

Universität Zürich
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Institut für Banking & Finance
Lehrstuhl Prof. Dr. Marc Chesney

Bachelorarbeit

Thema:

**Code of Conduct –
Analyse des Verhaltens- und Ethik-Kodexes der UBS**

vorgelegt von:

Name: Sascha Marco Moser

Abgabetermin:

17. August 2011

Executive Summary

Die Arbeit thematisiert den Verhaltens- und Ethikkodex der UBS, welcher im Jahre 2010 vor dem Hintergrund der globalen Wirtschaftskrise eingeführt wurde. Es wird gezeigt, wie es zu dieser Massnahme kam, welche Inhalte im neuen Kodex zu finden sind und wie diese Inhalte zu bewerten sind. Im ersten (theoretischen) Teil der Arbeit soll der Begriff, die Herkunft und die Kriterien eines „Code of Conducts“ hergeleitet werden, wobei zahlreiche wissenschaftliche Publikationen analysiert werden. Im zweiten, praxisorientierten Teil werden die theoretischen Erkenntnisse auf den Ethikkodex der UBS angewendet. Dabei finden einerseits eine detaillierte Analyse des neuen Kodexes statt und andererseits ein Vergleich des neuen Dokuments mit dem alten Kodex aus dem Jahre 2006. Dabei sind der Verhaltenskodex der UBS und sein Kontext vor allem in Zeitungsartikeln und Interviews dokumentiert.

Es können grundsätzlich zwei Strategien der Ethikumsetzung in Unternehmen unterschieden werden. Während die „Integrity“-Strategie auf wenige Werte wie Würde oder Ehrlichkeit der Mitarbeiter zielt, beruht die „Compliance“-Strategie auf vorgegebene Regelwerke des Unternehmens, welche das Verhalten der Mitarbeiter steuern sollen. Neben dieser Differenzierung kann der Ansatz des Integritätsmanagements herbeigezogen werden, wonach mit sogenannten Ethikmassnahmen die prinzipiengeleitete Unternehmensführung unterstützt wird. Die Vision, die Mission und der Code of Conduct stellen solche Ethikmassnahmen dar. Eine ethisch gehaltvolle Vision zeigt allen Stakeholdern eine erstrebenswerte Zielrichtung unternehmerischen Handelns und damit eine wünschenswerte Zukunftsperspektive auf. Die Mission hingegen ist Abbild des normativen Selbstverständnisses einer Unternehmung und gibt Antwort auf die Frage, wofür ein Unternehmen steht und welcher Wertschöpfungs idee es verpflichtet ist.

Ein Code of Conduct hingegen definiert normative Leitplanken und gibt verbindliche Rahmenbedingungen für individuelles und institutionelles Handeln im Unternehmen vor. Eine Firma bekennt sich darin nachprüfbar zu bestimmten Werten und Normen als Grundlage legitimer Strategien und Methoden des Erfolgsstrebens. Dabei muss die Stimmigkeit zwischen den kulturellen Werten und den ethischen Richtlinien gegeben sein. Ein Ethikkodex sollte stets praxisbezogen formuliert sein, sodass jeder Mitarbeiter nachvollziehen kann, was konkret bestimmte Werte oder Richtlinien für ihn bedeuten. Führungskräfte haben diesbezüglich die Aufgabe, als Vorbild zu fungieren und die Werte selber vorzuleben, damit die Glaubwürdigkeit dieser Richtlinien erhalten bleibt.

Ein wichtiges Motiv für die Einführung von Ethikrichtlinien besteht darin, den Mitarbeitern eine Entscheidungshilfe in Konfliktfällen an die Hand zu geben bzw. das Entstehen von Interessenkonflikten zu vermeiden. Unternehmen bezwecken mit der Verfassung eines Ethikkodex in aller Regel eine Imageverbesserung. Daher werden diese Richtlinien oftmals auf den Internetseiten der Unternehmen veröffentlicht, um bei Kunden und Geschäftspartnern einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Um einen effektiven Code of Conduct zu kreieren, muss dieser klar formuliert sein und entsprechend deutlich kommuniziert werden. Im Optimum definiert er die Verantwortlichkeiten von Stakeholdern, die Erwartungen an Mitarbeiter und die ethischen Parameter einer Organisation. Dabei können Verhaltenskodizes das Betriebsklima positiv gestalten und haben einen signifikanten Einfluss auf ethische Entscheidungsfindungen.

