



ETHOS STUDIE

Verhaltenskodexe

Best Practice der grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen

In der **Ethos Stiftung** sind ca. 80 schweizerische Pensionskassen zusammengeschlossen. Die Stiftung fördert die Berücksichtigung von Grundsätzen für nachhaltige Entwicklung und Best-Practice-Regeln für Corporate Governance bei der Anlagetätigkeit.

Die Stiftung ist Eigentümerin des Unternehmens **Ethos Services**. Ethos Services betreut Beratungs- und Vermögensverwaltungsmandate für nachhaltige Anlagen. Ethos Services bietet institutionellen Investoren unter anderem Analysen von Generalversammlungen und Stimmempfehlungen, eine administrative Unterstützung bei der Ausübung der Stimmrechte sowie ein Programm für den Dialog mit Unternehmen an.

Weitere Informationen finden Sie auf www.ethosfund.ch

Autoren

Jean Laville, Vizedirektor
Simon Perrin, Analyst

© **Ethos, März 2009**

Jede vollständige oder auszugsweise Wiedergabe bedarf der Zustimmung von Ethos. Zitate sind nur mit Quellenangabe erlaubt.

Hinweis

Dieser Studie liegt eine von Ethos entwickelte Methodologie zu Grunde. Die Informationen stammen aus Quellen, die Anlegern und der Öffentlichkeit zugänglich sind (z.B. Geschäftsberichte, Internetseiten der Unternehmen sowie direkte Auskünfte der untersuchten Unternehmen). Obwohl die Angaben mehrfach geprüft wurden, kann ihre Richtigkeit nicht garantiert werden. Ethos lehnt jede Verantwortung für die Genauigkeit der veröffentlichten Informationen ab.

Fotos

Keystone, Gettyimages, Heiner H. Schmitt

Gedruckt auf «RecyStar»,
100% Altpapier ohne Bleichmittel



INHALT

INHALT	3
WICHTIGSTE ERGEBNISSE	4
UM WAS GEHT ES?	6
BESTEHT EIN VERHALTENSKODEX?	7
1. Definition	7
2. Rechtliche Situation in der Schweiz und weltweit	9
3. Ausgangslage weltweit	10
4. Ausgangslage in der Schweiz	11
INHALT DER VERHALTENSKODEXE	12
1. Aktionärinnen und Aktionäre	13
2. Geschäftsethik	14
3. Mitarbeitende	15
4. Kundschaft	16
5. Lieferanten	17
6. Zivilgesellschaft	19
7. Umwelt	20
8. Verweis auf interne Unternehmenspolitik oder externe Grundsätze	21
UMSETZUNG DER VERHALTENSKODEXE	22
1. Wird der Verhaltenskodex auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht?	22
2. Wer ist für die Umsetzung des Verhaltenskodexes zuständig?	22
3. Wird der Verhaltenskodex den Mitarbeitenden abgegeben?	23
4. Wird der Verhaltenskodex in die verschiedenen Arbeitssprachen des Unternehmens übersetzt?	23
5. Werden die Mitarbeitenden für den Verhaltenskodex geschult?	24
6. Wird der Verhaltenskodex an Lieferanten und Geschäftspartner abgegeben?	25
7. Gibt es ein Warnsystem?	26
8. Wird über die Umsetzung des Verhaltenskodexes informiert?	27
SCHLUSSFOLGERUNG	28
ANHANG	30

WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Die vorliegende Studie ist eine Bestandesaufnahme der Verhaltenskodexe. Ethos untersuchte die Verhaltenskodexe von 65 Unternehmen der hundert grössten in der Schweiz kotierten Aktiengesellschaften. Zunächst interessierte, ob ein solches Dokument existiert. Anschliessend wurde der Inhalt und die Umsetzung der Verhaltenskodexe analysiert.

BESTEHT EIN VERHALTENSKODEX?

Von den hundert in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen verfügen 69 über einen Verhaltenskodex.

Davon konnten 65 Verhaltenskodexe analysiert werden, denn 56 sind auf den Internetseiten der Unternehmen veröffentlicht und neun weitere wurden Ethos auf Anfrage für die Untersuchung zugestellt. Vier Unternehmen wollten ihre Verhaltenskodexe vertraulich behandeln.

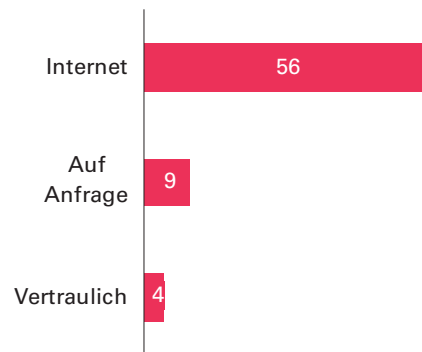
Von den verbleibenden 31 Unternehmen, die noch keinen Verhaltenskodex haben oder diesbezüglich keine Angaben machten, zeigte sich die Mehrheit immerhin an diesem Thema interessiert: acht Unternehmen kündigten an, demnächst einen Kodex erstellen und umsetzen zu wollen.

Der Trend ist positiv: seit 2006 (Zeitpunkt der ersten Bestandesaufnahme) haben zusätzliche 27 Unternehmen des obenerwähnten Spektrums einen eigenen Verhaltenskodex verabschiedet und umgesetzt. Das sind neu 69 Unternehmen mit Verhaltenskodex, gegenüber 42 im Jahr 2006. Bei einigen der 2006 bereits bestehenden 42 Verhaltenskodexe wurden in der Zwischenzeit der Inhalt und die Umsetzung verbessert.

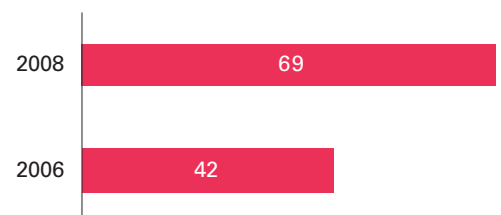
Das Thema der Studie erregte das Interesse der hundert angefragten Unternehmen: insgesamt beantworteten 85 Unternehmen die Anfrage von Ethos über ihre Praxis in Sachen Verhaltenskodex.

Grossunternehmen ohne Verhaltenskodex sind heute in der Schweiz wie international eher die Ausnahme als die Regel.

Zugang zum Verhaltenskodex



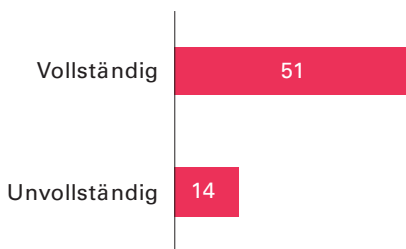
Anzahl Unternehmen mit einem Verhaltenskodex (Universum der hundert grössten Unternehmen)



INHALT DER VERHALTENSKODEXE

Von den 65 analysierten Verhaltenskodexen decken 51 die wichtigsten Herausforderungen vollständig bzw. umfassend ab: Geschäftsethik, Umwelt- und Sozialverantwortung. Bei den restlichen vierzehn ist die Abdeckung unvollständig.

**Inhalt des Verhaltenskodexes:
Sind alle Themen abgedeckt?**



Die Geschäftsethik, die Mitarbeitenden und die Umwelt sind die zentralen Themen der Verhaltenskodexe und werden auch am häufigsten behandelt. Von den 65 analysierten Verhaltenskodexen, werden die Bereiche Geschäftsethik und Mitarbeitende von 51 und das Thema Umwelt von 47 Verhaltenskodexen abgedeckt.

Vorläufig sehen nur wenige Verhaltenskodexe vor, dass auch die Geschäftspartner (z. B. Lieferanten) diesen einhalten müssen: bei 23 von 65 Unternehmen ist dies der Fall.

UMSETZUNG DER VERHALTENSKODEXE

Die Umsetzung aller 65 Verhaltenskodexe kann noch verbessert werden.

Nur wenige Unternehmen setzen sich mit konkreten Massnahmen dafür ein, dass ihr Verhaltenskodex auch von den Lieferanten eingehalten wird: dies ist bei dreizehn der 65 Unternehmen der Fall.

42 von 65 Unternehmen haben ein Warnsystem (Whistleblowing), das der Best Practice entspricht.

Nur wenige Unternehmen legen in ihrem Jahresbericht oder auf ihrer Internetseite allfällige Verletzungen ihres Verhaltenskodexes, deren Natur und die Ergebnisse der diesbezüglich durchgeführten Untersuchungen offen.

Mehrere kontroverse Vorfälle aus jüngster Zeit bei Unternehmen stellten deren Bestimmungen im Verhaltenskodex in Frage. Das zeigt, dass die Glaubwürdigkeit der Einführung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes erst erreicht wird, wenn dieser als praktisches Managementinstrument eingesetzt wird. Dafür braucht es eine konkrete Absicht und die Verpflichtung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

UM WAS GEHT ES?

Die Ethos Stiftung ist langfristig orientierte Anlegerin. Damit ist sie an der langfristigen Wertsteigerung der Unternehmen, in die sie investiert, interessiert. Zu einer Strategie der langfristigen Wertsteigerung gehört auch die Integration von Unternehmensgrundsätzen, umgesetzt in Form eines Verhaltenskodexes. Denn Ethos ist überzeugt, dass ein effizient angewandter Verhaltenskodex zur langfristigen Wertsteigerung für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen beiträgt.

Aus diesem Grund interessiert sich Ethos für die Verhaltenskodexe und deren Abdeckung der wichtigsten Herausforderungen, mit denen das Unternehmen bei der nachhaltigen Entwicklung und der Corporate Governance konfrontiert ist. Zu diesen Herausforderungen gehören insbesondere die Geschäftsethik und die Umwelt- und Sozialverantwortung des Unternehmens (Mitarbeitende, Lieferanten, Menschenrechte).

Ziel dieser Studie ist, die Best Practice im Bereich der Verhaltenskodexe der hundert grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen zu analysieren. Dabei wurde insbesondere untersucht, ob alle massgeblichen Herausforderungen und Massnahmen für die Umsetzung abgedeckt sind.

Ethos hat die Daten zusammengetragen und ausgewertet: 65 Unternehmen verfügen über einen Verhaltenskodex, welcher der Definition von Ethos entspricht. Diese 65 Unternehmen legten ihren Verhaltenskodex offen oder waren bereit, diesen Ethos zur Verfügung zu stellen.

Anschliessend untersuchte Ethos den Inhalt der Verhaltenskodexe: es interessierte, ob und wie die verschiedenen Themen, die ein Verhaltenskodex einschliessen sollte, von den Unternehmen angegangen werden. Schliesslich wurden die von den Unternehmen angewandten Umsetzungsmassnahmen der Verhaltenskodexe analysiert.

Ethos beleuchtet in dieser Studie gute Beispiele der Unternehmen. Diese sind gemäss Ethos positive Antworten auf die Erwartungen der Investoren im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung und eine Good Governance.

BESTEHT EIN VERHALTENSKODEX?

1. DEFINITION

Der Verhaltenskodex eines Unternehmens ist eine verbindliche Darlegung seiner Werte und des Bezugsrahmens, in dem dieses seine Geschäfte zu führen gedenkt¹. Ein Verhaltenskodex formalisiert die Grundsätze und Werte des Unternehmens und verleiht ihnen Substanz. Er ist somit ein strategisches Dokument für die interne Organisation des Unternehmens sowie seine Beziehungen zum externen Umfeld und den direkten Anspruchsgruppen.

Vor allem in den 1990er Jahren gab es einige Skandale, die von fehlendem ethischen Verantwortungsbewusstsein bei der geschäftlichen Tätigkeit ausgelöst wurden. Diese, zusammen mit grundsätzlichen Problemen im Zusammenhang mit ungenügender Corporate Governance spielten eine entscheidende Rolle bei der Erarbeitung der ersten Verhaltens- oder Ethikkodexe. Letztere gewinnen an Bedeutung und werden von einer wachsenden Zahl von Grossunternehmen eingeführt und umgesetzt. Ethos ist der Auffassung, dass ein Verhaltenskodex die konkreten Grundsätze für die Geschäftsethik in den Vordergrund stellen muss, insbesondere zur Bekämpfung der Korruption. Zudem muss ein

Verhaltenskodex das Unternehmen und seine Mitarbeitenden verpflichten, Grundsätze der Umwelt- und Sozialverantwortung einzuhalten. Genauer gesagt: ein umfassender Verhaltenskodex deckt alle ethischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen für das Unternehmen ab. Untenstehender Kasten führt die wichtigsten Themen auf, die ein Verhaltenskodex je nach Tätigkeitsbereich eines Unternehmens umfassen kann.

