

**Kurzreferat von Herrn Axel Weber, Präsident VR UBS Group AG, Zürich,
zum Thema "Werte als Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung"**

(Zusammenfassung des Referats)

Globale Unternehmen agieren heute in einem anspruchsvollen und sehr dynamischen Umfeld.

- Die Welt ist immer stärker vernetzt durch Handel, Kapitalflüsse, Migration und Informationsaustausch.
- Die wirtschaftliche Dynamik und das Zentrum der Weltwirtschaft verschiebt sich zunehmend in boomende Schwellenländer und nach Asien.
- Die makroökonomische und geopolitische Situation ist mit vielen Unsicherheiten behaftet.
- Die Geschwindigkeit des technologischen Wandels und dessen ökonomischer Einfluss nehmen stetig zu. Hinzu kommt die riesige Datenflut, eine schier grenzenlose Menge an Informationen ist mit einem Knopfdruck abrufbar.
- Zudem wird die Menschheit immer älter, vor allem in Europa, mit starken Auswirkungen für die Wirtschaft.

Diese Trends greifen alle ineinander, wirken bereits heute und werden die Welt immer weiter und schneller verändern.

Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen ein starkes gemeinsames Fundament aus Zielen und Werten haben, die alle Mitarbeiter über alle Stufen hinweg mittragen. Für grosse globale Unternehmen gilt dies in besonderem Masse. Explizite Ziele und Werte vereinen nicht nur unterschiedliche Unternehmensbereiche, sondern auch Tausende von Mitarbeitern aus diversen Kulturkreisen und mit unterschiedlichem Hintergrund und Erfahrungen. Diese Diversität ist wertvoll und bringt Unternehmen voran, aber gleichzeitig ist es zentral, dass gemeinsame Werte allen Aktivitäten zugrunde liegen.

Nur eine an Werten orientierte Unternehmensführung ist eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung. Durch werteorientierte Führung können Führungskräfte ein Unternehmen schaffen, das den Mitarbeitern als geistiger Nährboden dient, in dem sie ihre Fähigkeiten im Sinne des Unternehmens optimal zum Einsatz bringen können. Die Unternehmenskultur ist bereits heute ein wichtiger Wettbewerbsfaktor der Unternehmen und wird in der Zukunft noch mehr an Bedeutung zunehmen.

Gerade in der Finanzbranche ist die Frage der Unternehmenswerte und -kultur derzeit sehr aktuell. Die Finanzmarktkrise hat deutliche Schwachstellen in der Unternehmenskultur bei

vielen Finanzdienstleistern aufgedeckt, Schwachstellen in der langfristigen Orientierung und ein Übermass an kurzfristigem Gewinndenken ohne Balance mit den Risiken.

Dabei ist eine starke Unternehmenskultur im Finanzsektor besonders wichtig. Das Bankgeschäft ist ein "people's business" – also ein Geschäft, das von den Fähigkeiten und vom Einsatz der Mitarbeiter getragen wird. Mitarbeiter sind das grösste Aktivum einer Bank, aber auch das grösste Risiko.

UBS beschäftigt weltweit über 60'000 Personen. Die überwiegende Mehrheit unserer Mitarbeiter ist ehrlich und integer und macht einen hervorragenden Job. Leider kann jedoch in unserem Geschäft das Fehlverhalten einiger Weniger das Resultat der hervorragenden Arbeit von 60'000 Personen massiv beeinträchtigen.

UBS verwendet daher in den letzten Jahren grosse Anstrengungen darauf, die Unternehmenskultur und Identität zu stärken und das verantwortungsbewusste Denken und Handeln zu fördern. Dies nicht zuletzt aus dem Grund, eine Wiederholung vergangener Vorfälle von unakzeptablem Verhalten zu vermeiden. Denn wer einmal erlebt hat, wie durch Fehlverhalten Einzelner der Ruf eines ganzen Unternehmens nachhaltig leidet, weiss, dass Regelverletzungen, auch wenn sie kurzfristig vermeintlich Profite bringen mögen, langfristig wirken sie aber wertvernichtend.