Als wichtiger Bestandteil solcher Richtlinien können einige konkrete Verhaltensklauseln genannt werden. Beispielsweise beschreibt das „Whistleblowing“ eine Verpflichtung der Beschäftigten, wonach Verstösse gegen Gesetze oder gegen den unternehmenseigenen Kodex bei einer vorgegebenen Stelle anzuzeigen sind. Durch Whistleblowing-Klauseln soll in einem Betrieb Fehlverhalten schnellstmöglich aufgedeckt werden. Klauseln, welche die Annahme von Geschenken zum Inhalt haben, dienen vordergründig der Korruptionsprävention und der Sicherstellung der Neutralität der Mitarbeiter. Es ist denkbar, dass die Annahme von Geschenken und Ähnlichem bis zum Erreichen eines gewissen Werts zulässig sein soll oder ein detaillierter Katalog von erlaubten Geschenken erstellt wird. Daneben bestimmen Sanktionsklauseln, dass bei einem Verstoß gegen die implementierten Richtlinien mit konkreten Sanktionen zu rechnen ist. Auch hier kann eine genaue Auflistung in Betracht gezogen werden.

Die in der Fachliteratur genannten Nachteile beziehen sich u.a. auf die Beschränkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Es wird kritisiert, dass die von einem Kodex beteiligten Arbeitnehmer keine eigenen Lösungen mehr kreieren und sie dabei einen grossen Teil ihrer Selbstständigkeit verlieren. Da ein Kodex niemals alle möglichen Fälle deklarieren kann besteht die Gefahr des Ausnutzens von Lücken. Kriminelle Schlaumeier versuchen hierbei, ihre persönlichen Ziele zu verfolgen. Weiter sind die meisten Kodizes zu fest nach innen gerichtet und beziehen sich selten auf die Bedürfnisse sämtlicher Stakeholder. Zudem wäre es wünschenswert, Mitarbeiter und andere Stakeholder besser in den Entwicklungsprozess solcher Code of Conducts zu integrieren.

Die Verfassung des neuen Kodexes der UBS im Jahre 2010 war einerseits eine Reaktion auf die massiven Reputationsschäden der Bank, welche durch die Immobilienkrise in den USA entstanden sind. Andererseits entschied sich das dafür zuständige Komitee für eine Neuverfassung, da das vorgängige Dokument bereits mehrere Jahre alt war. Der neue Kodex soll der UBS verhelfen, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Durch die Nutzung sämtlicher Kommunikationskanäle wurde dieser Kodex vorbildlich implementiert. Da jeder Mitarbeiter der UBS die neuen Richtlinien zugeschickt bekam und durchlesen sowie unterschreiben musste, kann davon ausgegangen werden, dass sämtliche Inhalte verstanden wurden. Zudem begleiteten zahlreiche Ausbildungsprogramme diesen Einführungsprozess, welche das Verständnis der Mitarbeiter bezüglich des neuen Kodexes getestet haben. Es kann festgehalten werden, dass es bei der Verfassung und bei der Implementierung der neuen Richtlinien zu keinen grösseren Widerständen seitens der Mitarbeiter gekommen ist.

Der Ethikkodex der UBS wird neu von den drei Unternehmenswerten „Wahrheit, Klarheit und Leistung“ begleitet. Diese konkreten Firmennormen können sowohl als Beschreibung des Unternehmertums, als auch als erstrebenswerte Zukunft angesehen werden. Durch entsprechende Trainings und Kontrollen wird gewährleistet, dass diese Werte von den Mitarbeitern auch gelebt werden, um damit eine neue Firmenkultur aufzubauen. Die UBS respektiert dabei alle Gesetze, übernimmt Verantwortung für ihre Handlungen und erfüllt höchste professionelle Standards. Für die Schulung dieser Werte und des Inhalts des Kodexes ist neu die UBS Business University zuständig. Diesbezüglich kann jedoch eine Verhaltensänderung der Unterstellten nur dann erreicht werden, wenn die Werte und Normen vom Kader vorgelebt werden.