WICHTIGSTE THEMEN IN EINEM VERHALTENSKODEX

Aktionärinnen und Aktionäre

- Beziehungen mit den Aktionärinnen und Aktionären
- Einhaltung der Corporate-Governance-Grundsätze

Geschäftsethik

- Passive und aktive Korruption
- Delikte die auf einem Vorwissen beruhen (Insider-Delikte)
- Interessenskonflikte
- Marketing- und Wettbewerbspraktiken
- Corporate-Governance-Praktiken

Mitarbeitende

- Vielfalt, Arbeitsbedingungen
- Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden

Kundschaft

- Vermarktungspraktiken
- Zufriedenheit, Gesundheit und Sicherheit der Kundschaft

Lieferanten

- Einhaltung der Normen (Arbeitsrecht, Menschenrechte)
- Einhaltung der Umweltvorschriften

Zivilgesellschaft

- Dialog mit der Zivilgesellschaft (Medien, Behörden, Nichtregierungsorganisationen)

Umwelt

- Überwachung und Steuerung der Umweltbelastung

Verweis auf externe Grundsätze

- Nationale und internationale Gesetze
- Zusätzliche vom Unternehmen anerkannte Normen (Internationale Arbeitsorganisation, Global Compact Principles der UNO, Brancheninitiativen usw.)

EINIGE AKTUELLE FÄLLE

Im November 2008 wurde Novartis von der EU-Kommission des Versuchs beschuldigt, zusammen mit anderen Pharmakonzernen die Vermarktung neuer Generika zu blockieren.

Adecco wurde im Februar 2009 von der französischen Konkurrenzbehörde zusammen mit anderen Unternehmen der Branche wegen Preisabsprachen angezeigt und gebüsst.

ABB musste für das vierte Quartal 2008 eine Rückstellung von 908 Millionen CHF vornehmen, dies wegen laufender Untersuchungen in den USA und in Europa über verdächtige Zahlungen und Praktiken, die gegen die Wettbewerbsbestimmungen verstossen könnten.

Im November 2008 wurden die Bussen von drei österreichischen Tochtergesellschaften von Schindler bestätigt. Diese waren im Dezember 2007 von einem Österreicher Kartellgericht verhängt worden. Die Bussen beliefen sich gesamthaft auf 34,7 Millionen Euro.

Im Jahr 2007 führte Panalpina eine interne Untersuchung durch, da das Unternehmen unter Verdacht geriet, nigerianische Beamte bestochen zu haben. Darauf zog sich Panalpina ab 2008 vom Logistikgeschäft in Nigeria zurück.

Ein Verhaltenskodex beschränkt sich nicht auf eine blosser Absichtserklärung und darf nicht wirkungslos bleiben. Es handelt sich um eine konkrete und zwingende Verpflichtung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Er muss deshalb vom Management wirksam umgesetzt werden und ist von den betroffenen Adressaten strikt einzuhalten. Die Strategie des Unternehmens muss im Einklang mit den im Verhaltenskodex aufgeführten Grundsätzen sein.

Ein Verhaltenskodex ist ein technisches Instrument: er soll die Einhaltung der geltenden Gesetzesbestimmungen und Normen in der ganzen Unternehmung durchsetzen und sicherstellen. Damit ist er ein Grundelement einer echten Strategie für nachhaltige Entwicklung und Unternehmensverantwortung. Insbesondere trägt er dazu bei, die Risikobewirtschaftung, den Ruf des Unternehmens, die Motivation der Mitarbeitenden und den Umgang mit den Anspruchsgruppen (vor allem den Lieferanten) zu verbessern. Verpflichtet sich ein Unternehmen zudem öffentlich für die Einhaltung des eigenen Verhaltenskodexes, so fördert es die Selbstregulierung und Attraktivität für langfristig orientierte Anleger.

Die Einführung eines Verhaltenskodexes garantiert jedoch nicht automatisch eine effiziente Umsetzung der Unternehmensgrundsätze. Bei einigen Unternehmen könnte der Erlass des Verhaltenskodexes eher als «Strategie» betrachtet werden, um die Auswirkungen strenger nationaler oder internationaler gesetzlicher Regu-

lierungen zu verzögern oder zu verhindern. In solchen Fällen verkommt ein Verhaltenskodex zu einem Instrument der reinen Image- und Reputationspflege. Unter diesen Voraussetzungen wird ein Verhaltenskodex offensichtlich vor allem zu einem Instrument, das eher den unmittelbaren Interessen des Unternehmens dient als denjenigen seiner Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Gewerkschaften, Gemeinden).

Ohne unbedingt instrumentalisiert zu werden, kann sich ein Verhaltenskodex als ineffizient erweisen, weil er auf allzu vage und zu allgemeine Erklärungen beschränkt bleibt, die nicht viel mit den spezifischen Herausforderungen für das Unternehmen zu tun haben.

Verschiedene jüngere Fälle haben auch gezeigt, dass selbst Unternehmen mit umfassenden Verhaltenskodexen nicht vor Verstössen gegen ihre Unternehmensgrundsätze und die gesetzlichen Bestimmungen gefeit sind. Diese Fälle betreffen vor allem Kartellabsprachen und Verstösse gegen das Wettbewerbsrecht.

Andererseits wurden dank der Schaffung von Kontrollmechanismen für die Einhaltung des Verhaltenskodexes auch mehrere Fälle intern aufgedeckt, die auf effiziente Weise bereinigt werden konnten.

Ein Versagen des Risikobewirtschaftungssystems relativiert den Nutzen des Verhaltenskodexes in keiner Weise. Derartige Verstösse zwingen die Unternehmen mit

Verhaltenskodex jedoch zu erhöhter Wachsamkeit in Zukunft: Widerhandlungen können nicht nur gegen das Gesetz vorkommen, sondern auch gegen die Anstrengungen und Werte, die das Unternehmen in seinem Verhaltenskodex propagiert.

Ethos ist der Auffassung, dass der Verhaltenskodex eine Form der Regulierung ist. Sie ist sinnvoll und wirksam, wenn das Unternehmen alle notwendigen Mittel für die Ausarbeitung und seriöse Umsetzung des Kodexes bereitstellt (internes Warnsystem, Ausweitung des Geltungsbereichs auf die Geschäftspartner, Untersuchungen bei Verstössen gegen den Kodex, interne und externe Wirtschaftsprüfung usw.).

Ethos zieht diese Art Instrument vor. Denn sie ermöglicht Anstrengungen auf der Ebene der Geschäftsethik und der nachhaltigen Entwicklung, die über die blosser Einhaltung der geltenden Gesetze und Standards hinausgehen. Zudem sind Einführung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes wichtige Hinweise darauf, dass das Unternehmen ein wirksames Risikobewirtschaftungssystem geschaffen hat. Abgesehen von diesen verschiedenen konkreten Vorteilen ist Ethos überzeugt, dass ein effizient angewandter Verhaltenskodex zur langfristigen Wertsteigerung für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen beiträgt.

2. RECHTLICHE SITUATION IN DER SCHWEIZ UND WELTWEIT

Der Verhaltenskodex ist ein beliebtes Instrument der Unternehmen, um ihre Geschäftstätigkeit Grundsätzen für Geschäftsethik sowie häufig ihrer Umwelt- und Sozialverantwortung anzupassen. Diese Grundsätze können direkt von den Bestimmungen des internationalen oder nationalen Rechts abgeleitet sein.

Der Druck für Unternehmensführungen steigt tendenziell, Unternehmensgrundsätze in Form eines Verhaltenskodexes einzuführen und umzusetzen. Die KPMG-Studie² von 2008 zu diesem Thema stellt drei Hauptfaktoren in den Vordergrund, die weltweit Gültigkeit haben:

- Das Bestreben, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten
- Den Willen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die von möglichst vielen geteilt wird
- Den Wunsch, den Unternehmensruf zu schützen oder zu verbessern

In der Schweiz sind die Unternehmen nicht gesetzlich verpflichtet, Massnahmen für die Anwendung eines Verhaltenskodexes zu ergreifen. Trotzdem kann ein Verhaltenskodex einen juristischen Wert haben: etwa wenn es um Korruption geht. Das schweizerische Strafgesetz wurde diesbezüglich zwischen 2000 und 2006 verstärkt³. Es fordert die Unternehmen auf, interne Mechanis-

men zur Vorbeugung von Korruption zu schaffen.⁴ So kann gemäss Artikel 102 Abs. 2 des schweizerischen Strafgesetzbuches ein Unternehmen allein schon wegen Bestechung von Beamten oder Privatpersonen bestraft werden, «wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um eine solche Straftat zu verhindern». In diesem Sinne ist ein Verhaltenskodex, der das Thema der Korruption auf wirksame Weise behandelt, als fundamentales Element der Unternehmensstrategie. Auf dieser Grundlage können die Unternehmen nämlich Massnahmen festlegen, die internen Korruptionsfälle verhindern oder offenlegen können. Im Dezember 2008 hat die Schweizer Regierung einen Entwurf für eine Teilrevision des schweizerischen Obligationenrechts in die Vernehmlassung geschickt, der den Schutz von Mitarbeitenden verstärken soll, die an ihrem Arbeitsplatz strafbare Fakten festgestellt haben und dies mitteilen (sog. Whistleblowers). Ziel ist, sie besser vor Repressalien und Entlassung zu schützen.

Dazu das Schweizer Strafgesetz, Art. 102 al. 2

«...wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um» die Bestechung von Amtsträgern oder Privatpersonen zu verhindern.

Somit wird gemäss der vorgeschlagenen Bestimmungen die Meldung von Straftaten zu einer Treuepflicht des Angestellten. Eine deswegen vom Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung gilt folglich als missbräuchlich.

Die Gesetzesbestimmungen in der Schweiz und anderen Ländern gehen meist auf das Problem der Korruption und die anderen Fragenkomplexe, die im Kapitel «Geschäftsethik» der Verhaltenskodexe aufgeführt sind (Insiderdelikte, Geldwäscherei, unfairen Wettbewerb usw.), ein. Auf internationaler Ebene gibt es eine Reihe von Abkommen zur Bekämpfung der Korruption: Criminal Law Convention on Corruption des Europarats, Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption oder die Konvention der Organisation für Entwicklung und Zusammenarbeit OECD zur Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr.

Zahlreiche freiwillige internationale Initiativen ermutigen die Unternehmen, die Menschenrechte zu respektieren und zu fördern. Die zehn Grundsätze des «Global Compact» gehören zu den bekanntesten. Immer häufiger orientieren sich die Verhaltenskodexe der Unternehmen inhaltlich an diesen internationalen Normen und nennen sie als Referenzen. Trotzdem: Unternehmen werden zwar bestraft, wenn sie gegen nationale Gesetze verstossen oder auch, zwar seltener, wenn internationale Abkommen verletzt werden. Hingegen wird die Verletzung der Bestimmungen ihrer Verhaltenskodexe in keiner Weise

rechtlich verfolgt, da dieses Instrument rein freiwilligen Charakter hat. In dieser Hinsicht gelten Verhaltenskodexe oder Richtlinien zur Umwelt- und Sozialverantwortung sowie anderer Richtlinien als Bestimmungen, die für Unternehmen nicht zwingend sind (Soft Law).

Ungeachtet ihres gesetzlich nicht zwingenden Status sind Verhaltenskodexe dennoch starke Verpflichtungen für die Unternehmen. Deshalb sollte das Unternehmen bei Verstössen gegen den Kodex oder Mängeln in seiner Anwendung die internen Verantwortlichkeiten abklären und angemessene Korrekturmassnahmen ergreifen.

3. AUSGANGSLAGE WELTWEIT

Laut der obenerwähnten Studie von KPMG haben im Jahr 2008 86 Prozent der Unternehmen des Spektrums Fortune Global 200 (die 200 grössten Aktiengesellschaften der Welt) einen Verhaltenskodex. Allerdings war im Jahrzehnt von 1970 bis 1980 dieser Prozentsatz bedeutend tiefer. Im Jahr 1990 verfügten erst vierzehn Prozent dieser Unternehmen über einen Verhaltenskodex. Seither hat sich ihre Zahl im Verlauf von weniger als zwei Jahrzehnten versechsfacht. Während sämtliche der untersuchten nordamerikanischen Unternehmen einen Verhaltenskodex erlassen

Global Compact

Die Global Compact Principles fordern die Unternehmen auf, zehn fundamentale Werte in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsrecht, Umwelt und Kampf gegen die Korruption zu übernehmen, zu unterstützen und in ihrer Einflussosphäre anzuwenden.

