

1. Das Jahr 2000 – ein Meilenstein

Referat von Marcel Ospel, CEO, anlässlich der
Generalversammlung der UBS AG vom 26. April 2001 in Zürich

Meine Damen und Herren
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Die Generalversammlung ist der Moment, um noch einmal auf das vergangene Jahr zurückzuschauen, auch wenn wir schon längst mitten im Jahr 2001 stehen und uns bereits mit der Planung für 2002 auseinandersetzen. Der Rückblick fällt aber dann nicht schwer, wenn das Vergangene erfreulich ist. Und über unser Geschäftsjahr 2000 können wir effektiv fast nur Gutes sagen. *Finanziell* haben wir ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt. Aus der *Fusion* von Bankverein und Bankgesellschaft konnten wir nun die Früchte ernten. Die *Akquisition* von PaineWebber hat uns unseren strategischen Zielen wesentlich näher gebracht und uns im wichtigen US-Markt eine starke Stellung verschafft. Und nicht zuletzt ist während des Berichtsjahres auch der *Kurs unserer Aktien* um erfreuliche 23% angestiegen.

1.1. Das Finanzjahr 2000 im Überblick

Lassen Sie mich kurz auf die wichtigsten Zahlen eingehen. Der **Jahresgewinn** von 7792 Millionen Franken ist ein Rekordergebnis, 27% höher als im Vorjahr. Um die sogenannten „finanziellen Sonderfaktoren“ bereinigt, beträgt der Konzerngewinn sogar 8132 Millionen Franken. 1999 haben wir zum ersten Mal "finanzielle Sonderfaktoren" definiert, um die Transparenz und Vergleichbarkeit unserer Zahlen weiter zu erhöhen. Wir bezeichnen damit Aufwand- und Ertragspositionen, welche ausserordentlich und nicht wiederkehrend, auf Konzernebene materiell sowie UBS-spezifisch sind. Im Jahr 2000 waren dies beispielsweise Integrationskosten im Zusammenhang mit der Akquisition von PaineWebber, 1999 teilweise signifikante Gewinne aus Beteiligungsverkäufen. Entsprechend bereinigt liegt der Konzerngewinn 2000 um 74% über dem Vorjahresergebnis.

Erfreulich ist, dass das gute Ergebnis des Berichtsjahres auf verschiedenen starken Pfeilern steht.

UBS Schweiz konnte den Gewinn vor Steuern um 35% auf 5675 Millionen Franken steigern. Die Division Privat- und Firmenkunden trug dazu 1993 Millionen Franken bei, das Private Banking 3682 Millionen. Die deutliche Zunahme des Ergebnisses im Privat- und Firmenkundengeschäft ist ein Zeichen dafür, dass aus der Fusion von Bankverein und Bankgesellschaft nunmehr Synergien genutzt werden können. Die konsequente Kontrolle der Kosten hat die günstige Entwicklung unterstützt. In der Division Private Banking trugen die ausgezeichnete Verfassung der Aktienmärkte in der ersten Jahreshälfte sowie die Lancierung neuer Produkte zum Erfolg bei. Auch konnten durch die Integration in die Unternehmensgruppe UBS Schweiz zahlreiche Doppelspurigkeiten eliminiert werden. Mit einem um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigten Gewinn vor Steuern von 4258 Millionen Franken und einer Zunahme um 120% war **UBS Warburg** sehr erfolgreich. Ein ausserordentlich gutes Ergebnis erzielte der Geschäftsbereich „Firmen- und institutionelle Kunden“ mit einer Steigerung um 134%. Neu innerhalb von UBS Warburg ist die Einheit „Private Clients“, welche im wesentlichen das Geschäft von PaineWebber umfasst. Dass dieses Ergebnis negativ ist, hat seinen Grund darin, dass im Zusammenhang mit der Integration spezielle Aufwendungen von 117 Millionen Franken für die Bindung von Mitarbeitern angefallen sind. Ohne diese Kosten hätte die Einheit in den zwei Monaten seit der Fusion einen Gewinn vor Steuern von 98 Millionen Franken ausweisen können. Unsere kleinste Unternehmensgruppe, **UBS Asset Management**, erzielte einen Gewinn vor Steuern von 322 Millionen Franken, 26% weniger als im Vorjahr. Das Ergebnis wurde beeinträchtigt durch die Abflüsse von institutionellen Kundengeldern vor allem in den USA und teilweise in Grossbritannien. Im Zusammenhang mit der Rückbesinnung der globalen Aktienmärkte auf die Fundamentalwerte im Verlaufe des Berichtsjahres verbesserte sich die Situation jedoch deutlich. Die Aussichten für das laufende Jahr sind deshalb wieder günstiger.

