

Erwartungen unserer Aktionäre – Haben wir sie erfüllt?

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung und Group CEO,
anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 21. April 2005 in Kloten

Meine Damen und Herren
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Marcel Ospel hat darauf hingewiesen, dass wir unsere heutigen Referate unter ein gemeinsames Thema stellen werden: „Erwartungen unserer Aktionäre“. Er hat Ihnen die Perspektive des Verwaltungsrates dargelegt, und ich möchte nun einige Aspekte aus der Sicht der operativen Konzernführung beleuchten.

Eine erste Antwort ist einfach: Unser Konzerngewinn von gut 8 Milliarden Franken hat wohl auch hochgesteckte Erwartungen erfüllt, ist es doch das beste Ergebnis, das UBS seit ihrer Gründung im Jahr 1998 je erzielt hat. Die gute Gewinnqualität und die attraktiven Wachstumschancen tragen zur ansprechenden Bewertung des Konzerns bei: Ende 2004 betrug die Marktkapitalisierung rund 104 Milliarden Franken, 9% mehr als ein Jahr zuvor. Das bedeutet das 13fache des Gewinns, und das Dreifache des Eigenkapitals, was einer markanten Bewertungsprämie gegenüber unserer Konkurrenz, vor allem derjenigen europäischer Provenienz, gleichkommt.

Ich werde im folgenden zuerst einige Details zu diesem Ergebnis erläutern und danach auf die für Sie wohl wichtigere Frage eingehen: Wie können wir den Erwartungen unserer Aktionäre auch in der Zukunft gerecht werden? Was können wir versprechen, was nicht?

2004 – ein ausgezeichnetes Resultat

Ich habe es bereits erwähnt: 2004 war das beste Jahr in der Geschichte der UBS. Der Konzerngewinn erhöhte sich um 30% auf 8'089 Millionen Franken, im eigentlichen Finanzdienstleistungsgeschäft (also ohne die Industriebeteiligungen) um 29% auf 8'044 Millionen Franken. Erfreulicherweise haben erneut alle Unternehmensgruppen zum guten Ergebnis beigetragen. Hier die Ergebnisbeiträge der einzelnen Bereiche (vor Steuern) im Überblick:

Wealth Management & Business Banking		5480 Millionen CHF
<i>Wealth Management</i>	<i>3435 Millionen</i>	
<i>Business Banking Switzerland</i>	<i>2045 Millionen</i>	
<i>Global Asset Management</i>		<i>544 Millionen CHF</i>
<i>Investment Bank</i>		<i>4540 Millionen CHF</i>
Wealth Management USA (ohne Akquisitionskosten)		762 Millionen CHF

Unser Jahresbericht vermittelt Ihnen zahlreiche zusätzliche Informationen zu den einzelnen Geschäftsbereichen, deren Marktstellung und geographischen Abdeckung, zu Produkten und Dienstleistungen, sowie zu den Mitarbeitenden, die für die erfolgreiche Leistungserbringung im Zentrum stehen. Im Vorlauf zur heutigen Generalversammlung haben wir Ihnen zudem einige dieser Informationen präsentiert, und ich hoffe, dass Ihnen UBS damit in ihrer Vielfältigkeit noch besser vertraut geworden ist.

Die Zahlen unter dem Strich sind das eine. Wir beobachten und beurteilen aber eine Anzahl weiterer Kennzahlen, an denen wir den Erfolg messen. Wir haben uns die folgenden langfristigen Konzernziele gesetzt, zu deren Erreichung wir uns Ihnen gegenüber auch verpflichtet fühlen: Eigenkapitalrendite nach Steuern 15-20%, jährliches Wachstum des Ergebnisses pro Aktie um einen zweistelligen Prozentsatz, Aufwand-Ertrags-Verhältnis auf dem Niveau der besten Konkurrenten, eindeutiger Wachstumstrend bei den Nettozuflüssen an Neugeldern im Geschäft mit privaten Kunden. Für 2004 kann ich Ihnen die folgenden erfreulichen Kennzahlen nennen (vor Goodwill und bereinigt um Sonderfaktoren):

<i>Eigenkapitalrendite nach Steuern</i>	<i>27,7% (Vorjahr 20,5%)</i>
<i>Ergebnis pro Aktie</i>	<i>CHF 8.60 (Vorjahr CHF 6.43)</i>
<i>Aufwand-Ertrags-Verhältnis</i>	<i>70,2% (Vorjahr 73,2%)</i>
<i>Netto-Neugeldzufluss bei den WM-Einheiten</i>	<i>59,4 Milliarden CHF</i> <i>(Vorjahr 50,8 Milliarden)</i>

Der *Netto-Neugeldzufluss des Konzerns* ist noch einer besonderen Erwähnung wert. Beinahe 90 Milliarden Franken neue Gelder haben uns Kunden konzernweit im vergangenen Jahr anvertraut. Über die letzten vier Jahre waren es fast 300 Milliarden Franken. Das ist der gesamte Kundengeldbestand von zwei grösseren Schweizer Privatbanken zusammen! Ein solches Neugeldwachstum spricht deutlicher über das Vertrauen, das uns unsere Kunden entgegenbringen, als schöne Worte zur kundenorientierten Geschäftsführung. Gesamthaft verwalteten wir Ende Jahr 2'250 Milliarden Franken Kundenvermögen – weit mehr als jeder andere Finanzkonzern der Welt. Dies verschafft uns eine gute Grundlage für künftige Erträge, sind doch ein beachtlicher Teil unserer Einnahmen vermögensbasiert.

