

## 2001 – UBS trotz schwierigem Umfeld auf Erfolgskurs

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 18. April 2002 in Basel. Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren  
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wenn ich Ihnen jetzt über den Geschäftsverlauf im Jahre 2001, über Erreichtes und Geplantes berichte, so ist vorauszuschicken, dass ich nur für die letzten zwei Wochen des abgelaufenen Jahres die Gesamtverantwortung trage. Da wir jedoch im Rahmen des vorher bereits erläuterten integrierten Geschäftsmodells den Konzern partnerschaftlich und im Team führen, stellt das für mich kein Problem dar. Als Teil dieses Teams seit mehreren Jahren trage ich die strategische Ausrichtung und die Erfolgsgeschichte unseres Konzerns voll mit, und ich freue mich auf die vielfältigen Herausforderungen, auch in Zukunft die Entwicklung unternehmerisch zu gestalten. Dabei können Sie versichert sein, dass ich alles daran setze, Ihre Interessen als Aktionäre nach Kräften zu wahren, dies auch deshalb, weil Ihre Interessen auch meine Interessen sind.

### **Das Jahr 2001 in Zahlen – gutes Ergebnis unter schwierigen Bedingungen**

Lassen Sie mich zuerst auf einige Zahlen eingehen. Wir haben Sie am 14. Februar mit einem Aktionärsbrief zum Abschluss des 4. Quartals 2001 und zusammen mit der Einladung zur heutigen Generalversammlung durch den Jahresbericht über die wichtigsten Daten des Geschäftsjahres 2001 bereits informiert, weshalb ich mich auf einige wesentliche Angaben beschränken will. Der Konzerngewinn ist gegenüber dem Rekordergebnis des Vorjahres um 36% auf 4973 Millionen Franken zurückgegangen. Dies ist selbstverständlich wenig erfreulich, muss aber im Zusammenhang mit dem äusserst schwierigen Gesamtumfeld gesehen

werden. Unser Ergebnis lag denn auch über den Erwartungen der Finanzmärkte, und es hebt sich positiv ab von den Resultaten, welche zahlreiche unserer

schweizerischen und internationalen Konkurrenten ausweisen mussten. Dass wir uns unter diesen unfreundlichen Bedingungen einigermaßen halten konnten, hängt einerseits mit unserem breit abgestützten Geschäft zusammen, andererseits auch mit unserer ausgewogenen Risikopolitik. So haben wir weder beim Kollaps von Enron, noch als Folge der Probleme Argentiniens Kreditverluste grösseren Ausmasses erlitten, dies wiederum im Gegensatz zu manchen unserer direkten Konkurrenten.

Unsere Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten wurden von den wirtschaftlichen Veränderungen unterschiedlich getroffen. Das Privat- und Firmenkundengeschäft der UBS Schweiz konnte mit einem Ergebnis vor Steuern von 2147 Millionen Franken einen Rekord verbuchen. Risikogerechte Preise, eine verbesserte Qualität des Kreditportfolios und eine straffe Kostenkontrolle führten zu diesem um 8% verbesserten Resultat. Im Private Banking musste dagegen ein Rückgang des Ergebnisses vor Steuern um 16% auf 2703 Millionen Franken verzeichnet werden. Die schwachen Wertschriftenmärkte einerseits und die Aufbaukosten für die Expansion im Europäischen Ausland drückten auf das Resultat. Die strikte Kontrolle der Kosten konnte die Einbussen nicht wettmachen. Wie erwartet hinkt das finanzielle Ergebnis von UBS Asset Management dem erfolgreichen Turnaround, beispielsweise bezüglich der Anlageperformance, hinterher, und lag mit 231 Millionen Franken um 28% unter dem Vorjahr. Das Gesamtergebnis von UBS Warburg ging um 60% auf 1873 Millionen Franken vor Steuern zurück. Innerhalb der Gruppe sind die Resultate jedoch sehr unterschiedlich. Corporate and Institutional Clients, das eigentliche Kerngeschäft von UBS Warburg, musste lediglich einen Rückgang des Ergebnisses um 15% gegenüber dem Rekordjahr 2000 in Kauf nehmen, was im Branchenvergleich ausgezeichnet ist. Beeinträchtigt wurde das Gruppenergebnis durch UBS Capital, wo in einem äusserst ungünstigen Marktumfeld ein Vorsteuerverlust von 1032 Millionen Franken registriert werden musste, gegenüber einem Gewinn von 173 Millionen im Vorjahr. Private Equity ist und bleibt eine wichtige Anlagekategorie für viele unserer privaten und institutionellen Kunden. Wir wollen aber in Zukunft die Bindung von UBS-Mitteln