Die **verwalteten Vermögen des Konzerns** sind gegenüber dem Vorjahr kräftig angestiegen, nämlich um 725 Milliarden auf 2469 Milliarden Franken. Diesen eigentlichen Sprung verdanken wir vor allem der Integration von PaineWebber, und wir sind auch überzeugt, dass uns diese strategische Erweiterung unserer Geschäftstätigkeit auch künftig ein nachhaltiges Wachstum ermöglichen wird. Als Beispiel: PaineWebber hat in den beiden Monaten November und Dezember pro Tag durchschnittlich rund 200 Millionen Franken an Neugeldern akquiriert.

Nun noch einige Bemerkungen zur **Ausgabenseite** unserer Jahresrechnung. Dass wir der Kostenentwicklung hohe Beachtung schenken, zeigt die Tatsache, dass das

Aufwand/Ertrags-Verhältnis (vor Goodwill-Abschreibungen und bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren) von 73,3% im Vorjahr auf 69,2% gesenkt werden konnte. Der gesamte Geschäftsertrag stieg um 28% auf 36,4 Milliarden Franken, um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigt gar um 37%. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich ebenfalls um 28%, um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigt jedoch lediglich um 25%. Ein wesentlicher Aufwandfaktor sind in einem Dienstleistungsunternehmen naturgemäss die Personalkosten. Sie sind um 36% angestiegen.

1.2. Kompensationspolitik im internationalen Konkurrenzumfeld

Meine Damen und Herren. Sie haben in den Medien zahlreiche Kommentare zur **Entwicklung der Personalkosten** bei den Grossbanken gelesen, und einige von Ihnen haben sich auch in persönlichen Briefen an mich dazu geäussert. Lassen Sie mich deshalb darauf etwas näher eingehen. Bereits an der Generalversammlung vor einem Jahr habe ich mich zum Stellenwert der Bonuszahlungen in der Finanzindustrie geäussert. Ich habe damals dargelegt, wie stark wir in dieser Frage mit den Praktiken auf den internationalen Märkten verbunden sind und dass wir uns gar nicht davon abkoppeln können, wenn wir in der obersten Liga der globalen Unternehmen vorne mit dabei sein und daher die für unser Geschäft benötigten Spitzenkräfte gewinnen und auch an uns binden wollen.

Gestatten Sie mir zuerst eine zahlenmässige Vorbemerkung. Wenn immer wieder von einem „enormen“ Zuwachs der Personalkosten um 36% gegenüber dem Vorjahr die Rede ist, sollten wir nicht vergessen, dass in den Zahlen der Monate November und Dezember die Saläre von zusätzlich rund 23'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von PaineWebber enthalten sind. Dass dies zu insgesamt höheren Aufwendungen führt, ist naheliegend und absolut logisch. Auf das ganze Jahr umgelegt, sind dies im Schnitt immerhin rund 8% mehr Mitarbeiter. Ausserdem haben wir, um im Zuge der Fusion die besten Leute von PaineWebber nicht zu verlieren, Anreizzahlungen ausgerichtet, was die Kosten weiter erhöhte. Die 36% reduzieren sich damit deutlich, und der Zuwachs ist effektiv sogar leicht geringer als die 27%ige Zunahme des Konzerngewinns.

