

## Wertschöpfung als Prinzip

Referat von Dr. Alex Krauer, Präsident des Verwaltungsrates  
an der Generalversammlung der UBS AG vom 26. April 2001 in Zürich

Meine Damen und Herren  
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Keine Generalversammlung, kein Aktionärsbrief, kein Treffen mit Finanzanalysten ohne die Botschaft, dass Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre im Mittelpunkt stehen, bei allem was wir tun und lassen.

Ihre Interessen wahrzunehmen bezeichnen wir als unsere wichtigste Aufgabe. Für Sie Wert zu schaffen erachten wir als unsere prioritäre Verpflichtung.

Ich wäre von allen guten Geistern verlassen, würde ich an der heutigen Versammlung - dazu noch an der letzten, die ich präsidiere - diese Aussagen anzweifeln, relativieren oder gar in Abrede stellen.

Davon kann keine Rede sein.

Dennoch, es ist nicht lange her, haben wir an einem Kundenanlass verkündet:

Der Kunde ist König.

Seine Wünsche seien uns Befehl.

Ihm zu dienen, dafür seien wir da.

Er stehe im Zentrum unseres Denkens und Handelns.

Die Kundenorientierung sei die wichtigste Triebfeder aller unserer Aktivitäten.

Alles klar, kein Problem, werden Sie sagen.

Wenn nicht - ungefähr gleichzeitig - noch eine andere Aussprache stattgefunden hätte, und zwar mit einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie stand unter dem Motto:

Die Mitarbeiter als das wertvollste Kapital.

Es zu hegen und pflegen sei das allerwichtigste.

Denn nur mit zufriedenen und motivierten Mitarbeitern hätten wir im harten Konkurrenzkampf eine Chance.

Wie wahr diese Erkenntnis ist, hat auch unsere Bank schmerzlich erfahren müssen, als nach der Ankündigung der Fusion fähige Mitarbeiter uns verlassen haben und mit ihnen wichtige Kunden und wertvolle Geschäftsbeziehungen.

Meine Schilderung wäre nicht komplett, ohne das Gespräch zu erwähnen, das ebenfalls vor nicht allzu langer Zeit mit einer Delegation der Basler Regierung stattgefunden hat.

Das Anliegen, worum es ging und das uns auch von anderen Vertretern der Politik immer wieder unterbreitet wird, betrifft unsere Bindung an den Standort Schweiz in einer Zeit der Globalisierung.

Einmal mehr haben wir darauf hingewiesen, wie wichtig auch für ein global tätiges Unternehmen eine starke Verankerung im Heimmarkt sei. Und dass dieser für uns nur die Schweiz sein könne. Wir seien uns der Verantwortung, die sich daraus ergibt, bewusst und gewillt, sie wahrzunehmen. Nicht nur als Verpflichtung, sondern auch im eigenen Interesse. Denn auf Dauer werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die von der Gesellschaft als ihr zugehörig empfunden und von ihr akzeptiert werden.

Ich halte fest: Alle Aussagen, die den hohen Stellenwert und die wichtige Rolle der einzelnen Anspruchsgruppen - Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Gesellschaft - für unser Unternehmen betonen, sind nicht nur ehrlich gemeint, sondern auch zutreffend. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass wir damit bei den Adressaten Erwartungen wecken, und dass sie alle daraus Ansprüche ableiten.

Können wir den Erwartungen gerecht werden und können wir die Ansprüche befriedigen, lautet nun die Frage. Denn mindestens auf den ersten Blick scheinen die Interessen doch recht unterschiedlich zu sein. Nicht nur. Sie scheinen sich auch zu widersprechen.

Glücklicherweise aber nur auf den ersten Blick. Und nur solange, als die Sicht jeder Gruppe durch Scheuklappen eingeengt ist.

Sobald nämlich die eindimensionale Optik einer vernetzten und umfassenden Gesamtschau weicht, werden die übergeordneten Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten erkennbar. Die vermeintlichen Widersprüche und Zielkonflikte lösen sich auf und machen Platz für eine andere Sicht und eine andere Botschaft.

Der Schlüssel für den Blickwechsel vom vordergründigen zum echten Anliegen und damit vom widersprüchlichen zum gemeinsamen Interesse ist der Begriff der Wertschöpfung.

Es ist deshalb kein Zufall, dass wir im Bericht über unser Engagement gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Gesellschaft, den wir letzten November veröffentlicht haben, als oberste Zielsetzung die Schaffung von nachhaltigen Werten für alle unsere Anspruchsgruppen bezeichnen.

Wie tun wir das ? Wie soll dies geschehen ? Wie setzen wir die Absicht in die Tat um ?