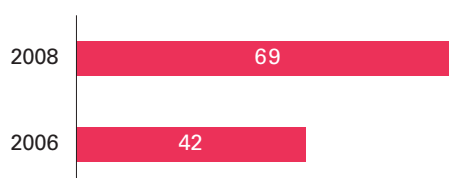
haben, sind es bei den europäischen Gesellschaften erst achtzig Prozent und in Asien 52 Prozent. Die nordamerikanischen Unternehmen ergreifen auch am meisten Massnahmen, um die Umsetzung ihrer Verhaltenskodexe sicherzustellen. Eine andere Zahl, die das wachsende Interesse der Grossunternehmen für das Thema Verhaltenskodex belegt: zwei Drittel der Unternehmen, deren Kodex mehr als drei Jahre alt ist, haben ihn in diesem Zeitraum bereits überarbeitet. Folglich sind heute die Einführung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes von Grossunternehmen eher die Regel als die Ausnahme.

4. AUSGANGSLAGE IN DER SCHWEIZ

Von den hundert Unternehmen, die 2008 für die Studie berücksichtigt wurden, verfügen 69 Gesellschaften über einen Verhaltenskodex, welcher der Definition von Ethos genügt. Entweder machen sie ihn der Öffentlichkeit auf ihrer Internetseite zugänglich oder sie haben positiv auf die Anfrage von Ethos reagiert und der Stiftung das Dokument – bis auf vier Fälle – für die Berücksichtigung in der Studie zugestellt.

Die vier erwähnten Unternehmen haben zwar einen Verhaltenskodex erarbeitet, dieser bleibt jedoch zurzeit noch vertraulich und konnte nicht analysiert werden. Forbo und Zehnder Group waren nicht bereit, ihn zur Einsicht zu übermitteln. Implenia und Kudelski taten dies zwar, wünschten jedoch, dass die Angaben vertraulich behandelt werden, solange der Verhaltenskodex vom Verwaltungsrat nicht definitiv verabschiedet ist. Vorgesehen ist, dass diese beiden Verhaltenskodexe demnächst umgesetzt werden.

Anzahl Unternehmen mit einem Verhaltenskodex (von hundert Unternehmen)



Von den 69 Unternehmen mit einem Verhaltenskodex wurden also 65 für die detaillierte Analyse berücksichtigt. In dieser Gruppe gibt es 56 Unternehmen deren Verhaltenskodexe auf ihrer Internetseite öffentlich zugänglich sind. Die neun übrigen wurden Ethos auf Anfrage zugestellt (vgl. Anhang 1: Liste der 65 Unternehmen).

Von den verbleibenden 31 Unternehmen haben bestimmt einige einen Verhaltenskodex. Dieser ist aber weder öffentlich zugänglich, noch wurde die diesbezügliche Anfrage von Ethos beantwortet. In dieser Gruppe beabsichtigen acht Unternehmen, im Verlauf des Jahres 2009 einen Verhaltenskodex zu erarbeiten und umzusetzen: AFG Arbonia-Forster-Holding, Aryzta (früher Hiestand), Bachem, Bucher Industries, Micronas, OC Oerlikon, Valora und Züblin Immobilien. Von diesen 31 Unternehmen verfügen ausserdem einige über eher allgemein gehaltene Dokumente mit Bezug auf die Vision, den Auftrag und die Werte des Unternehmens. Andere hingegen kennen spezifische interne Reglemente, die jedoch der Definition Ethos für einen Verhaltenskodex nicht genügen.

Im Jahr 2006 hatten von den hundert Unternehmen des berücksichtigten Spektrums 42 einen Verhaltenskodex oder Unternehmensgrundsätze eingeführt: seither haben bis heute 27 weitere Firmen einen Kodex verabschiedet, wie dies die Grafik zeigt (davon drei des SMI[®]: Clariant, Synthes, Zurich Financial Services).

Diese Veränderung ist beträchtlich (+27%). Sie beweist, dass der Kodex als Managementinstrument des Unternehmens zur Realität wird. Sein Nutzen wurde von den Unternehmen erkannt. Dies nicht nur, um mit den Gesetzen und zahlreichen anderen Bestimmungen konform zu sein, sondern auch um eine Strategie für nachhaltige Entwicklung zu verwirklichen.

Ausserdem trägt der Verhaltenskodex in Zeiten starker geografischer Expansion der Aktivitäten zur Förderung der Unternehmenskultur und der gemeinsamen Werte bei.

¹ Als «Verhaltenskodexe» werden auch Dokumente mit Namen wie «Unternehmensgrundsätze», «Ethik-Kodex», «Ethik-Charta» usw. betrachtet

² Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding, KPMG & RSM Erasmus University, 16. Januar 2008, S. 4

³ Für zusätzliche Informationen über die gesetzlichen Bestimmungen bezüglich Korruption siehe http://www.transparency.ch/de/korruption/Schweizerische_rechtliche_Situation/index.php?navid=24

⁴ Siehe auch «Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen», Schweizerisches Volkswirtschaftsdepartement, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2. überarbeitete Ausgabe 2008, S. 12–14, http://www.swiss-contribution.admin.ch/hungary//ressources/resource_de_170026.pdf

⁵ Ibidem, S. 7 http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/BusinessCodes_ofthe_Global200.pdf

INHALT DER VERHALTENSKODEXE

Nach dem Analysemodell von Ethos (vgl. Anhang 2) soll ein vollständiger Verhaltenskodex mindestens die folgenden drei Bereiche abdecken:

1. Geschäftsethik: Bestechung, Wettbewerb, Interessenskonflikte, Gesetzesbestimmungen usw.

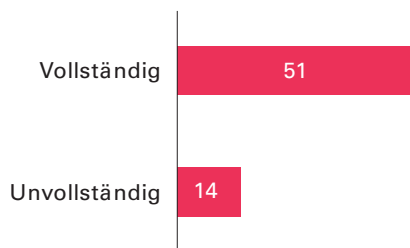
2. Verantwortung für die Umwelt

3. Soziale Verantwortung: Menschenrechte, Mitarbeitende.

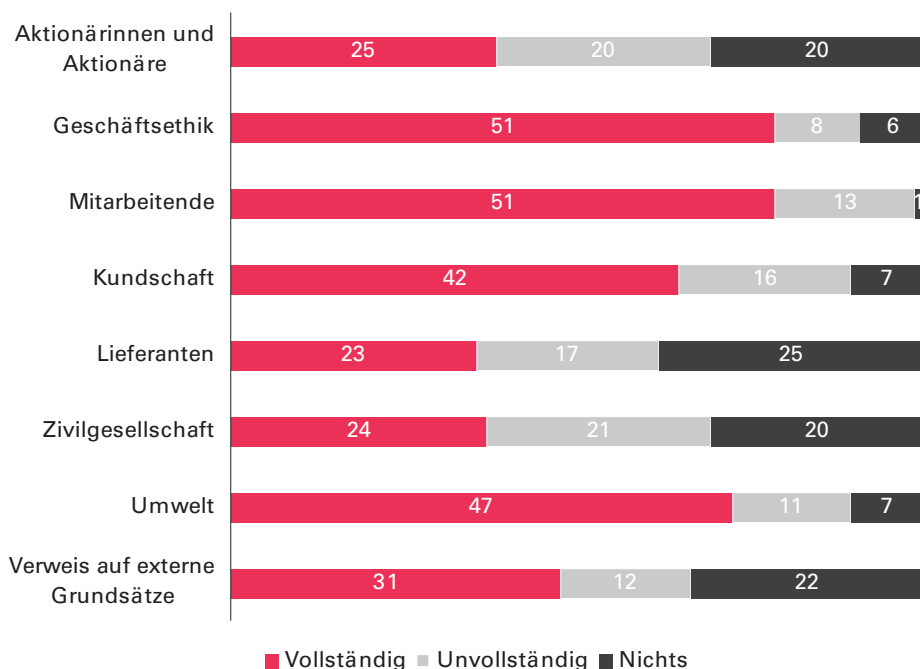
Die erste Grafik zeigt, dass von den 65 analysierten Verhaltenskodexen, 51 diesem Kriterium entsprechen. Vierzehn Unternehmen haben einen Verhaltenskodex, dessen Inhalt unvollständig ist, weil einer dieser drei generellen Bereiche nicht erwähnt ist (dazu gehören zwei Verhaltenskodexe von Unternehmen des SMI®: Swiss Life und Zurich Financial Services).

Die zweite Grafik bietet eine Übersicht zur Vollständigkeit und Qualität der Verhaltenskodexe für jedes der acht im Ethos-Analysemodell identifizierten Themen.

Abdeckung der Themen



Abdeckung der Themen (Anzahl Unternehmen)



1. AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Als langfristig orientierte Investorin ist die Ethos Stiftung daran interessiert, dass die Unternehmen in einem Verhaltenskodex ihre Verpflichtungen gegenüber den Aktionärinnen und Aktionären benennen.¹

Von den 65 Unternehmen mit öffentlich zugänglichen und analysierten Verhaltenskodexen, erwähnen 25 (38%) ausdrücklich ihre Pflichten gegenüber ihren

Aktionären und Aktionärinnen sowie Grundsätze der Corporate Governance. Zwanzig (31 %) tun dies nur teilweise und weitere zwanzig erwähnen diese Kategorie der Anspruchspartner überhaupt nicht. Nur gerade zwölf Unternehmen des SMI® schliessen dieses Thema ausdrücklich in ihren Verhaltenskodex ein, sechs davon tun dies teilweise. Synthes ist das einzige Unternehmen des SMI®, das die Anteilseigner in seinem Verhaltenskodex in keiner Weise erwähnt.

GUTE BEISPIELE – AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Die Charta von **Banque Cantonale Vaudoise** widmet sich den Privataktionären und dem Hauptaktionär, der öffentlichen Hand. Darin verpflichtet die Bank sich, den Wert der Investitionen zu steigern, die Gleichbehandlung der Aktionäre zu respektieren und eine klare Informationspolitik zu betreiben.

Swisscom definiert die Beziehungen zu den Aktionärinnen und Aktionären in ihrem Verhaltenskodex wie folgt: Der Bund als Mehrheitsaktionär erwartet die Erfüllung der vom Bundesrat gesetzten strategischen Ziele. Die Aktionäre werden rechtzeitig, zeitgleich und transparent informiert und die Grundsätze bester Corporate Governance eingehalten (Risikomanagement, Corporate Guidance & Compliance und interne Revision).

Roche widmet im Dokument über die Konzernkommunikation – «Roche Group Communication Policy» – den Anlegerbeziehungen ein besonderes Kapitel. Es listet die Verpflichtungen der Abteilung «Investor Relations» gegenüber den Anlegern auf und ist umfassend und präzise. Dies gilt vor allem für die Transparenz der Informationen zuhanden der Aktionäre, ihre Qualität und Häufigkeit sowie für die Kommunikation mit den Behörden der Schweizer Börse.

2. GESCHÄFTSETHIK

Die generell mit Geschäftsethik verbundenen Themen sind grosse Herausforderungen für die Unternehmen sämtlicher Branchen: es geht dabei um passive und aktive Bestechung, Geschenke und andere Vorteile, Insidergeschäfte, Interessenskonflikte, politische Spenden, Datenschutz, Geldwäscherei, Finanzierung illegaler Aktivitäten, Einhaltung des Wettbewerbsrechts, Urheberschutz usw. Manche Unternehmen sind aufgrund ihrer Tätigkeitsbereiche mit dieser Problematik stärker konfrontiert. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die an öffentlichen

Ausschreibungen um Aufträge kämpfen müssen. Die ersten Verhaltenskodexe wurden ursprünglich um die Thematik der Geschäftsethik erarbeitet. Dann wurde ihr Inhalt schrittweise auf Herausforderungen und Problemkreise ausgeweitet, welche das Unternehmen und seine Aktivitäten mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung verbinden.

Auch die Zahlen unterstreichen die Bedeutung dieser Frage: in dieser Untersuchung beschreiben 51 von 65 Verhaltenskodexen (78%) umfassend, wie das Unternehmen seine Geschäftsethik durchsetzen will, während acht Unternehmen dies nur teilweise tun und sechs das Thema Korrup-

tion oder Bestechung überhaupt nicht ansprechen. (Bank Coop, Banque Cantonale Vaudoise, Berner Kantonalbank, Charles Vögele, Kühne + Nagel, Tamedia). Die 19 Unternehmen des SMI[®], die über einen Verhaltenskodex verfügen, behandeln alle das Thema der Geschäftsethik, häufig sogar ausführlich.