Für eine nachhaltige und an Werten orientierte Unternehmensführung haben wir die sogenannten "UBS Prinzipien und Verhaltensweisen" festgelegt, die den Rahmen für alles bilden, was wir tun und wie wir es tun.

Die Prinzipien, über die wir uns definieren und welche uns helfen, bei Entscheidungen Prioritäten zu setzen, lauten:

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt. Wir tun unser Bestes, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

Wir streben bei all unseren Aktivitäten Bestleistungen an, sei es bei der Auswahl unserer Mitarbeiter oder bei den Produkten und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten

Die Nachhaltigkeit als drittes Prinzip bedeutet, dass wir auf lange Sicht denken und handeln – im Interesse aller Stakeholders.

Die drei Verhaltensweisen Integrität, Zusammenarbeit und konstruktives Hinterfragen, über die sich unsere Mitarbeiter definieren und welche unsere täglichen Interaktionen mit Kunden und Kollegen prägen, sind Teil unserer Kultur und von allen Mitarbeitenden von UBS gefordert.

Kurzum, wir halten unsere Mitarbeitenden dazu an, sich bei allen Tätigkeiten nicht nur danach zu richten, ob etwas erlaubt ist, sondern sich auch immer zu fragen, ob dies auch im Sinne unserer Prinzipien und Verhaltensweisen ist – also ob es dem besten Interesse des

Kunden entspricht, ob wir unser Bestes getan haben, und ob es der Integrität von UBS nicht abträglich ist. Gleichzeitig haben wir auch eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Fehlverhalten eingeführt. Wer unser Wertesystem nicht teilt oder sich nicht daran hält, ist bei uns am falschen Ort. Nur so können wir für Aktionäre und Kunden nachhaltigen Wert schaffen. Bei den regelmässigen Treffen mit Mitarbeitern in der Schweiz wie auch weltweit spüre ich, dass sich viele durch unser Programm bestärkt und unterstützt fühlen.

Das Vorleben der Unternehmenswerte durch die oberste Führung ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg. Wirkliche Veränderung kann man nur erreichen, wenn man seine Verantwortung wahrnimmt und ein Vorbild ist, und zwar mit Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Es gibt aber Organisationen, die ein Werte- und Führungssystem schon seit mehr als 1500 Jahre leben. Ich rede vom Benediktinerorden und ihrer von Benedikt von Nursia verfassten Benediktinerregel.

Benedikts Forderungen an den Abt, oder im modernen Sprachgebrauch an die Unternehmensführung, lassen sich auf vier Schlüsselqualitäten konzentrieren:

1. Der Abt soll authentisch sein
2. Der Abt soll eine Vorbildfunktion einnehmen
3. Der Abt soll fähig sein, Verantwortung zu übernehmen
4. Der Abt soll einen angemessenen Umgang mit seiner Autorität pflegen

Ein wesentliches Element benediktinischer Spiritualität ist zudem auch die Leistungsfähigkeit, d.h. die Bereitschaft, sich durch Arbeit fordern zu lassen. Die Benediktinerregel ist ein Plädoyer für das Ethos der Arbeit, ein Aufruf zu verantwortlicher Arbeit.

Führungskräfte müssen ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. Statt mit der Einstellung "Tut was ich sage, aber nicht, was ich selber tue", müssen wir mit gutem Beispiel vorangehen. Das ist wichtig, wenn man ein Unternehmen verändern will. Dabei sind Authentizität, Integrität und die Übernahme von Verantwortung essentieller Bestandteil für die Glaubwürdigkeit gegenüber den Mitarbeitern. Leistungsbereitschaft ist eine Kernvoraussetzung, um erfolgreich zu sein und Bestleistungen zu erzielen.

Ich bin überzeugt, dass die Prinzipien und Verhaltensweisen von UBS ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung hin zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmenskultur sind.

Die Nachhaltigkeit des Erfolgs wird sich aber noch unter Beweis stellen müssen. Denn es ist in der langen Frist, in der sich zeigen wird, ob die Prinzipien und Verhaltensweisen wirklich Teil der UBS-DNA geworden sind.