Der Beantwortung dieser Fragen möchte ich mich nun zuwenden. Zuerst, was heisst Wert oder Mehrwert schaffen für den Kunden? Nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden schaffen wir durch die Qualität unserer Beratung und unserer Dienstleistungen. Mehrwert schaffen wir auch durch ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis, durch innovative Lösungen und eine gute Performance. Und schliesslich schaffen wir Mehrwert durch eine langfristige, partnerschaftliche Beziehung.

"Alles schön und gut", werden Sie sagen, "aber welches Dienstleistungsunternehmen hat sich nicht die gleichen hehren Ziele auf die Fahne geschrieben? Und was tut UBS konkret, um diesen hohen Ansprüchen gerecht zu werden?"

Ich beginne mit der Beratungsqualität. Der Stellenwert der Beratung ist im Banking markant gestiegen. Angesichts des Aufschwungs neuer Kommunikationsmittel und des Internet sind Sie ob einer solchen Aussage möglicherweise überrascht. Weshalb Beratung in einer Zeit, wo auch Privatpersonen jederzeit per Mausklick auf ein umfassendes Informationsangebot zugreifen können? Die Beschaffung von Informationen ist in der Tat nicht mehr das Problem. Dementsprechend steht diese Aufgabe nicht mehr im Mittelpunkt der Beratung. Die Herausforderung heute besteht indessen darin, die Masse der verfügbaren Daten und die Unübersichtlichkeit des Informationsangebots intelligent zu analysieren, auszuwerten, aufzubereiten und in kundenorientierte Empfehlungen zu verarbeiten.

Als globales und integriertes Unternehmen verfügen wir dabei über unschätzbare Vorteile. Integriert heisst, dass alle unsere Unternehmensgruppen auf der ganzen Welt eng zusammenarbeiten. So profitieren unsere Anlagekunden und Private-Banking-Kunden ganz

wesentlich davon, dass wir auf das Know-how und die Expertise im globalen Investment Banking und im internationalen institutionellen Anlagegeschäft zugreifen können.

Beratung wird nicht nur in der Vermögensverwaltung immer wichtiger, sondern auch im Kreditgeschäft mit unseren Firmenkunden. Wir schaffen keinen Mehrwert, indem wir ungeachtet der Risiken Kredite möglichst billig vergeben. Mehrwert schaffen wir nur, wenn wir eine umfassende Sicht der Geschäftstätigkeit eines Kunden einnehmen und damit zum Problemlöser für ihn werden. Nicht zuletzt dank unserer Grösse können wir unseren Kunden mit professionellem und spezialisiertem Know-how ein echter Sparring-Partner sein.

Professionelle Beratung hat ihren Preis. Und gerade unter diesem Aspekt stehen wir, zusammen mit anderen Banken, immer wieder im öffentlichen Blickpunkt. Unsere Dienstleistungspreise - insbesondere für Kleinkunden - seien nicht kundenfreundlich oder gar unsozial, heisst es etwa.

Das gibt mir Gelegenheit, den Begriff der Partnerschaft zu klären. Wir möchten der bevorzugte Partner unserer Zielkunden sein, so lautet unsere Devise. Was heisst aber Partnerschaft? Eine gute und nachhaltige Partnerschaft, wie ich sie verstehe, und zwar privat wie im Geschäftsleben, zeichnet sich dadurch aus, dass beide Partner gleichermaßen daraus Nutzen ziehen und das Geben und Nehmen ausgewogen und fair ist. Dazu gehört die Verrechnung kostendeckender Preise. Denn nicht gedeckte Kosten müssen entweder von anderen Kunden oder dann von der Bank, das heisst letztlich von Ihnen als Aktionäre getragen werden, ein Zustand, der offenkundig der Vorstellung von Partnerschaft widerspricht.

Ich möchte mich nun zur zweiten Stakeholder-Gruppe äussern, nämlich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn wir Mehrwert schaffen wollen, dann ist das nur mit gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeitern möglich. Genau um derart qualifizierte Mitarbeiter stehen wir in einem harten Konkurrenzkampf. Sie sind eine rare Spezies und die Nachfrage nach ihnen ist grösser, als das Angebot. Wir müssen deshalb für solche Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sein, was voraussetzt, dass wir auch ihnen Mehrwert bieten.

Mehrwert für die Mitarbeiter geht weit über das hinaus, was sie am Ende des Monats als Salär nach Hause tragen. Moderne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen hohe

Anforderungen an die Menschenführung. Sie wollen gleichzeitig gefordert und gefördert werden. Sie wollen Sinn in ihrer Arbeit finden, sie als Herausforderung erleben und als Chance, die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Solche Menschen wollen nicht nur für eine Firma arbeiten, sondern sie wollen einem Unternehmen angehören, auf das sie stolz sein können. Dann werden dessen Ziele zur persönlichen Angelegenheit, für die man sich einsetzt und kämpft. Wo dem Tun Sinn verliehen wird, wo Mitarbeiter das Gefühl haben, zu etwas Sinnvollem einen persönlichen Beitrag zu leisten, entsteht eine andere Qualität von Motivation und dementsprechend von Leistung und Resultat. Aus gleichgültigen Arbeitnehmern werden engagierte Mitarbeiter, die die Geschicke des Unternehmens aktiv mitgestalten.