Bestechung — Eine Definition

Die aktive Bestechung besteht darin, dass der Bestecher einer Person Geld oder andere Leistungen anbietet, damit diese ihm einen unrechtmässigen Vorteil verschafft. Der passiven Bestechung macht sich schuldig, wer dieses Geld oder diese Leistungen annimmt.

GUTE BEISPIELE – GESCHÄFTSETHIK

Die Verhaltenskodexe von **Bâloise**, **Basilea**, **Roche**, **Swiss Life** und **Swiss Re** können als Massstäbe zitiert werden.

Im Verhaltenskodex von **Swiss Re** ist das Kapitel «Guidance to solving ethical dilemma» im Abschnitt über die Geschäftsethik besonders gut konzipiert und praktisch: die Mitarbeitenden bekommen Antworten auf Fragen bezüglich der moralischen und gesetzlichen Vertretbarkeit ihres Handelns (der Verhaltenskodex bietet eine Reihe von Testfragen).

Der Verhaltenskodex von **Swiss Life** behandelt ausführlich sämtliche Fragen zur Geschäftsethik. Zum Beispiel erkennt das Unternehmen im Bereich der Vertraulichkeit und des Datenschutzes die Wichtigkeit der Frage für seine spezifischen Aktivitäten. Daraus leitet es eine Reihe einfacher, konkreter Grundsätze ab, die von den Mitarbeitenden einzuhalten sind.

Givaudan hat bezüglich der Frage des Insiderdelikts die Richtlinie «Policy on Insider Dealing» als Ergänzung des Verhaltenskodexes veröffentlicht. Das umfassende Dokument stellt Fallbeispiele in den Vordergrund.

Panalpina hat nach den 2007 aufgetauchten Verdächtigungen wegen Bestechung im Rahmen ihrer Aktivitäten in Nigeria im April 2008 einen Verhaltenskodex veröffentlicht. Er behandelt diese Problematik detailliert und konzentriert sich dabei auf die Beziehungen zwischen Geschäftspartnern und Konkurrenten. Dabei wird eine klare, ausführliche Antikorruptionspolitik definiert.

Flughafen Zürich kann als eines der Unternehmen erwähnt werden, dessen Verhaltenskodex die Fragen der aktiven und passiven Bestechung ausführlich behandelt.

3. MITARBEITENDE

Neben der Geschäftsethik ist das Thema der Mitarbeiterbeziehungen in den Verhaltenskodexen zentral. Auch hier zeigt die Analyse des Inhalts, dass die Unternehmen dies gut integriert haben: 51 von 65 Kodexen behandeln das Thema umfassend, 13 zumindest teilweise, und nur ein Unternehmen (Schmolz + Bickenbach) spricht es überhaupt nicht an.

Von den 19 Gesellschaften des SMI® mit Verhaltenskodex beschäftigen sich 15 auf detaillierte Weise mit dem Thema: sie sprechen ihr Engagement für die Arbeitsbedingungen, die Gesundheit und Sicherheit sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbei-

tenden, aber auch den Kampf gegen Diskriminierung und für die Diversität an. Vier SMI®-Unternehmen behandeln jedoch in ihrem Verhaltenskodex nur ein einziges der vorgenannten Themen (Nobel Biocare, Swiss Life, UBS, Zurich Financial Services).

Wenn ein Unternehmen einen Verhaltenskodex ausarbeitet, so ist der Bereich der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden angesichts der damit verbundenen Probleme (Gefahren für den Ruf, Rechtsstreitigkeiten, Strafen usw.) unumgänglich. Der Kampf gegen die Diskriminierung wird ebenfalls häufig angesprochen. Seltener zu finden – zumindest in Form von Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den

Mitarbeitenden – sind hingegen Massnahmen, die über diese grundsätzlichen Erwägungen hinausgehen: interne und externe Schulung, Programme, um Berufs- und Privatleben zu verbinden, Massnahmen zur Förderung der Fitness der Mitarbeitenden usw.

GUTE BEISPIELE – MITARBEITENDE

Der Verhaltenskodex von **Swisscom** ist im Hinblick auf die Verpflichtungen zugunsten der Mitarbeitenden besonders gut ausgebaut. Das Unternehmen verpflichtet sich insbesondere, Mitarbeitende mit Schwierigkeiten im Privatleben zu unterstützen und für sie Lösungen zu finden. Es bietet ausserdem eine Reihe von Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten.

Bei **Georg Fischer** setzt sich der Verhaltenskodex aus verschiedenen spezifischen, ausführlichen Strategien zusammen: die Personalpolitik ist in einem Dokument mit zwingenden Grundsätzen

festgeschrieben. Es erklärt konkret und detailliert die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitenden in den Bereichen Rekrutierung, Arbeitszeit, Gehalt, Weiterbildung, Bewertung usw.

Der Verhaltenskodex von **Bobst** unterstreicht die Bedeutung, die das Unternehmen den Menschenrechten und einem ausgeglichenen, die Würde sämtlicher Mitarbeitenden achtenden Arbeitsumfeld beimessen möchte. Bekräftigt wird die Ablehnung jeglicher Verhaltensweisen, die als Einschüchterung, Zwang oder Mobbing gelten.

Was die Ausbildung der Lehrlinge und Lehrtöchter betrifft, kann der Verhaltenskodex der Bank **Valiant** als Massstab erwähnt werden: sie verpflichtet sich, den Auszubildenden die notwendigen Kenntnisse im Bankwesen und kaufmännischen Geschäft zu vermitteln, damit sie nach erfolgreichem Abschluss der Lehrzeit als Angestellte weiterbeschäftigt werden können.

4. KUNDSCHAFT

Das Engagement gegenüber der Kundschaft – ob auf der Ebene ihrer Zufriedenheit, ihrer Gesundheit, der Produktsicherheit oder dem Niveau des Kundendatenschutzes – ist ein wichtiges Thema: es wird von 58 Unternehmen (90% des analysierten Spekt-

rums) behandelt. 42 beantworten die Frage umfassend, 16 teilweise. Zudem listen 18 Unternehmen des SMI® (von den 19 mit Verhaltenskodex) ihre Verpflichtungen gegenüber der Kundschaft detailliert auf. Die Notwendigkeit des Datenschutzes wird dabei häufig genannt.

GUTE BEISPIELE – KUNDSCHAFT

Julius Bär hat als Teil des Verhaltenskodexes ein besonderes Dokument verfasst, das der Kundschaft und den Pflichten der Bank ihr gegenüber gewidmet ist. Die Bank legt das Schwergewicht auf den privilegierten Kontakt und die individualisierten Kundendienstleistungen. Julius Bär stellt dabei die beiden Werte Vertrauen und Diskretion in den Vordergrund. Um auf Anregungen, Fragen oder Probleme der Kunden zu reagieren, bietet die Bank einen Ombudsmann als Anlaufstelle an (er steht auch Mitarbeitenden zur Verfügung, die auf Unregelmäßigkeiten aufmerksam machen wollen).

Der Verhaltenskodex von **Jelmoli** bezieht sich auf die Pflichten des Unternehmens gegenüber der Kundschaft: behandelt werden die Fragen des Zugangs für Behinderte, die Sicherheit der Kunden, die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Anliegen, die Vertraulichkeit der Daten und die Transparenz der Produkteinformation.

Die von **Nestlé** verfassten Grundsätze zeigen, dass das Unternehmen die Herausforderung erkannt hat, welche die Marketingpraktiken in seiner Branche darstellen. Die Grundsätze zeugen vom Willen des Konzerns, über so sensible gesellschaftliche Themen zu informieren wie zum Beispiel das Übergewicht der Kinder oder die Werbung für Milchpulver in Entwicklungsländern.

5. LIEFERANTEN

Die Frage, wie Zulieferer und andere Geschäftspartner eines Unternehmens dessen Grundsätze einhalten, ist ausserordentlich wichtig. Sie stellt sich jedoch differenziert je nach Tätigkeitsbereich und Grösse des Unternehmens sowie entsprechend dem politischen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld, in dem es aktiv ist. Unternehmen, die Konsumgüter (Nahrungsmittel, Industriegüter, Kleidung usw.) erzeugen oder verteilen, sind in dieser Hinsicht exponierter als Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen) oder Hightech-Firmen (Biotechnologie).

Generell gesehen sind vor allem jene Unternehmen von diesem Thema betroffen, die einen Teil oder die Gesamtheit ihrer Produktion an Zulieferer im Ausland (meist in Schwellen- oder Entwicklungsländern) auslagern. Die Herausforderung für ein solches

Unternehmen wird schnell klar: es gilt dafür zu sorgen, dass diese Lieferanten die vom Unternehmen selbst definierten und angewandten Grundsätze für die verschiedenen Bereiche der Geschäftsethik sowie seine Umwelt- und Sozialverantwortung ebenfalls kennen und einhalten.

Wichtig ist vor allem, dass die Unternehmen nicht auf indirekte Weise in Verstösse gegen die Grundsätze verwickelt werden, zu deren Einhaltung sie sich in ihren eigenen Verhaltenskodexen verpflichtet haben. Diese Verstösse können den Umweltschutz, die Menschenrechte (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, gewerkschaftliche Freiheit usw.) und die Arbeitsbedingungen des Personals der Lieferanten betreffen.

Insgesamt behandeln vierzig der 65 Unternehmen diese Frage, davon jedoch nur 23 umfassend (35%). Damit handelt es sich um das am schlechtesten abgedeckte der acht analysierten Themen. 25 Unternehmen gehen in ihren Verhaltenskodexen gar nicht darauf ein, darunter fünf des SMI[®], die allerdings von dieser Problematik nicht oder nur marginal betroffen sind (Adecco, Bâloise, Julius Bär, Nobel Biocare und Zurich Financial Services). Syngenta, ein weiteres SMI[®]-Unternehmen, ist betreffend seiner Versorgungskette besonders exponiert, behandelt aber das Thema in seinem Verhaltenskodex nicht. Hingegen hat die Firma nach Schwierigkeiten in Indien konkrete Massnahmen im Einklang mit der Best Practice ergriffen.

GUTE BEISPIELE – LIEFERANTEN

ABB hat eine Politik der Selektion und Begleitung der Lieferanten (Supplier Requirements) entwickelt, die hinsichtlich ihrer Anforderungen sehr streng ist. Diese Politik verlangt von den Lieferanten, die gleichen Umwelt-, Ethik- und Sozialgrundsätze einzuhalten, wie sie innerhalb des Konzerns gelten. Darüber hinaus erwartet ABB von seinen Lieferanten in den folgenden Bereichen, dass sie sämtliche Strategien und Normen umsetzen, die im Sinne seiner Politik sind: Qualitätsmanagement (ISO 9001:2000), Umweltmanagement (ISO 14001:2004),

soziale Verantwortung, Arbeitsrecht, Menschenrechte (Social Accountability 8000), Arbeitsschutzmanagementsystem (OHSAS 18001). ABB hat einen Fragebogen erstellt, den die Lieferanten zwingend ausfüllen müssen. Damit kann beurteilt werden, ob sie den Konzernnormen genügen.

Sonova hat für seine Lieferanten spezifische Grundsätze entwickelt (Sonova Group Suppliers Principles). Sie enthalten nicht nur ausführliche und anspruchsvolle Normen, sondern verlangen vom

Lieferanten auch, dass diese die Einhaltung des Verhaltenskodexes von deren Zulieferern für Aufträge von Sonova überwachen. Diese Bestimmung des Kodexes zeugt von einer anspruchsvollen Definition der Unternehmensverantwortung: sie geht klar über den eigenen und den Betrieb des Hauptlieferanten hinaus.

Lindt & Sprüngli veröffentlichte 2008 ebenfalls einen speziell für die Lieferanten konzipierten Verhaltenskodex. Dieser ist auf der Internetseite des Unternehmens zugänglich. Als Schokoladeprodu-

zent ist Lindt & Sprüngli besonders von den sozialen Herausforderungen innerhalb der Kakao-Versorgungskette betroffen. Aus diesem Grund ist dieses Dokument, das den Verhaltenskodex für die eigenen Mitarbeitenden ergänzt, eine begrüßenswerte Initiative. Sie zeichnet sich insbesondere mit hohen Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen der Lieferanten aus. Diese müssen eine Erklärung unterzeichnen, dass sie den Verhaltenskodex zur Kenntnis genommen haben und sich an seine Grundsätze halten wollen. Als Sanktion bei Widerhandlung gegen die Grundsätze des Kodexes wird in diesem Dokument der Abbruch der Geschäftsbeziehungen angedroht.