Im Verhaltenskodex werden die Mitarbeiter dazu ermutigt, Fehlverhalten und Verstösse anderer Kollegen gegenüber den Gesetzen oder dem Kodex umgehend zu melden. Es besteht eine Whistleblowing-Policy welche festlegt, dass die dafür eingerichtete Whistleblowing-Hotline konsultiert oder das Gespräch mit dem direkten Linienvorgesetzten gesucht werden soll. Die UBS versucht damit, internes Fehlverhalten schneller aufzudecken und unterbindet jegliche Vergeltungs- oder Racheversuche. Überdies ist im Kodex ausdrücklich festgehalten, dass die UBS bei der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung mitwirken möchte. Dazu besteht eine Höchstgrenze für den Wert von Geschenken, welche die Mitarbeiter annehmen dürfen. Diese Höchstgrenze von CHF 200 stellt eine vernünftige Richtlinie dar, da ein Firmenessen oder eine Einladung zu einer

Sportveranstaltung ohne Bedenken angenommen werden kann. Jedoch muss der Zeitpunkt der Schenkung in Betracht gezogen werden, da Geschenke vor der Geschäftsabwicklung häufig als Bestechung interpretiert werden. Im vieldiskutierten Beispiel Japans, wo gegenseitige Schenkungen zum alltäglichen Geschäftsprozess gehören, wäre diese Höchstgrenze von umgerechnet ca. JPY 20'000 ebenfalls denkbar.

Durch die detaillierte Auflistung konkreter Disziplarmassnahmen versucht die UBS, etwaigen Vertragsverletzungen entgegenzuwirken. Diese Massnahmen reichen von einem Verweis, über eine Abmahnung bis hin zur Kündigung. Damit stellt sich die UBS jedoch selber unter Druck, da sie diese Massnahmen bei einem Fehlverhalten zwingend umsetzen muss. Neben dieser Konkretisierung wird in einem neuen Kapitel über Steuerfragen festgelegt, dass die UBS alle geltenden Gesetze und Vorschriften in Bezug auf Steuernachweise und Tax-Reporting Produkte einhält. Der Abschnitt im Kodex ist eine Kurzzusammenfassung der Policy „Bekämpfung von Finanzkriminalität“ und zielt auf die unselige Vergangenheit der UBS mit den Steuerbehörden in den USA.

Beim Vergleich zwischen dem alten und dem neuen Verhaltenskodex erkennt man viele Abschnitte und Themen, welche teilweise Wort für Wort im neuen Code übernommen wurden. Dies stellt keinen Nachteil dar, da viele Richtlinien über die Zeit unverändert bleiben und nicht an Relevanz verlieren. Als wichtigste Gemeinsamkeiten sind die Whistleblowing- und die Geschenke-Policy zu nennen. Zudem wird natürlich in beiden Dokumenten auf das Verhalten der Mitarbeiter gezielt, die Reputation der Bank als wichtigstes Gut bezeichnet und eine Orientierung im Umgang mit Stakeholdern gegeben. Der neue Kodex ist jedoch bestimmter formuliert und in seinen Aussagen eindeutiger. So fließt bspw. die Bewertung des Verhaltens gemessen am Kodex in die jährliche Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter ein oder die Einhaltung der Richtlinien wird nun „gefordert“ und nicht mehr, wie im alten Kodex, nur „erwartet“.

Neben den konkreten Unternehmenswerten und den bereits angedeuteten Disziplarmassnahmen sind weitere Kapitel neu verfasst worden. Darunter fallen die Bestimmungen zur Sicherheit am Arbeitsplatz, der Abschnitt über die Menschenrechte und das neue Kapitel zum Umweltschutz. Paradoxerweise unterstützt die UBS den Formel 1 Rennsport, wobei dieses Sponsoring die Frage aufwirft, welche Botschaft die UBS der Öffentlichkeit damit sendet. In der Umwelt-Policy der UBS steht nämlich geschrieben, dass die UBS Transaktionen und

Tätigkeiten ablehnt, wenn bedeutende Umweltrisiken bestehen. Das Ziel der UBS bei dieser Investition sei jedoch die Werbung für die eigene Marke in strategisch wichtigen Märkten. Dabei muss allerdings hinterfragt werden, ob diese Investition nicht doch negative Konsequenzen für die Reputation nach sich zieht.

Es kann festgehalten werden, dass die Bedürfnisse sämtlicher Stakeholder im Kodex berücksichtigt werden. Somit wirkt der Code nicht zu fest nach innen gerichtet oder zu sehr auf die Bedürfnisse des Unternehmens fokussiert. Klar ist, dass der Ethikkodex alleine nicht sämtliche Situationen abdecken kann, sodass die spezifischen Policies und schlussendlich auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. Neben dem kaum umweltbewussten Sponsorings in der Formel 1 könnte sich die UBS überlegen, bei einer weiteren Neuverfassung des Kodexes die Thematik der Lohnsysteme für Topmanager aufzugreifen, angesichts der höchst aktuellen Thematik in allen Medien und der breiten Öffentlichkeit.