Voraussetzung für die Erschliessung dieses Leistungspotenzials ist allerdings eine besondere Qualität der Führung. Langfristigen Erfolg werden nur jene Führungskräfte erzielen, denen es gelingt, zu führen, ohne zu beherrschen - Führungskräfte, die durch ihre Persönlichkeit überzeugen und deshalb nicht ständig auf formale, hierarchische Ansprüche pochen müssen. Solche Führungskräfte wissen, dass Menschen aus freiem Willen mehr und Besseres leisten als unter Druck. Sie fördern die Eigenverantwortung und stimulieren die Eigeninitiative - sie bekämpfen eine Einstellung, die immer nur auf Anordnungen und Befehle wartet.

Natürlich ist auch die Kompensation ein wichtiger Bestandteil des Mehrwerts, auf den die Mitarbeiter Anspruch haben. Unsere Kompensationspolitik zielt darauf ab, Leistung zu honorieren und zu fördern. Sie zielt aber auch darauf ab, die Interessen unserer Mitarbeiter mit jenen unserer Aktionäre zur Deckung zu bringen, indem wir sie am Unternehmenserfolg beteiligen. Aus diesem Grund beinhaltet die Gesamtvergütung einen variablen Anteil in Form eines Bonus, dessen Höhe vom Unternehmensergebnis, der persönlichen Leistung sowie den Marktgegebenheiten abhängig ist und der teilweise in Form von gesperrten Aktien und Optionen ausgerichtet wird.

Als attraktiver Arbeitgeber müssen wir schliesslich unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich beruflich und persönlich ständig weiterzuentwickeln und so ihren Wert auf dem internen, aber auch externen Arbeitsmarkt zu halten und zu steigern.

Zufriedene Kunden und motivierte Mitarbeiter sind die unerlässliche Voraussetzung für die Schaffung von Mehrwert für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Als Mehrwert für den Aktionär verstehen wir eine angemessene Rendite auf dem eingesetzten Kapital. Dabei soll nicht das schnelle Geld im Vordergrund stehen. Denn bei günstigen Marktbedingungen eine hohe Eigenmittelrendite zu erzielen, ist relativ einfach. Anspruchsvoller ist die dauerhafte, nachhaltige Wertschöpfung. Nicht beim 100-Meter-Lauf, sondern beim Marathon wollen wir auf dem Siegerpodest stehen. Dementsprechend haben wir unsere finanziellen Ziele mit einer langfristigen Optik formuliert, nämlich:

Wir wollen den Wert von UBS konstant erhöhen, indem wir auch bei sich verändernden Marktbedingungen eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 15 - 20% sowie ein durchschnittlich zweistelliges Wachstum beim Gewinn pro Aktie erreichen. Beide Ziele haben wir im Berichtsjahr nicht nur erreicht, sondern sogar deutlich übertroffen.

Dieser erfreuliche finanzielle Leistungsausweis ist die Bestätigung dafür, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden, dass wir Dienstleistungen anbieten, die gefragt sind, dass wir wettbewerbsfähig sind und effizient arbeiten. Er ist aber auch der Beweis dafür, dass wir in Rekordzeit die Fusion und die damit verbundenen anspruchsvolle Integrationsarbeit erfolgreich bewältigt haben. Eine Leistung, die anfänglich eine Reihe von Kritikern und Neidern uns nicht zugetraut hat und auf die wir deshalb ganz besonders stolz sind. Eine solche Leistung wäre ohne den totalen Einsatz und das uneingeschränkte Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich gewesen. Sie verdienen unsere Anerkennung. Ihnen gebührt unser Dank.

Von guten Resultaten profitieren aber nicht nur Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sondern auch die Gesellschaft und die Öffentlichkeit generell. Für sie schaffen wir dann Mehrwert, wenn wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Obwohl wir in der Schweiz zu den wichtigsten Beitragszahlern an das Gemeinwesen gehören, geht es bei der gesellschaftlichen Verantwortung um mehr als die Bezahlung von Steuern und das Spenden für soziale oder gemeinnützige Zwecke.