Erwähnt sei auch die Lieferantenpolitik von **Schindler** (Vendor Policy): neben Bestimmungen zur Geschäftsethik verlangt der Aufzug- und Rolltreppenhersteller von seinen Lieferanten, beim Arbeitsrecht und den Menschenrechten die höchsten Standards einzuhalten (Internationale Arbeitsorganisation und Vereinte Nationen). Die Politik legt den Schwerpunkt zudem auf umweltfreundliche Verfahren, die vom Lieferanten eingehalten oder verwirklicht werden sollen.

Unter den kleineren Börsenkapitalisierungen des analysierten Spektrums behandeln die Kodexe von **Jelmoli** und **Bobst** dieses Thema besonders ausführlich. Der Verhaltenskodex von Jelmoli (Purchasing Code of Conduct) ist vorbildlich, da er die sozialen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Versorgungskette vollständig und ausführlich beleuchtet. Die folgenden Punkte

müssen von den Lieferanten erfüllt werden: keine Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder Diskriminierung; Gewährleistung von Versammlungsfreiheit, Gesundheit und Sicherheit, Umweltschutz usw. Ausserdem sieht der Verhaltenskodex vor, dass die Umsetzung dieser Prinzipien vom Unternehmen oder von Dritten kontrolliert wird. Bei Nichteinhaltung wird das Gespräch mit dem Lieferanten aufgenommen. Kommt keine Lösung zustande, behält sich Jelmoli vor, sämtliche Geschäftsbeziehungen abubrechen. In der Einführung wird zudem präzisiert, dass die Einhaltung der Grundsätze zwingend und nicht verhandelbar ist.

Das Beispiel des Textilunternehmens **Charles Vögele** ist interessant: das Unternehmen kennt seit 2004 für die eigenen Aktivitäten keinen Verhaltenskodex mehr. Es gab hingegen den Anstoss zur «Business Social Compliance Initiative» (BSCI), die von mehreren grossen Akteuren der Textilindustrie getragen wird und deren Verhaltenskodex die spezifischen sozialen Herausforderungen in der Versorgungskette dieses Sektors genau benennt. Der Text stützt sich auf die bekanntesten internationalen sozialen Standards, darunter die Bestimmungen der verschiedenen Abkommen, die von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ausgearbeitet wurden. Darüber hinaus enthält er Bestimmungen, welche die Überwachung seiner Anwendung sicherstellen.

Logitech hat sich, abgesehen vom eigenen Verhaltenskodex, ebenfalls einer Brancheninitiative angeschlossen, der «Electronic Industry Citizenship Coalition» (EICC). Deren Verhaltenskodex richtet sich gezielt an die Lieferanten.

Initiativen wie die BSCI oder EICC, denen mehrere Unternehmen ein und desselben Sektors angehören, bieten jenen Firmen bedeutende Vorteile, welche die Umwelt- und Sozialpolitik der Zulieferbetriebe kontrollieren wollen. Diese Verhaltenskodexe werden nicht nur von den Unternehmen selbst, sondern zusammen mit anderen einflussreichen Anspruchsgruppen (wissenschaftlichen Experten, Nichtregierungsorganisationen usw.) erarbeitet. Sie geniessen deshalb grosse Glaubwürdigkeit und formulieren gegenüber den betroffenen Lieferanten Ansprüche, die über die minimalen gesetzlichen Bestimmungen zu Umweltschutz und im Sozialbereich hinausgehen. Mit dem Beitritt zu einer solchen Initiative ist ein Unternehmen in der Lage, effizient und kostengünstig die Überwachung der Versorgungskette in seine Strategie zu integrieren. Zudem vereinfachen firmenübergreifende Bemühungen die Situation der Lieferanten: diese stehen der bestehenden Vielfalt von Unternehmenskodexen oft etwas hilflos gegenüber. Mit einem Branchenkodex können sie die erwarteten Herausforderungen besser verstehen und nachvollziehen, so dass ihre Antworten an Kohärenz gewinnen.

6. ZIVILGESELLSCHAFT

Das Thema der Beziehungen und des Dialogs mit der Zivilgesellschaft (Gemeinden, Vereinigungen, Medien und andere indirekte Anspruchsgruppen) wird von den Verhaltenskodexen meist nur in bescheidenem Rahmen abgedeckt. Die Erwartungen der Zivilgesellschaft gegenüber den Unternehmen sind jedoch in den

letzten Jahren gestiegen: dies betrifft sowohl die Qualität der Produkte und Dienstleistungen als auch die Umwelt- oder Sozialverantwortung der Unternehmen. Ersteres fordert die Unternehmen besonders zur Dialogbereitschaft auf.

24 Unternehmen haben dieses Thema umfassend und initiativ, 21 zumindest teilweise behandelt (blosser Verweis auf die Zivilgesellschaft ohne Nennung des Dialogs). Damit bleiben zwanzig Unternehmen, welche die Frage gar nicht aufgreifen (31% der Unternehmen mit einem Verhaltenskodex). Zu letzteren gehören nur vier der neunzehn Unternehmen des SMI® (Nobel Biocare, Swiss Life, Synthes, UBS).

GUTE BEISPIELE – ZIVILGESELLSCHAFT

Das Thema des Dialogs mit der Zivilgesellschaft ist wiederum je nach der Grösse des Unternehmens sowie Art und geografischem Bereich seiner Aktivitäten von unterschiedlicher Bedeutung. **Nestlé**, **Novartis** und **Roche** sind beispielsweise Grossunternehmen, die potenziellen Risiken ausgesetzt sind (Pharma-, Chemie- und Nahrungsmittelsektor). Die drei Firmen präzisieren in ihren Verhaltenskodexen, wie sie den Dialog mit den Akteuren der von allfälligen Problemen betroffenen Zivilgesellschaft konkret führen wollen.

Kaba legt in einer Charta den Akzent klar auf den Dialog mit sämtlichen Anspruchsgruppen: alljährlich lädt sie das Unternehmen ein, an speziellen Präsentationstagen verschiedene Themen zu diskutieren.

Dätwyler stellt im Verhaltenskodex Grundsätze der Offenheit und Transparenz bezüglich der externen Kommunikation (mit Investoren, aber auch den Medien) in den Vordergrund.

Precious Woods ist vor allem in Brasilien, Costa Rica, Nicaragua und Gabon aktiv und verfügt über einen Verhaltenskodex, der ebenfalls die Frage der Beziehungen zur lokalen Gesellschaft und Bevölkerung benennt. Das Unternehmen verpflichtet sich, die ländliche Entwicklung, die einheimischen Gemeinschaften und die Beschäftigung der örtlichen Bevölkerung zu fördern. Ausserdem verpflichtet es sich, keine waldwirtschaftlichen Aktivitäten zu betreiben, die den Lebensstil und die Kultur der jeweiligen einheimischen Bevölkerung gefährden könnten.

7. UMWELT

Die Analyse der 65 Verhaltenskodexe zeigte, dass die Umwelt neben der Geschäftsethik und dem Umgang mit den Mitarbeitenden ein besonders gut abgedecktes Thema ist: 47 Gesellschaften behandeln diesen Bereich umfassend und elf teilweise, während er nur in sieben Kodexen nicht erwähnt wird. Der Versicherer Swiss Life ist das

einzigste Unternehmen des SMI®, das sich in seinem Verhaltenskodex nicht explizit für die Umwelt einsetzt.

Selbstverständlich variiert das Gewicht des Umweltschutzes und entsprechender Massnahmen je nach Tätigkeitsbereich der Unternehmen. Für Unternehmen der Sektoren Energie, Transport, Chemie oder Industriegüter ist es offensichtlich wichtig, die Auswir-

kungen ihrer Aktivitäten auf die Umwelt zu prüfen und zu regeln. Dabei sind einige der Unternehmen, die keinen Verhaltenskodex haben oder diesen nicht offenlegen, von den ökologischen Herausforderungen besonders betroffen. Das gilt insbesondere für die Gesellschaften BKW FMB Energie, Ems-Chemie und Gurit.

GUTE BEISPIELE – UMWELT

Neben einem ausdrücklichen Verweis auf die Umwelt hat **Holcim** im Verhaltenskodex vier für den ganzen Konzern geltende Grundsätze für seine Umweltpolitik formuliert. Das Unternehmen erwähnt die Umsetzung von Richtlinien für sein Umweltmanagementsystem. Es fördert eine ökoeffiziente Nutzung der Ressourcen und verpflichtet sich, seine Umweltbelastung zu messen. Und schliesslich will es seine Anspruchsgruppen in diese Umweltpolitik einbeziehen.

Die von **UBS** erarbeiteten Umweltgrundsätze ergänzen die Bestimmungen ihres Verhaltenskodexes zu den ökologischen Aspekten und sind vorbildlich. Die Bank verpflichtet sich insbesondere, für all ihre finanziellen Aktivitäten ein Umweltrisikomanagementsystem aufzubauen. Darüber hinaus engagiert sie sich, die Möglichkeiten weiterzuentwickeln, die der Markt für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen bietet. Mit interner Weiterbildung und Kommunikation will UBS die Angestellten und Partner für die Bedeutung des Umweltschutzes sensibilisieren.

Richemont hat neben anderen Dokumenten, welche die Politik der Unternehmensverantwortung definieren, einen spezifisch Umweltfragen gewidmeten Verhaltenskodex erarbeitet. Zusätzlich zu den allgemeinen Themen wie Wasser- und Energieverbrauch, Treibhausgasausstoss, Abfallrecycling usw. behandelt das Unternehmen auch die Probleme, die direkt den Tätigkeitsbereich der Luxusprodukte betreffen. So verpflichtet sich Richemont beispielsweise, Gold und Diamanten auf verantwortungsbewusste Weise einzukaufen. Dabei stellt der Verhaltenskodex den Grundsatz der Vorsicht in den Vordergrund.

Der Verhaltenskodex von **Geberit** stellt die Bemühungen für die Senkung der Treibhausgasemissionen in den Vordergrund.

Interessant sind die Bemühungen des Rückversicherers **Swiss Re**, Möglichkeiten des Marktes zu identifizieren und neue Produkte entwickeln zu wollen, die zur nachhaltigen Entwicklung beitragen können und den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen entsprechen.

Der kleinere und in anderen Sektoren tätige Industriebetrieb **Dätwyler** verfügt über einen betriebsinternen Umweltschutz ehrgeizigen Verhaltenskodex. Das Unternehmen stellt vor allem den Grundsatz der sorgfältigen Auswahl der Werkstoffe und Produktionsverfahren in den Vordergrund, um seine Umweltbelastung auf wirksame Weise zu verringern.

Huber+Suhner präzisiert in seiner Umweltpolitik als Ergänzung zum Verhaltenskodex, dass im Auswahl- und Bewertungsverfahren der Lieferanten ökologische Kriterien berücksichtigt werden.

8. VERWEIS AUF INTERNE UNTERNEHMENSPOLITIK ODER EXTERNE GRUNDSÄTZE

Einige Unternehmen verweisen in ihren Verhaltenskodexen ausdrücklich auf eine interne Politik, Weisungen oder Richtlinien. Vor allem Grossunternehmen verweisen häufig auf externe Grundsätze, Normen oder internationale oder sektorielle Initiativen, an denen sie sich beteiligen: Global Reporting Initiative, ISO-Normen, Global Compact Principles, Abkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) oder Erklärungen über die Menschenrechte.

Die Untersuchung zeigt, dass 43 Gesellschaften in ihrem Kodex auf externe Grundsätze oder eine interne Politik (31 in präziser, zwölf in beiläufiger Art) verweisen. 22 Firmen machen keinen solchen Hinweis in ihrem Verhaltenskodex. Von den neunzehn Unternehmen des SMI[®] verweisen nur vier nicht auf andere interne und externe Grundsätze (Bâloise, Nobel Biocare, Swisscom und Zurich Financial Services).

Im Vergleich zu den zentralen Themen der Geschäftsethik und Umwelt- und Sozialverantwortung des Unternehmens (gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen und auf der ganzen Wertschöpfungskette) hat das Thema der internen und externen Grundsätze nur eine relative Bedeutung. Trotzdem widerspiegelt ihre Erwähnung von Unternehmen den Willen, intern wie extern die Grundsätze des Verhaltenskodexes zu stärken.