Die durch den guten Geschäftsverlauf generierten freien Mittel haben wir in Ihrem Interesse in verschiedener Weise eingesetzt. Erste Priorität hat dabei die Re-Investition in unser Geschäft, in organische Wachstumsinitiativen aber auch in ergänzende Firmenkäufe. So haben wir substantielle Mittel in unsere Expansion im europäischen Vermögensverwaltungsgeschäft, im US-amerikanischen Investment Banking, sowie in die asiatischen Wachstumsmärkte investiert, und für mehr als eine Milliarde Franken über ein halbes Dutzend meist kleinere Firmen bzw. Geschäftsaktivitäten erworben.

Die freien Mittel, die über unseren Investitionsbedarf und über die Erreichung unserer konservativen Kapitalkennzahlen hinausgehen, verwenden wir für den Rückkauf eigener Aktien. 2004 haben wir für rund 3,5 Milliarden Franken Aktien zurückgekauft, deren Vernichtung der Verwaltungsrat Ihnen heute beantragen wird. Damit fand erneut eine Gewinnverdichtung statt, von der Sie alle profitieren. Jede einzelne Aktie erhält damit einen grösseren Anteil am Gewinn.

Unsere professionelle Arbeit, die wirtschaftlichen Erfolge und unser guter Ruf haben dazu geführt, dass wir erneut eine grosse Zahl von bedeutenden, hochwertigen Auszeichnungen erhalten haben. Diese Anerkennungen sind für uns wichtig, und sie bestärken unsere Mitarbeiter in aller Welt in ihrem Bemühen, immer noch besser zu werden. Aber wir wissen auch, dass wir das

Entscheidende für unseren Erfolg – nämlich das Vertrauen unserer Kunden – jeden Tag neu verdienen müssen.

1. Was können wir unseren Aktionären versprechen?

Ich komme damit zum zweiten Teil meiner Ausführungen und möchte Ihnen darlegen, wie wir Ihren Interessen auch in der Zukunft gerecht werden können, was wir versprechen können und was nicht. Ich nehme es vorweg: *nicht* versprechen können wir Ihnen, dass die Ergebnisse jedes Jahr gleich gut ausfallen – und noch weniger, dass sie jedes Jahr um 30% steigen werden. Dafür sind die Resultate im Finanzdienstleistungsgeschäft zu stark von den Launen der Märkte abhängig. Aber wir können Ihnen dennoch eine Anzahl Zusicherungen machen.

2. Konsequente Umsetzung der Strategie

Die Strategie unseres Konzerns wird in enger Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung entwickelt, überprüft, debattiert und wenn nötig angepasst. Ich kann Ihnen versichern, dass wir die definierte und beschlossene Strategie auch in Zukunft konsequent umsetzen, sie aber auch laufend auf ihren Erfolg beurteilen und an neuen Chancen und Herausforderungen messen.

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel kurz darstellen. Wir haben 2001 die Europäische Wealth Management Initiative gestartet mit dem Ziel, unsere Präsenz in wichtigen europäischen Märkten deutlich zu stärken. Wir waren der Meinung, dass wir damit Wachstumschancen realisieren können. Ziel war es aber auch, unsere Position im internationalen Vermögensverwaltungsgeschäft zu verteidigen, beispielsweise für den Fall von Vermögensrückflüssen infolge von Steueramnestien, wie es in Italien vor einigen Jahren geschah. Es brauchte kurz nach dem Platzen der Börsenblase und in schwierigem Umfeld erheblichen Mut, gegen den Trend in der Finanzindustrie jedes Jahr einen dreistelligen Millionenbetrag in den organischen Aufbau eines Geschäftes zu investieren, bei dem wir wussten, dass sich dieser Aufbau erst langfristig finanziell rechnet. Wir haben auf sehr kleiner Basis begonnen. Ende 2004 verwalteten wir mehr als 80 Milliarden Franken Kundenvermögen und beschäftigten über 800

Kundenbetreuer, gut 600 mehr als zu Beginn der Initiative 2001. Das Neugeldwachstum betrug rund 30% und wir haben heute in Deutschland, England und Italien eine Position unter den fünf führenden inländischen Privatbanken. Dieser Aufbau verlief nicht geradlinig: wir haben in den vergangenen Jahren am Konzept, an einzelnen Produkten und Dienstleistungen einige Anpassungen vorgenommen, und nicht alle unsere Pläne haben sich erfüllt. So haben wir mehr Geschäftsstellen eröffnet als ursprünglich geplant. Mittlerweile sind wir zusammen mit den jüngst getätigten Akquisitionen in 43 europäischen Städten vertreten, gegenüber 15 beim Start der Initiative. Die Anforderungen an die neuen Mitarbeiter wurden gegenüber den ursprünglichen Vorstellungen deutlich erhöht. An der langfristigen Verpflichtung, an der unternehmerischen Zielsetzung haben wir jedoch - auch gegen Widerstände im Haus und extern - unbeirrt festgehalten.