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen, empfinde ich als eine Pflicht, der sich die Unternehmer nicht entziehen dürfen. Sie dürfen sich nicht einbilden, ein Unternehmen sei lediglich eine betriebswirtschaftliche Zweckveranstaltung und der unternehmerische Auftrag sei mit der Erzielung von Gewinn erfüllt, für alles andere fühle man sich weder zuständig noch verantwortlich.

Ausdruck des Verständnisses von unternehmerischer Verantwortung bei der UBS ist unser Bekenntnis zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung. So haben wir als eines der ersten Finanzinstitute das von den vereinten Nationen erlassene Programm "Statement by Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development" unterzeichnet. Wir unterstützen auch die vom Generalsekretär der Vereinten Nationen lancierte Initiative "Global Compact", die sich mit der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung globaler Unternehmen befasst.

Im täglichen Geschäft achten wir strikt darauf, weltweit alle für uns geltenden, gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften einzuhalten. In einigen Bereichen schränken wir mit weltweit verbindlichen internen Richtlinien unsere Geschäftstätigkeit sogar noch stärker ein, als es die gesetzlichen Vorschriften verlangen.

Besondere Bedeutung für ein Finanzunternehmen hat natürlich der Themenkomplex Geldwäscherei. Für Schweizer Banken gelten bezüglich der Abwehr von Geldwäscherei weltweit wohl die strengsten Vorschriften. Bei der Internationalisierung dieser Vorschriften haben wir kürzlich eine Vorreiterrolle übernommen. Wir waren eine treibende Kraft bei der Formulierung der sogenannten Wolfsberg-Richtlinien zur Bekämpfung der Geldwäscherei. Diese wurden von einer Elfergruppe der weltweit grössten Vermögensverwaltungsinstitute Ende Oktober letzten Jahres veröffentlicht und haben ein sehr positives Echo gefunden.

Ich möchte an dieser Stelle den Kreis wieder schliessen. Ich habe Ihnen anhand von konkreten Fakten und Taten aufgezeigt, wie wir für unsere verschiedenen Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen und gleichzeitig unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

Dabei bietet uns unser integriertes Geschäftsmodell, das heisst, die Führung der Unternehmensgruppen Schweiz, Warburg und Institutionelle Vermögensverwaltung aus einer Hand grosse Vorteile. Wir können auf diese Weise vielfältige Synergien nutzen - nicht nur auf der Kostenseite, sondern vor allem auf der Ertragsseite. Auch haben wir die richtige Balance gefunden zwischen Fokussierung und Diversifikation unseres Geschäfts sowie zwischen der Notwendigkeit zur Grösse und der Gliederung in führbare, organisatorische Einheiten mit klarer Resultatverantwortung.

Ein überzeugendes Geschäftsmodell und eine zweckmässige Organisation sind unerlässlich, damit Mehrwert geschaffen wird. Es braucht aber noch mehr. Eine ebenso wichtige Voraussetzung ist eine wertorientierte Unternehmenskultur. Eine Kultur, die geeignet ist,

Werte zu schaffen, und zwar nachhaltig und umfassend. Eine Kultur mit einem Zielsetzungsprozess, einem System von Resultat- und Leistungsbeurteilung und einer Salärpolitik, die Wertschöpfungs-bezogen sind.

Werte zu schaffen ist eben etwas anderes, als nur eine gute Arbeit zu leisten. Schaffe ich Mehrwert, und zwar echten, das heisst solchen, für den ein Kunde bereit ist, einen Preis zu bezahlen, lautet die Frage, die sich alle - vom Präsidenten bis zum Lehrling - immer von neuem stellen und ehrlich beantworten müssen.

Eine solche wertorientierte Unternehmenskultur erschliesst ein immenses Leistungspotential. Das erarbeitete Resultat wird grösser. Es kann mehr verteilt werden. Davon profitieren alle Anspruchsgruppen. Es gelingt eher, den richtigen Ausgleich zu finden, zwischen den Partikularinteressen und den übergeordneten Gemeinschaftsinteressen, zwischen den kurzfristigen Anforderungen und den langfristigen Notwendigkeiten. Erst eine solche wertorientierte Unternehmenskultur verhilft Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Öffentlichkeit zur Einsicht, dass sie alle zusammen im gleichen Boot sitzen, und dass sie letztlich alle das gleiche Interesse haben, nämlich den Erfolg des eigenen Unternehmens im unerbittlichen globalen Wettbewerb.

Ich darf heute mit Überzeugung feststellen, dass ich nur wenige Unternehmen kenne, die derart systematisch und konsequent den Wertansatz zum Leitmotiv gemacht haben wie UBS.

Als Aktionärinnen und Aktionäre dürfen sie stolz darauf sein, dass UBS zu den Pionieren in der Entwicklung und Umsetzung dieses Prinzips gehört. Ihr Unternehmen ist damit bestens gerüstet, um die Zukunft erfolgreich zu meistern.