Wir haben seit Jahren ein System leistungsabhängiger Entlohnung, bei welchem der eigentliche Lohn nur einen Teil der Bezüge ausmacht. Sämtliche Mitarbeiter sind grundsätzlich bonusberechtiget. Der Gesamtbetrag der Boni richtet sich nach dem Ergebnis des Konzerns und der einzelnen Geschäftseinheiten. Innerhalb des Gesamtbonuspools werden die Beträge entsprechend den individuellen Leistungen der einzelnen Mitarbeiter

zugeteilt. Wer die ihm gesetzten Ziele erreicht oder sogar übertrifft, erhält mehr, wer die Erwartungen nicht erfüllt, geht leer aus. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen sind damit direkt an einem guten Konzernergebnis und an einer überdurchschnittlichen eigenen Leistung interessiert. Je höher die Boni sind, welche ein Mitarbeiter erhält, desto höher ist zudem der Anteil, welcher nicht in bar, sondern in UBS-Aktien oder Optionen ausgerichtet wird. Diese sind während 3 respektive 5 Jahren gesperrt, werden aber – zumindest in der Schweiz – zum Wert im Zeitpunkt der Zuteilung besteuert. Der Mitarbeiter ist damit zusätzlich daran interessiert, dass der Kurs unserer Aktien nachhaltig steigt. Ende März dieses Jahres waren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit rund 8% am Kapital der UBS direkt mit Aktien beteiligt. Zusätzlich besaßen sie Optionen auf weitere rund 7% des Kapitals, womit 15% des Kapitals mit einem direkten Interesse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden sind. Wir betrachten eine starke Beteiligung des Personals am Kapital als positiv und wollen diese weiter fördern. Im vergangenen Jahr haben wir uns dazu entschlossen, die für Mitarbeiterbeteiligungen benötigten Optionen künftig vermehrt so auszugestalten, dass die Erfolgsrechnung dadurch nicht belastet wird. Dies führt zwar zu einer leichten Verwässerung (maximal 1-1½%), die jedoch nur dann eintritt, wenn der Aktienkurs steigt, wovon dann auch Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, profitieren.

PaineWebber – ein strategisch entscheidender Schritt für die Zukunft

Im vergangenen Jahr haben wir mit der Integration des amerikanischen Vermögensverwalters PaineWebber eine wesentliche Investition in die Zukunft getätigt. Dies hat UBS ein neues Gesicht verliehen. Wir sind damit unserem Ziel, das führende globale Finanzdienstleistungsunternehmen zu werden, einen ganz wesentlichen Schritt näher gekommen. Sowohl bezüglich Kunden als auch bezüglich Mitarbeitern sind wir heute ein wirklich globales Unternehmen. Anfang 2000 waren lediglich 11% unseres Personals in Amerika tätig, heute sind es 40%. Bei den Kundenvermögen ist die Entwicklung noch drastischer: vor der Integration von PaineWebber stammten 4% der Kundenvermögen aus den USA, heute sind es 49%. Amerika ist für die private Vermögensverwaltung ein ausserordentlich interessanter Markt mit hohem Wachstumspotenzial. Unsere nunmehr starke Verankerung in diesem Markt ist deshalb für unsere künftige Entwicklung vielversprechend.

Ich möchte in diesem Zusammenhang auch Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, danken. Sie haben an der ausserordentlichen Generalversammlung vom vergangenen

September Ihre Zustimmung zu dieser grossen Investition erteilt. Wir haben Ihnen damals in Aussicht gestellt, dass wir mit dem genehmigten Kapital, das Sie uns einräumten, sehr umsichtig umgehen wollten. Ich meine, wir dürfen heute mit gutem Gewissen Rechenschaft ablegen. Von den genehmigten 380 Millionen Franken haben wir lediglich 120 Millionen Franken oder 12 Millionen neu emittierte Aktien verwendet, um den Aktienanteil des Übernahmeprices zu erbringen. 7 Millionen Aktien haben wir aus den Eigenbeständen des Konzerns eingesetzt, und 22 Millionen Aktien haben wir im Markt geborgt. Diese haben wir später ebenfalls im Markt zurückgekauft, womit wir die Verwässerung auf einem minimalen Niveau halten konnten. Trotz diesem schonenden Umgang mit der Schaffung neuen Kapitals ist es uns gelungen, unsere Eigenkapitalbasis auf einem gesunden Niveau zu halten – ein Ziel, auf welches wir uns Ihnen gegenüber und auch gegenüber unserer Aufsichtsbehörde, der Eidgenössischen Bankenkommission, verpflichtet hatten. Die Kernkapitalquote betrug Ende Jahr 11,7% und lag damit deutlich über der Minimalmarke von 8,5-9%, welche wir nicht zu unterschreiten versprochen.