GUTE BEISPIELE – VERWEIS AUF EXTERNE GRUNDSÄTZE

Der Verweis des Verhaltenskodexes von **Barry Callebaut** auf Einhaltung der universellen Erklärung der Menschenrechte und der verschiedenen ILO-Arbeitsrechtsvereinbarungen trägt dazu bei, die eigenen Unternehmensgrundsätze zu festigen.

Der Verhaltenskodex von **Clariant** zitiert ausdrücklich die vier ILO-Grundsätze, auf die sich das Unternehmen stützt: Versammlungsfreiheit, Recht auf Kollektivverhandlungen, Verbot der Zwangsarbeit und der Kinderarbeit sowie Kampf gegen die Diskriminierung.

Der Verhaltenskodex von **Geberit**, der gezielt die Verpflichtungen der Lieferanten anspricht, wurde anhand folgender Normen verfasst: der Erklärung der Menschenrechte, der internationalen Konvention zur Achtung der Rechte des Kindes, der verschiedenen ILO-Normen für das Arbeitsrecht und der zehn Global-Compact-Grundsätze der UNO.

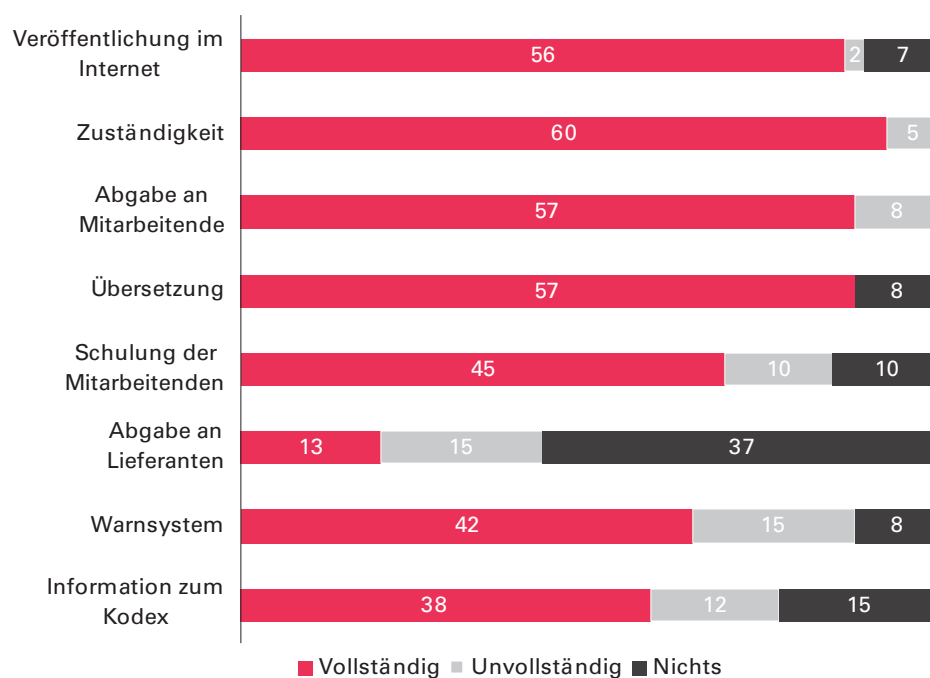
Nestlé erwähnt im Verhaltenskodex zahlreiche externe Grundsätze, darunter ebenfalls die zehn Global-Compact-Grundsätze, die Erklärungen der ILO, den «International Code of Marketing of Breast Milk Substitutes» der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die «Business Charter for Sustainable Development» der Internationalen Handelskammer sowie die Richtlinien der OECD für multinationale Unternehmen und ihre Corporate-Governance-Grundsätze.

¹ Vgl. Ethos Charta: http://www.ethosfund.ch/d/inc/download.asp?folder=publication&codefile=p146d_

UMSETZUNG DER VERHALTENSKODEXE

Nebenstehende Grafik bietet eine generelle Übersicht, wie gut die untersuchten Verhaltenskodexe im Hinblick auf die acht Kriterien des Ethos-Analysemodells umgesetzt wurden.

Umsetzung der Verhaltenskodexe (Anzahl Unternehmen)



1. WIRD DER VERHALTENSKODEX AUF DER INTERNETSEITE DES UNTERNEHMENS VERÖFFENTLICHT?

Von den 65 analysierten Kodexen waren 56 auf der Internetseite der Unternehmen veröffentlicht und damit frei zugänglich. Die neun restlichen Kodexe wurden Ethos von den Unternehmen übermittelt, sind jedoch nicht vollständig auf dem Internet abrufbar (Bank Sarasin, Basilea, Dätwyler, Precious Woods, Schindler, Schmolz + Bickenbach, Sulzer, Tecan, Zehnder Group und Zurich Financial Services). Immerhin stellen Basilea und Schindler ihre Verhaltenskodexe im Internet kurz vor und fassen ihren Inhalt knapp zusammen.

2. WER IST FÜR DIE UMSETZUNG DES VERHALTENSKODEXES ZUSTÄNDIG?

Nach Ansicht von Ethos sollte die oberste Verantwortung für den Inhalt und die Umsetzung des Verhaltenskodexes beim Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung eines Unternehmens liegen. Es ist logisch, dass ein Verhaltenskodex als strategisches Instrument der Unternehmensführung auf der obersten Ebene der Aktiengesellschaft genehmigt und überwacht wird. Wird die Verantwortung auf diesem Niveau angesiedelt, gewinnen die Grundsätze des Verhaltenskodexes sowohl an Legitimität als auch an Wirksamkeit bei deren Umsetzung. In diesem Sinne sind die Ergebnisse

der Untersuchung positiv: sechzig der 65 Gesellschaften werden dieser Erwartung gerecht, darunter alle Unternehmen des SMI®. Fünf Firmen sehen hingegen vor, dass die Verantwortung für die Umsetzung auf einer tieferen Kompetenzstufe angesiedelt wird.

3. WIRD DER VERHALTENSKODEX DEN MITARBEITENDEN ABGEGEBEN?

Alle Mitarbeitenden des Unternehmens auf allen Hierarchiestufen sollten den Verhaltenskodex erhalten, und zwar entweder vom direkten Vorgesetzten oder von der Personalabteilung (z.B. zusammen mit dem Arbeitsvertrag bei der Einstellung).

So halten es die meisten der befragten Unternehmen. Nur acht begnügen sich damit, den Verhaltenskodex ins Intranet zu stellen oder nur einer bestimmten Mitarbeiterkategorie abzugeben, meist Personen mit Kaderfunktionen.

GUTE BEISPIELE – VERHALTENSKODEX WIRD DEN MITARBEITENDEN ABGEGEBEN

Einige Unternehmen, etwa **Lindt & Sprüngli**, **SGS**, **Rieter** und **Temenos**, lassen sich von ihren Mitarbeitenden bei der Einstellung schriftlich bestätigen, dass sie den Inhalt des zusammen mit dem Arbeitsvertrag ausgehändigten Verhaltenskodexes zur Kenntnis genommen haben.

Panalpina hält dies auch so. Mit dem Signieren des Verhaltenskodexes verpflichten sich die Mitarbeitenden formell, die sie betreffenden Bestimmungen einzuhalten.

Sulzer geht noch weiter: bestimmte Manager, z.B. Mitglieder der Geschäftsleitung, Compliance Officer und operative Leiter, müssen sich alljährlich verpflichten, die Grundsätze des Verhaltenskodexes einzuhalten.

4. WIRD DER VERHALTENSKODEX IN DIE VERSCHIEDENEN ARBEITSSPRACHEN DES UNTERNEHMENS ÜBERSETZT?

Es ist wichtig, dass der Inhalt des Verhaltenskodexes von den Mitarbeitenden korrekt verstanden wird. Deshalb ist es hilfreich, diesen in die Muttersprache oder in die allgemein verwendete Arbeitssprache zu übersetzen.

57 haben Unternehmen ihren Verhaltenskodex in mehrere Sprachen übersetzt (Englisch sowie die jeweilige regionale Arbeitssprache), damit die Mitarbeitenden in den verschiedenen geografischen Regionen den Inhalt verstehen können.

ABB und **Nestlé** zum Beispiel liessen ihren Verhaltenskodex in 45 bzw. 40 verschiedene Sprachen übersetzen.

SGS, ebenfalls ein weltweit tätiges Unternehmen, übersetzte den Verhaltenskodex in 29 Sprachen.

Für die acht Unternehmen, die ihren Kodex nur in einer Sprache publizierten, entweder deutsch, französisch oder englisch, gibt es zwei Erklärungen. Sie sind entweder wirklich stark lokal konzentriert (wie Banque Cantonale Vaudoise mit ihrer ausschliesslich französischsprachigen Charta oder Flughafen Zürich und Valiant mit deutschen Verhaltenskode-

xen), oder sie haben das Englische zur einzigen offiziellen Arbeitssprache erklärt (Kaba, Kühne + Nagel, Logitech, Partners Group und Temenos). Alle Massnahmen, welche die Verständlichkeit des Inhalts des Verhaltenskodexes verbessern sind positiv. In diesem Sinne sind auch die Sensibilisierung und spezifische Schulung wichtige Aspekte der Umsetzungsverfahren.

5. WERDEN DIE MITARBEITENDEN FÜR DEN VERHALTENSKODEX GESCHULT?

Verschiedene Kontexte, Mitarbeiterkategorien oder für das Unternehmen spezifische Herausforderungen können eine Schulung für die Inhalte des Verhaltenskodexes nötig machen. Zudem sind Verhaltenskodexe häufig kurz und bündig gefasst, so dass nicht detailliert auf eine bestimmte Problematik eingegangen werden kann. Folglich sind Seminare mit Fallstudien zu konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag eine Möglichkeit, um Mitarbeitende für die Thematik zu sensibilisieren.

Die Untersuchung zeigte, dass 45 der 65 Unternehmen (69%) die Umsetzung ihres Verhaltenskodexes mit Schulungs- oder Sensibilisierungsmassnahmen für ihre Angestellten unterstützen. Zehn weitere Gesellschaften sehen solche Massnahmen nur punktuell und unregelmässig vor. Die verbleibenden zehn Unternehmen bieten ihrem Personal keine diesbezüglichen Schulungen.

Es gibt eine Reihe lobenswerter Praktiken: zahlreiche Unternehmen nutzen das Internet für die interne Schulung sämtlicher Mitarbeitenden. Einige Unternehmen setzen gezielte, punktuelle Schulungs- und Sensibilisierungsmodule ein. Oft gibt es auch Weiterbildungsprogramme speziell für jene Mitarbeitenden, die mit ihrer Tätigkeit einer Verletzung der Regeln stärker exponiert sind (z.B. im Einkauf oder Verkauf).

GUTE BEISPIELE – SCHULUNG

Einige Unternehmen haben kulturelle und soziale Überlegungen für die Erarbeitung und Verbreitung ihrer Schulungsprogramme in den ausländischen Filialen integriert: neben anderen achten etwa **Nestlé** und **Precious Woods** darauf, dass dem Personal mit bescheidener Qualifikation der Zugang zum Inhalt des Verhaltenskodexes mit angemessenen Massnahmen wie mündliche Präsentation, Diskussionen, Poster, Bildgeschichten usw. erleichtert wird.

Die Personalleitung von **Kuoni** vergewissert sich, dass die verschiedenen Länderverantwortlichen ihren Mitarbeitenden mindestens einmal pro Jahr eine Ausbildung über ein Thema im Zusammenhang mit dem Verhaltenskodex ermöglichen. Dies erlaubt den Konzernmitarbeitenden, angemessene Antworten auf besondere Schwierigkeiten in der Touristikbranche zu finden (z.B. die sexuelle Ausbeutung von Kindern). **Kuoni** engagiert sich dafür, dass der Grundsatz des Verbots der sexuellen Ausbeutung von Kindern (neben anderen Prinzipien) respektiert wird und überwacht die Umsetzung mittels vertraglicher Verpflichtungen der Geschäftspartner.

Dem obersten Zuständigen für Konformitätsprüfungen von **SGS** obliegt es insbesondere, die Mitarbeitenden über Fragen des Inhalts und der Umsetzung des Verhaltenskodexes zu schulen. Jeder Neueingestellte muss einen mindestens einstündigen Kurs absolvieren. Alljährlich finden für sämtliche Mitarbeitenden diesbezügliche Seminare statt, bei denen praktische Fälle und Tests in Form von Quiz gelöst werden. Kaderleute erhalten eine umfassendere Ausbildung, damit sie den Inhalt des Verhaltenskodexes im Detail beherrschen und spezifische praktische Fälle üben können.