im Private-Equity-Geschäft nicht weiter erhöhen und unser Engagement nach Möglichkeit weiter reduzieren. Für UBS PaineWebber, unser

Privatkundengeschäft vorwiegend in den USA, war 2001 ein äusserst schwieriges Jahr. Dennoch konnte ein Gewinn vor Steuern von 258 Millionen Franken erzielt werden, was sich gegenüber der Mehrzahl der Konkurrenten positiv abhebt.

Erfreulich über alle Unternehmensgruppen hinweg ist der Netto-Neugeldzufluss. Mit über 100 Milliarden Franken sind der UBS neue Vermögen anvertraut worden, wie sie eine grössere Privatbank insgesamt verwaltet. Trotz der teilweise massiven Wertebussen durch die dramatischen Einbrüche an einzelnen Börsen konnten die verwalteten Vermögen insgesamt ungefähr auf Vorjahresniveau gehalten werden.

Bei den Finanzzahlen möchte ich lediglich noch auf die Personalkosten eingehen. Sie werden festgestellt haben, dass diese – trotz des schlechteren Ergebnisses – um 16 Prozent auf fast 20 Milliarden Franken angestiegen sind, obwohl sich der Personalbestand gegenüber dem Jahresende 2000 sogar geringfügig reduzierte. Der Grund dafür liegt darin, dass für die rund 25'000 Mitarbeitenden von PaineWebber im Jahr 2000 nur die Löhne für zwei Monate belastet wurden, während jetzt natürlich die vollen Kosten anfallen. Wenn man diese Sondereinflüsse berücksichtigt, sind die variablen Personalkosten pro Kopf im Durchschnitt um rund 23% zurückgegangen, dies als Konsequenz der tieferen Geschäftsergebnisse und daraus resultierenden tieferen Boni.

### **Leistungsbezogene Entlohnung auf allen Stufen**

Lassen Sie mich zum Personalbereich noch einige zusätzliche Kommentare machen. Marcel Ospel hat Ihnen die Grundsätze für die Entlohnung der obersten Führungsebene dargelegt. Ähnliche Richtlinien gelten für unser gesamtes Personal. Wir wollen Leistung fördern und gut bezahlen, und wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiter auf allen Stufen für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich fühlen und daran persönlich interessiert sind. Deshalb sind alle Mitarbeitenden auf allen Stufen grundsätzlich bonusberechtigt. Die individuellen Leistungen jedes einzelnen Mitarbeiters werden jährlich in einem klar

strukturierten Prozess beurteilt, wobei der Mitarbeiter auch selbst eine Beurteilung seiner Arbeit vornimmt. Erfüllt er oder sie die vereinbarten Ziele, so