Meine Damen und Herren. Die Akquisition in den USA wäre in dieser Form nicht möglich gewesen, hätten wir nicht im Mai 2000 unsere Aktien an der New York Stock Exchange kotiert. Nur so konnten wir die Hälfte des Kaufpreises in Form von UBS-Aktien und damit steuerfrei anbieten, was natürlich eine bedeutend attraktivere Offerte ist als eine vollständige Bezahlung in bar. Wir haben in diesem Zusammenhang eine globale Aktie geschaffen und ermöglichen unseren Aktionären, sich nach Wunsch im schweizerischen oder im amerikanischen Aktienregister eintragen zu lassen. Längerfristig versprechen wir uns davon einen Konkurrenzvorteil, weil die globale Handelbarkeit höhere Liquidität schafft.

Verantwortung für die Zukunft

Nach den Zahlen nun zum Schluss noch ein paar grundsätzliche Gedanken. Wir haben im vergangenen Jahr erstmals die volle Leistungskraft der neuen UBS ausschöpfen können. Die Führungsequipe und mit ihr alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen stolz sein, innert lediglich rund zweieinhalb Jahren zwei wirklich grosse Aufgaben erfolgreich bewältigt zu haben: die Fusion von Bankgesellschaft und Bankverein zur UBS und die Integration von PaineWebber. Diese neue UBS ist in der Schweiz als Arbeitgeber, Steuerzahler, Kreditvermittler und Vermögensverwalter ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, und sie ist auch international nicht mehr zu übersehen. Wir sind uns bewusst, dass dies auch Verpflichtung ist. Wer rund um den Globus eine wichtige Rolle spielt, muss auch

weltweit Verantwortung mittragen. Wir haben deshalb mit Überzeugung den von UNO-Generalsekretär Kofi Annan lancierten UN Global Compact mitunterzeichnet, mit welchem sich global tätige Unternehmen verpflichten, ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Dazu gehören neben dem Schutz der Umwelt auch die Respektierung der Menschenrechte und die Anerkennung von Rechten am Arbeitsplatz. Dass wir diese Verpflichtung ernst nehmen, unterstreichen wir mit der Einsetzung eines „Corporate Responsibility Committee“, also eines Rates, der sich mit Fragen der Unternehmensverantwortung auseinandersetzt. Mitglieder aus Verwaltungsrat, Konzernleitung und Generaldirektion werden sich in diesem Rat um die Probleme der nachhaltigen Entwicklung kümmern. Wir werden Ihnen über dessen Arbeit künftig regelmässig berichten.

*

Meine Damen und Herren. Das Jahr 2000 war ein Meilenstein in der Geschichte unserer jungen Bank, strategisch und finanziell. Wir sind für die Zukunft gut gerüstet, aber wir sind uns auch bewusst, dass wir in unseren Anstrengungen keinen Moment nachlassen dürfen. Die internationale Konkurrenz schläft nicht, und die wirtschaftliche Entwicklung ist insgesamt unsicherer geworden. Wir werden Sie am 15. Mai über die Ergebnisse des ersten Quartals informieren.

Ich danke Ihnen für das Vertrauen, das Sie uns im vergangenen Jahr geschenkt haben. Wir werden alles daran setzen, dieses auch in Zukunft zu rechtfertigen. Danken möchte ich auch unseren Kunden auf der ganzen Welt für ihre Treue und für viele herausfordernde Beziehungen. Und ich danke nicht zuletzt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Funktionen und Geschäftsbereichen, die durch ihr Engagement und ihre Professionalität den Erfolg unseres Unternehmens ausmachen.