6. WIRD DER VERHALTENSKODEX AN LIEFERANTEN UND GESCHÄFTSPARTNER ABGEGEBEN?

Ein Unternehmen sollte die Einhaltung seines Verhaltenskodexes von seinen Lieferanten verlangen. Dafür muss dieser aber dem entsprechenden Zulieferer abgegeben werden. Dieses Vorgehen ist Best Practice: denn nur so können die Lieferanten die Grundsätze konkret kennenlernen, die sie anwenden sollen. Eine Schulung ergänzt diese Massnahme und erlaubt den Lieferanten, den Verhaltenskodex besser zu verstehen.

Dieses Vorgehen ist allerdings noch nicht genügend verbreitet. Das ist jenen Fällen nachvollziehbar, wo ein Unternehmen seine Zulieferer nicht kennt oder für seine Produktion oder Tätigkeit keine Zulieferer benötigt. Manche Unternehmen, die objektiv den Risiken innerhalb einer Versorgungskette weniger ausgesetzt sind als andere (etwa die Finanz- oder Versicherungsbranche), können es auch als nicht sinnvoll betrachten, ihren Verhaltenskodex auf die Lieferanten auszuweiten. Die dritte Erklärung ist schliesslich, dass die Lieferanten oder Geschäftspartner manchmal einen eigenen Verhaltenskodex haben.

Die Umfrage zeigte, dass dreizehn Unternehmen ihren Verhaltenskodex systematisch sämtlichen Lieferanten abgeben und/oder die Bestimmungen des Kodexes in den Zusammenarbeitsvertrag einschliessen und von den Lieferanten gegenzeichnen lassen. Fünfzehn Unternehmen geben ihren Verhaltenskodex nur den wichtigsten Lieferanten ab. Folglich wenden nur eine Minderheit der Unternehmen diese Politik, den Kodex den Geschäftspartnern und Lieferanten abzugeben, an. Obwohl viele Unternehmen ihren Verhaltenskodex formell nicht nach aussen tragen, nutzen viele in der Zusammenarbeit mit Lieferanten Auswahl- und Beurteilungskriterien, die sich an der nachhaltigen Entwicklung und der Geschäftsethik orientieren.

GUTE BEISPIELE – VERHALTENSKODEX WIRD DEN GESCHÄFTSPARTNERN ABGEGEBEN

Einige Unternehmen sind stärker gefährdet, dass ihre Unternehmensgrundsätze von ihren Geschäftspartnern in der Versorgungskette verletzt werden. Folgende Unternehmen geben ihren Verhaltenskodex an die Lieferanten ab: **ABB, Charles Vögele, Geberit, Lindt & Sprüngli, Nestlé, Novartis, Richemont, Roche, Schindler, Sonova und Synthes.**

Folgende Unternehmen sind ebenfalls in Risikosektoren tätig und geben ihren Kodex nur den Hauptlieferanten ab: **Ciba, Givaudan, Holcim, Kuoni, Sulzer und Syngenta.**

Kuoni hat seit 2006 in Thailand, in der Dominikanischen Republik, in Bulgarien und Kenia Seminare durchgeführt, um ihre Partnerhotels für aktive Schutzmassnahmen gegen die sexuelle Ausbeutung von Kindern zu sensibilisieren.

7. GIBT ES EIN WARNSYSTEM?

Bereits einige Unternehmen haben ein Warnsystem für Mitarbeitende institutionalisiert (auch «Whistleblowing»-System genannt), mit dem beobachtetes Fehlverhalten angezeigt werden kann.

Allerdings ist Ethos der Ansicht, dass Mitarbeitende, die Missstände anzeigen und dies guten Glaubens tun, keine Konsequenzen vom Unternehmen (Entlassung, Mobbing usw.) in Kauf nehmen müssen. Wenn möglich sollte eine Anzeige auch unter Wahrung der Vertraulichkeit gemacht werden können.

Häufig trifft aber die Praxis eines Warnsystems bei Unternehmen auf Widerstand. Dies hat oft mit der geltenden Unternehmenskultur zu tun: zum Beispiel wird die Loyalität sehr hoch bewertet. Doch auch ausserhalb von Unternehmen wird im aktuellen kulturellen Rahmen «Whistleblowing» als Denunziation betrachtet und ist entsprechend negativ besetzt. So geben einige Unternehmen, unter Berücksichtigung des kulturellen oder gesetzlichen Rahmens, der Vertraulichkeit den Vorzug und lehnen anonyme Anzeigen ab, um das Risiko von verleumderischen Anschuldigungen auszuschliessen.

Mehrere nationale Gesetzesbestimmungen und internationale Abkommen haben das Prinzip eines Warnsystems integriert (z.B. das Sarbanes-Oxley-Gesetz, das für die in den USA kotierten Unternehmen gilt). Es wurden

aber auch Bestimmungen im Arbeitsrecht und für den Datenschutz in einigen Ländern angepasst, um das Whistleblowing zu begrenzen.

In Frankreich hat zum Beispiel die Commission nationale de l'informatique et des libertés am 10. November 2005 ein Dokument als Orientierungshilfe für solche Warnsysteme verabschiedet.

In der Schweiz wurde im Jahr 2003 eine diesbezügliche parlamentarische Motion von Nationalrat Remo Gysin eingereicht. Sie wurde auch von Transparency International Schweiz unterstützt. Die Regierung nahm die Motion auf und bereitete ein Gesetz vor, welches Warner besser schützen soll (vgl. Kapitel über die rechtliche Situation in der Schweiz und international, S. 9).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die meisten Unternehmen Warnsysteme eingerichtet haben, welche die warnenden Angestellten schützen und die Vertraulichkeit im Rahmen des Möglichen sicherstellen. Häufig gibt es zusätzlich eine Anlaufstelle ausserhalb der herkömmlichen hierarchischen Struktur, welche das Warnsystem überwacht (Verantwortlicher für Konformität, Ombudsman, interne Prüfstelle usw.). 42 Unternehmen haben ein Warnsystem eingerichtet, fünfzehn teilweise (d.h. das Warnsystem entspricht nicht vollständig der gängigen Definition des «Whistleblowing»). Acht Unternehmen kennen kein Warnsystem. Die neunzehn Unternehmen des SMI® mit einem Verhal-

Warnsystem — Eine Definition

Ein Warnsystem (in Englisch auch «Whistleblowing» genannt) soll allfällige Betrügereien innerhalb des Unternehmens aufdecken. Es ist erwiesen, dass ein Alarmsystem, das auf der Wachsamkeit der Mitarbeitenden beruht, eine der wichtigsten Quellen für das Aufdecken von Fehlverhalten und Missständen innerhalb des Unternehmens ist.¹

tenskodex verfügen alle über ein vollständiges oder partielles «Whistleblowing»-System. Der internationale Vergleich zeigt, dass fast alle Unternehmen des Spektrums Fortune Global 200 (die 200 weltgrössten Aktiengesellschaften) «Whistleblowing»-Systeme eingeführt haben².

Vor allem kleinere Unternehmen als jene des SMI® sind noch nicht vom Nutzen eines Warnsystems für die effiziente Umsetzung ihres Verhaltenskodexes überzeugt. Dank einer flacheren hierarchischen Struktur in einem kleineren Unternehmen kann in Fällen von Verstössen gegen den Verhaltenskodex informell gewarnt werden. Helvetia, Huber+Suhner und Jelmoli haben sich für ein solches Vorgehen entschieden. Dies scheint sowohl ihrer Grösse als auch ihrer Unternehmenskultur zu entsprechen.

GUTE BEISPIELE - WARNSYSTEM

Meist haben die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten vorgesehen, um Alarm zu schlagen: entweder über ein neutrales und unabhängiges Drittunternehmen, das die Warnung oder das Begehren entgegennimmt, oder direkt mit einem Schreiben an den Verantwortlichen für Konformität (Compliance Officer oder General Counsel) oder per E-Mail (anonym oder nicht).

SGS und **Logitech** erklären ausführlich ihr Warnsystem. Logitech stellt die Möglichkeit in den Vordergrund, die Dienste eines neutralen und unabhängigen Drittun-

ternehmens in Anspruch zu nehmen, das die Rolle des Vermittlers spielt.

Adecco hat einen Verhaltenskodex, dessen Umsetzungsmassnahmen im Bereich der Warnsysteme beispielhaft sind: der Konzern hat eine Spezialabteilung gegründet, der sämtliche operativen Einheiten weltweit unterstellt sind und die Beschwerden ausschliesslich und direkt dem Verwaltungsrat rückmeldet. Sie hat auch den Auftrag, Programme für die Geschäftsethik von Adecco auszuarbeiten und anzuwenden. Sie erhält die Warnungen der

Mitarbeitenden über zwei verschiedene Kanäle: Telefonanrufe beantwortet ein vom Konzern unabhängiges Unternehmen (die Warner können anonym bleiben). Ausserdem können Mitarbeitende auf einer datengeschützten Internetsite anonym oder mit Namensnennung Berichte über festgestellte Verstösse einreichen. In all diesen Fällen wird nach Eingang der Warnung bei Adecco eine Untersuchung eingeleitet und durchgeführt.

8. WIRD ÜBER DIE UMSETZUNG DES VERHALTENSKODEXES INFORMIERT?

Die Mehrheit der analysierten Verhaltenskodexe enthält klare Angaben über ihre Umsetzung. Diese Informationen sind für die Adressaten des Kodexes bestimmt, also in erster Linie für die Mitarbeitenden. Ethos ist der Ansicht, dass die Aktionärinnen und Aktionäre ebenso wie die Öffentlichkeit Zugang zu diesen Informationen haben sollten: z.B. auf der Internetseite des Unternehmens, im Jahres- oder Nachhaltigkeitsbericht, sofern ein sol-

ches Dokument existiert. Die Umsetzung eines Verhaltenskodexes muss überwacht und gegebenenfalls angepasst werden. Es gilt, die Angaben und Informationen für sämtliche Anspruchsgruppen des Unternehmens aktuell zu halten und transparent zu informieren.

Von den 65 analysierten Unternehmen publizieren 38 ausführliche Informationen über ihre Verhaltenskodexe und deren Umsetzung. Zwölf tun dies teilweise und fünfzehn machen überhaupt keine Angaben. Alle Unternehmen des SMI[®] veröffentlichen jedoch zumindest partielle Informationen zu diesem Thema.

¹ Vgl. ICC Guidelines on Whistleblowing, International Chamber of Commerce: [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC%20Guidelines%20Whistleblowing%20%20as%20adopted%204_08\(2\).pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC%20Guidelines%20Whistleblowing%20%20as%20adopted%204_08(2).pdf)

² Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding, KPMG & RSM Erasmus University, 16. Januar 2008, S. 22 http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/BusinessCodes_ofthe_Global200.pdf

SCHLUSSFOLGERUNG

BESTEHT EIN VERHALTENSKODEX?

Die Studie zeigt, dass die Einführung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes als strategisches Managementinstrument eine weitverbreitete Praxis in der schweizerischen Wirtschaft geworden ist. Insgesamt 69 Unternehmen der hundert grössten Schweizer Aktiengesellschaften verfügten per 31. Dezember 2008 über einen Verhaltenskodex. Davon legten 65 Unternehmen relevante Informationen zu den Verhaltenskodexen offen.

Ausserdem teilten acht weitere Unternehmen Ethos mit, im Jahr 2009 einen eigenen Verhaltenskodex verfassen und umsetzen zu wollen. Die Entwicklung seit der letzten Erhebung im Jahr 2006 stützt diese erste Feststellung: von den hundert grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen haben 27 zusätzliche Unternehmen in diesem Zeitraum einen Verhaltenskodex verabschiedet.

Die Mehrheit der von dieser Untersuchung betroffenen Unternehmen schreibt dem Thema grosse Bedeutung zu und ist daran interessiert. Dies auch wenn sie selbst noch keinen Verhaltenskodex haben. Die Unternehmensspitzen erkennen offenbar, dass ein fehlende Ethik und Verantwortung bei der Geschäftsführung teuer zu stehen kommen kann (Rufschädigung, hohe gesetzliche und finanzielle Sanktionen, internes Missmanagement usw.). Diese Tatsache wird auch von der hohen Rücklaufquote und dem Interesse an dieser Ethos Studie untermauert: 85 der hundert an-

gefragten Unternehmen haben das Gespräch über dieses Thema mit Ethos geführt.