besteht grundsätzlich Anspruch auf einen Bonus. Der Gesamtbetrag, welcher den einzelnen Geschäftseinheiten zur Verfügung steht, wird auf der Basis der erzielten Ergebnisse des Konzerns insgesamt und der einzelnen Unternehmensgruppen vom Präsidium des Verwaltungsrates festgelegt. Wir offerieren den Mitarbeitenden verschiedene Aktienbeteiligungspläne, die gegenüber Barbezügen der Boni vorteilhafter sind. Bei hohen Bonusansprüchen wird ein Teil obligatorisch in Aktien oder Optionen, die über mehrere Jahre gesperrt sind, ausgerichtet. Da – zumindest in der Schweiz – die zugeteilten Aktien und Optionen zum Wert im Zeitpunkt der Zuteilung besteuert werden, hat der Mitarbeiter ein sehr direktes Interesse daran, dass die Aktienkurse steigen. Sein Interesse deckt sich damit völlig mit dem unserer anderen Aktionärinnen und Aktionäre. Seit diesem Jahr bieten wir unseren Mitarbeitern weltweit ein Programm an, welches wir von PaineWebber übernommen haben. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, einen bestimmten Teil seines Bonus oder auch seines normalen Einkommens in UBS-Aktien zu investieren. Für jede auf diese Art erworbene Aktie erhält der Mitarbeiter zwei Gratisoptionen für den Erwerb weiterer Aktien nach Ablauf von drei Jahren. Wir versprechen uns davon eine deutliche Steigerung des Engagements unseres Personals am Kapital und damit eine zusätzliche Einbindung der Mitarbeitenden.

### **Strategie und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren**

Meine Damen und Herren. Soviel zum abgelaufenen Geschäftsjahr. Wie sollen wir es werten? Ich glaube, wir dürfen zufrieden sein, obwohl wir natürlich gerne bessere Zahlen präsentiert hätten. Es ist uns gelungen, in einem ausserordentlich schwierigen Umfeld ein Resultat zu erzielen, das uns nicht nur eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Ausschüttung an die Aktionäre erlaubt, sondern auch unsere Eigenmittelbasis weiter stärkt.

Wenn wir für die Zukunft zuversichtlich sind, obwohl auch das laufende Jahr schwierig sein wird, so liegt dies daran, dass wir von unserer Strategie und den Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, überzeugt sind. Unsere Strategie ist seit

manchen Jahren gleich geblieben: Es geht darum, in finanziell attraktiven Wachstumsgebieten wie der Vermögensverwaltung und dem Investment

Banking global führende Positionen auf- und auszubauen, und gleichzeitig die führende Bank in der Schweiz zu bleiben. In der Vergangenheit wurde diese Strategie vor allem durch Übernahmen und Zusammenschlüsse umgesetzt. Heute sind wir der Meinung, dass wir von unserer Grösse und unserer Ausrichtung her gut positioniert sind. In Zukunft dürfte das organische Wachstum im Vordergrund stehen, wenn wir natürlich auch weiterhin Übernahmemöglichkeiten sorgfältig prüfen. Profitables Wachstum zu realisieren ist denn auch eine der Hauptprioritäten, die wir uns im Rahmen der Konzernleitung gesetzt haben. Der markante Ausbau des Vermögensverwaltungsgeschäftes in den fünf wichtigsten Ländern Europas - wir haben in den letzten 12 Monaten gegen 300 neue Kundenbetreuer eingestellt - ist ein wichtiges Beispiel. Die Expansion im amerikanischen Investment Banking, wo wir unseren Marktanteil im abgelaufenen Jahr von 3.5% auf 4.5% gesteigert haben, ein anderes. Dabei kommt uns zu gut, dass wir die Restrukturierungen, mit denen sich einige unserer Konkurrenten auseinandersetzen, zu einem wesentlichen Teil bereits hinter uns haben, und uns deshalb voll auf Wachstum konzentrieren können.

Bei unserer Entwicklung leistet die Unternehmenskultur, so wie wir sie über die Jahre aufgebaut haben, einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg. Wir sind in unserem Konzern Neuem gegenüber offen, ohne das Bewährte unbedacht über Bord zu werfen. Wir haben bei den zahlreichen Übernahmen der vergangenen Jahre immer wieder das Beste von beiden Seiten zusammengeführt. Auch in der Führung haben wir die Erfahrungen neuer Partner rasch und offen mit einbezogen und damit immer wieder neue Impulse erhalten. Neue Einsichten gewinnen, daraus lernen und besser werden ist ein wichtiges Wesensmerkmal der UBS. Die Weiterentwicklung und klare Kommunikation dieser Kultur und der zugrundeliegenden Werte, und damit auch eine Schärfung von Profil und Identität unseres Konzerns stellen eine weitere Priorität dar, der ich mich - in enger Zusammenarbeit mit Marcel Ospel - persönlich stark widmen werde.

## Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft

Ich bin mir aber auch bewusst, dass sich unsere Verantwortung nicht auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden und der Aktionäre beschränkt. Wir sind auch gegenüber der Gemeinschaft in der Pflicht. Dass der Verwaltungsrat vor einem Jahr ein „Corporate Responsibility Committee“ geschaffen hat, in welchem ich selber mitarbeite und dem Mitglieder des Verwaltungsrates, der Konzernleitung und des Group Managing Board angehören, unterstreicht das Bekenntnis der UBS zu dieser Verantwortung. Wir haben in diesem ersten Jahr Fragen der moralischen Haltung in zahlreichen Bereichen wie Bekämpfung von Geldwäscherei, Terrorismusfinanzierung und Korruption besprochen. Naturgemäss standen dabei die Ereignisse rund um den 11. September im Vordergrund. Wir haben uns vor allem in Washington durch rasche und kompetente Arbeit bei den Bemühungen zur Identifikation von Finanzierungsquellen für den weltweiten Terrorismus grossen Respekt erworben. Erwähnen möchte ich aber auch die direkte Hilfe, die unsere Organisation in New York vor Ort geleistet hat, z.B. bei der unbürokratischen Unterstützung betroffener Firmen durch das Angebot von Büroräumlichkeiten.

Wir haben uns mit der schwierigen Gratwanderung bei der rigorosen Identifikation von Geldern aus kriminellen Handlungen unter gleichzeitiger Wahrung der schützenswerten Interessen unserer in ihrer überwiegenden Mehrheit ehrlichen Kunden auseinandergesetzt. Die führende Rolle, die wir bei der Erarbeitung und Umsetzung der „Wolfsberg-Prinzipien“ zur Bekämpfung der Geldwäscherei gespielt haben und weiter spielen, wird zunehmend nicht nur in den USA, sondern auch in der Schweiz anerkannt. Schliesslich haben wir angefangen, die Initiativen zur Förderung der „Diversity“, die innerhalb der Bank bereits an verschiedenen Stellen mit Erfolg durchgeführt werden, zu koordinieren und dadurch zu stärken. Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung sind dabei nur zwei Stichworte. Und nicht zuletzt wollen wir auch die zahlreichen internen Unterstützungs- und Förderungsaktionen für lokale Nachbarschaftsinitiativen noch besser bekannt machen und dadurch auch andere Geschäftseinheiten ermuntern, mitzuziehen.

\*

Meine Damen und Herren. In einer boomenden Wirtschaft und bei stetig steigenden Aktienkursen ist es einfach, erfolgreich zu sein. In der jetzigen Situation braucht es mehr. Es erfüllt uns deshalb mit Befriedigung, dass unser Konzern erst kürzlich in einer Umfrage zur Nummer 4 unter den weltweit reputiertesten Unternehmen im Finanzbereich ernannt wurde, hinter Citigroup, JP Morgan und HSBC.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Ein schwieriges Jahr – und trotzdem viel Grund zu Befriedigung und Zuversicht, niemals aber zu Selbstgefälligkeit. Ich möchte Ihnen allen dafür danken, dass Sie uns auch unter einem etwas weniger positiven Stern Ihr Vertrauen geschenkt haben. Ich danke unseren Kunden auf der ganzen Welt für ihre Treue und für viele interessante und teilweise auch herausfordernde Beziehungen. Nicht zuletzt danke ich unseren 70'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Funktionen und in allen Geschäftsbereichen. Sie sind es, die durch ihr Engagement und ihre professionelle Arbeit den Erfolg unseres Unternehmens ausmachen. Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter geben mir und uns allen die Zuversicht, dass wir auch künftig erfolgreich sein werden.