Die grösste Herausforderung für die Unternehmen besteht heute weniger in der blossen Einführung eines Verhaltenskodexes. Vielmehr muss ein adäquater Inhalt und eine wirksame Umsetzung sichergestellt werden.

INHALT DER VERHALTENSKODEXE

Die Studie zeigt, dass 51 der 65 analysierten Verhaltenskodexe eine vollständige oder umfassende Abdeckung aufweisen: die drei Hauptkriterien Geschäftsethik sowie Umwelt- und Sozialverantwortung werden darin behandelt. Dieses positive Ergebnis weist darauf hin, dass viele Unternehmen eine zeitgemässe Wahrnehmung ihrer Verantwortung haben. Diese beschränkt sich nicht nur auf Gesetzestreue und Geschäftsethik, sondern sie schliesst auch eine soziale und ökologische Dimension ein.

Dennoch können die meisten Verhaltenskodexe inhaltlich verbessert werden: sie könnten stärker mit der Strategie des Unternehmens, seinen Werten und seiner Identität verknüpft werden und die spezifischen Herausforderungen für das Unternehmen besser widerspiegeln. Ein exakter, ehrgeiziger und auf das Unternehmen zurechtgeschnittener Verhaltenskodex ist einer Liste ungenauer und oberflächlicher Grundsätze vorzuziehen. Letzteres ist nach wie vor weit verbreitet. Ein

Beispiel: der Verhaltenskodex eines Industriebetriebs, der einen Teil seiner Arbeiten an Zulieferer vergibt, sollte die Problematik der Lieferantenbeziehungen ausführlich behandeln und Möglichkeiten aufzeigen, wie die Unternehmensgrundsätze von den Lieferanten respektiert werden können.

UMSETZUNG DER VERHALTENSKODEXE

Die Studie zeigt, dass verschiedene Umsetzungsmaßnahmen den Verhaltenskodex zu einem sich ständig weiterentwickelnden Managementinstrument machen:

- Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- Weitergabe des Verhaltenskodexes an die Lieferanten, evtl. mit Schulung
- Ernennung einer verantwortlichen Person für die Umsetzung des Verhaltenskodexes und insbesondere für ein unabhängiges Warnsystem
- Einführung eines unabhängigen Warnsystems: dies soll Mitarbeitenden ermöglichen, Verstösse anonym oder mit Namensnennung der Geschäftsleitung signalisieren zu können (per Telefon, via E-Mail, über ein Drittunternehmen)

All diese Massnahmen werden von den Unternehmen mit Verhaltenskodex verbreitet eingesetzt, mit Ausnahme der Schulung und der Abgabe des Verhaltenskodexes an die Lieferanten, ein noch eher selten angewandtes Instrument.

Ausserdem gelten einige wenige Fälle im Bereich Warnsystem (Whistleblowing) als Best Practice und sollten den anderen Unternehmen als Beispiel dienen. Mängel bestehen oft noch beim Schutz jener Mitarbeitenden, die eine Warnung abgeben.

Verbesserungspotenzial besteht für die Unternehmen auch bei der Transparenz: die Kommunikation zuhanden der Anleger sollte aufgedeckte Unregelmässigkeiten und Ergebnisse der eingeleiteten Untersuchungen beinhalten, z.B. im Jahresbericht oder im Bericht über die nachhaltige Entwicklung. Zudem sollen Verhaltenskodexe zukünftig noch häufiger internen und externen Prüfverfahren unterzogen werden.

Einige in den letzten Jahren vorgekommenen Verstösse gegen Verhaltenskodexe stellen nicht dieses Instrument als solches in Frage. Sie erinnern vielmehr daran, dass ein Verhaltenskodex nicht bloss ein Instrument der Kommunikation ist. Der Verhaltenskodex ist vielmehr ein Instrument der Unternehmensführung, für welches das Unternehmen und seine Geschäftsleitung bei Verfehlungen und Verstössen gegen die eingegangenen Verpflichtungen zur Rechenschaft zu ziehen sind.

Mit dieser Studie beweist die Mehrheit der analysierten Unternehmen, dass sie ihre Verantwortung für Geschäftsethik und die nachhaltige Entwicklung erkannt haben. Mit der Einführung eines Verhaltenskodexes und der Umsetzung verschiedener Massnahmen, beweisen sie auch ihren Willen, diese Verantwortungen wirklich wahrzunehmen.

ANHANG 1: LISTE DER 65 ANALYSIERTEN VERHALTENSKODEXE

	Index	öffentlich	Titel des Verhaltenskodexes (Hauptdokument)
ABB	SMI®	Ja	ABB Code of Conduct
Actelion	SMIM®	Ja	Actelion Policy on Ethical Conduct
Adecco	SMI®	Ja	Code of Business Conduct - The Way We Work
Ascom	Andere	Ja	Ascom Code of Business Conduct
Bâloise	SMI®	Ja	Bâloise Code of Conduct
Bank Coop	Andere	Ja	Das Leitbild der Bank Coop AG
Bank Sarasin	Andere	Nein	Sarasin Code of Compliance
Barry Callebaut	SMIM®	Ja	Code of Conduct
Basilea	SMIM®	Nein	Code of Conduct
Banque Cantonale Vaudoise	Andere	Ja	Charte BCV
Berner Kantonalbank	Andere	Ja	Nachhaltigkeitsbild der BEKB/BCBE
Bobst	Andere	Ja	Worldwide Code of Employee and Business Conduct
Charles Vögele	Andere	Ja	BSCI Code of Conduct
Ciba	SMIM®	Ja	Ciba Code of Conduct
Clariant	SMI®	Ja	Fair Play - Clariant Code of Conduct
Credit Suisse Group	SMI®	Ja	Code of Conduct
Dätwyler	Andere	Nein	Dätwyler Code of Conduct
Flughafen Zürich	Andere	Ja	Verhaltenskodex
Galenica	Andere	Ja	Code of Conduct of the Galenica Group
Geberit	SMIM®	Ja	Geberit Code of Conduct
Georg Fischer	SMIM®	Ja	Georg Fischer Code of Conduct
Givaudan	SMIM®	Ja	Principles of Business Conduct
Helvetia Patria	SMIM®	Ja	Company Policy
Holcim	SMI®	Ja	Holcim Code of Conduct
Huber+Suhner	Andere	Ja	Business and Ethics Code
Jelmoli	Andere	Ja	Code of Conduct
Julius Bär	SMI®	Ja	Code of Corporate Social Responsibility
Kaba	Andere	Ja	Kaba Sustainability Charta
Komax	Andere	Ja	Guiding Principles of the Komax Group
Kühne + Nagel	SMIM®	Ja	Corporate QHSE Statement
Kuoni	SMIM®	Ja	The Kuoni Code of Conduct
Lindt & Sprüngli	SMIM®	Ja	Code of Conduct
Logitech	SMIM®	Ja	Logitech Business Ethics and Conflict of Interest Policy
Lonza	SMIM®	Ja	Lonza Code of Conduct
Nationale Suisse	Andere	Ja	Verhaltenskodex
Nestlé	SMI®	Ja	Nestlé Corporate Business Principles
Nobel Biocare	SMI®	Ja	Code of Conduct
Novartis	SMI®	Ja	Novartis Code of Conduct
Panalpina	SMIM®	Ja	Code of Conduct
Partners Group	Andere	Ja	Code of Conduct
Precious Woods	Andere	Nein	Precious Woods Code of Business Ethics
Richemont	SMI®	Ja	Code of Business Ethics
Rieter	SMIM®	Ja	Regulation on conduct in business relationships
Roche	SMI®	Ja	Roche Code of Conduct
Schindler	SMIM®	Nein	Schindler Code of Conduct
Schmolz + Bickenbach	Andere	Nein	Schmolz + Bickenbach Verhaltenskodex
SGS	SMIM®	Ja	Code of Integrity and Professional Conduct
Sika	SMIM®	Ja	Philosophy and Policies
Sonova	SMIM®	Ja	Sonova Group Code of Conduct
Straumann	SMIM®	Ja	Straumann Code of Conduct
Sulzer	SMIM®	Nein	Code of Business Conduct
Swiss Life	SMI®	Ja	Code of Compliance of the Swiss Life Group
Swiss Re	SMI®	Ja	Group Code of Conduct
Swisscom	SMI®	Ja	Swisscom Code of Conduct
Syngenta	SMI®	Ja	Syngenta Code of Conduct
Synthes	SMI®	Ja	Global Code of Business Conduct and Ethics
Tamedia	Andere	Ja	Unternehmensleitbild
Tecan	Andere	Nein	Tecan's Vision and Values & Rules of Employment
Temenos	Andere	Ja	Temenos Business Code of Conduct
UBS	SMI®	Ja	Code of Business Conduct and Ethics of UBS
Valiant	Andere	Ja	Code of Conduct Valiant Holding AG
Von Roll	Andere	Ja	Code of Conduct
Vontobel	SMIM®	Ja	Our Mission Statement
VP Bank	Andere	Ja	Code of Conduct
Zurich Financial Services	SMI®	Nein	Zurich Basics

ANHANG 2: ETHOS ANALYSEMETHODIK

Das in dieser Studie berücksichtigte Spektrum umfasst die hundert grössten Unternehmen des SPI[®], gemessen an der Börsenkaptalisierung per 31. Dezember 2007. Innerhalb dieses Spektrums konnten Verhaltenskodexe von 65 Unternehmen analysiert werden. Diese verteilen sich auf den SMI[®] (die zwanzig grössten Kapitalisierungen), den SMIM[®] (die dreissig wichtigsten Titel des Schweizer Markts für mittlere Börsenkaptalisierungen, entspricht einer Gruppe von 28 Unternehmen) und die Gruppe «Andere» mit den 52 nachfolgenden Titeln.

In die Analyse eingeschlossen sind die von den 65 Unternehmen per 31. Dezember 2008 publizierten und mitgeteilten Informationen.

ANALYSE DES INHALTS

Die Analyse des Inhalts basiert auf einer 2005 von Ethos entwickelten Methodik. Dieses misst, inwieweit die Unternehmen in ihren Verhaltenskodexen Grundsätze und Verpflichtungen zu den acht folgenden Themenbereichen formalisieren.

1. Aktionärinnen und Aktionäre: Verteidigung derer Interessen und Einhaltung von Corporate-Governance-Grundsätzen
2. Geschäftsethik mit dem Schwergewicht auf der Frage der Korruption

3. Mitarbeitende: Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Vielfalt, Kampf gegen Mobbing und Diskriminierung usw.
4. Kundschaft: Vermarktungsmethoden, Datenschutz, Kundenzufriedenheit, Sicherheit und gesundheitliche Unbedenklichkeit der Produkte
5. Lieferanten: Einhaltung der Unternehmensgrundsätze
6. Zivilgesellschaft: aktiver Dialog zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft
7. Umwelt: Management der Umweltrisiken, Auswirkungen auf die Umwelt
8. Verweis auf externe Grundsätze (Initiativen, Abkommen) oder auf interne Strategien der Unternehmen

ANALYSE DER UMSETZUNG

Die Umsetzung der Verhaltenskodexe wurde anhand der acht folgenden Kriterien detailliert untersucht:

1. Publikation des Verhaltenskodexes auf der Internetseite des Unternehmens
2. Interne Zuständigkeit für die Umsetzung des Verhaltenskodexes: Verwaltungsrat und/oder Geschäftsleitung

3. Interne Abgabe des Verhaltenskodexes
4. Übersetzung des Verhaltenskodexes in die verschiedenen Arbeitssprachen des Unternehmens
5. Spezifische Schulung der Mitarbeitenden über die inhaltlichen Themen und die Umsetzung des Verhaltenskodexes
6. Externe Abgabe des Verhaltenskodexes (Lieferanten)
7. Vorhandene Warnsysteme (Whistleblowing-Systeme)
8. Information über die Umsetzung des Verhaltenskodexes sowie über allfällige Probleme und Verstösse (im Jahresbericht oder auf der Internetseite)



info@ethosfund.ch
www.ethosfund.ch

Ethos
Place Cornavin 2
Postfach
CH-1211 Genf 1
T +41 (0)22 716 15 55
F +41 (0)22 716 15 56

Büro Zürich:
Ethos
Gessnerallee 32
CH-8001 Zürich
T +41 (0)44 210 02 22
F +41 (0)44 210 02 21