Das Beispiel zeigt, wie wir die Umsetzung der Strategie angehen: Wir sind flexibel, wenn es darum geht, neue Erkenntnisse einzubeziehen und Änderungen an Strukturen, Produkten und Dienstleistungen vorzunehmen. Aber wir halten an den als richtig erkannten Prinzipien fest und weichen nicht bei den ersten Schwierigkeiten vom eingeschlagenen Weg ab. Dabei kommt die Finanzkraft des Konzerns zum Tragen, die uns hilft, Durststrecken durchzustehen.

3. Verantwortungsvoller Umgang mit Risiken

Die Strategie bestimmt den Erfolg des Unternehmens maßgeblich mit. Entscheidend ist aber auch der Umgang mit Risiken. Die Definition der Risikokapazität, die regelmäßige Überwachung der einzugehenden und eingegangenen Risiken und die Errichtung effizienter Kontrollsysteme spielen deshalb eine wesentliche Rolle. Es geht dabei jedoch immer auch darum, den richtigen Kompromiss zu finden zwischen der Minimierung von Risiken und der Realisierung attraktiver Geschäftsmöglichkeiten. Ich kann Ihnen versichern, meine Damen und Herren, dass wir diesen Fragen sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit widmen. Traditionell standen dabei die Kredit- und die Marktrisiken im Zentrum. Heute müssen wir uns auch vermehrt mit den operationellen Risiken auseinandersetzen – mit den Risiken also, welche aus der

Geschäftsabwicklung, aus Handlungen unserer Mitarbeitenden, durch die ungenügende Befolgung rechtlicher und regulatorischer Auflagen und durch Probleme bei technologischen Anwendungen entstehen. Dass wir vor Kurzem den Group Chief Risk Officer in die Konzernleitung berufen haben, ist Ausdruck dieser neuen Anforderungen. Er wird die Aufgabe haben, im ganzen Konzern noch vermehrt sicherzustellen, dass wir unseren guten Ruf als Unternehmen, welches die Risiken auf breiter Front unter Kontrolle hat und sie im Interesse des Geschäftes handhabt, auch in Zukunft gerecht werden.

4. Engagement, Commitment

Eine erfolgversprechende Strategie, konsequent umgesetzt, und ein vorbildliches Risk Management können den Erfolg jedoch noch nicht garantieren. Wenn wir nicht auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen zählen können, die sich für die UBS engagieren, die sich auch Ihnen, unseren Aktionären, gegenüber verpflichtet fühlen, bin ich nicht in der Lage, Ihnen Versprechungen für die Zukunft abzugeben. Dass ich dies aber mit gutem Gewissen tue, mag Ihnen zeigen, dass ich von den professionellen Fähigkeiten, der ethischen Verankerung und der Einstellung gegenüber UBS bei unserem Personal völlig überzeugt bin. Wir haben auf allen Stufen Spezialisten höchster Qualifikation, Leute mit aussergewöhnlichem Engagement und Talent, viele Tausende von Mitarbeitenden, die – alle an ihrem Platz – täglich und teilweise ganz unspektakulär dafür sorgen, dass die Kunden zufrieden sind und dass wir mit den uns anvertrauten Ressourcen sorgfältig, zielgerichtet und haushälterisch umgehen. Ich benütze diese Gelegenheit, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Einsatz zu danken, jenen, die an der Front und im Rampenlicht stehen genau so wie jenen, die hinter den Kulissen dafür sorgen, dass alles möglichst reibungslos abläuft. Ich nehme an, dass Sie, meine Damen und Herren, sich diesem Dank anschliessen, denn die Mitarbeitenden wirken ja wesentlich in Ihrem Interesse.

Wenn ich von Engagement und Commitment spreche, so sollen meine Kollegen in der Konzernleitung nicht zu kurz kommen. Die Führung eines derart grossen, globalen und komplexen Unternehmens kann nur in Teamarbeit geschehen. Ich kann auf ein bewährtes, engagiertes und motiviertes Team zählen, das

gemeinsam auf das Ziel hin arbeitet, UBS noch erfolgreicher zu machen. Jedes Konzernleitungsmitglied hat natürlich seinen eigenen Verantwortungsbereich. In der Konzernleitung wissen wir aber alle, dass wir in erster Linie für die UBS als Ganzes verantwortlich sind. Auch das mag Ihnen, meine Damen und Herren, als Versprechen für die Zukunft dienen: wir haben nicht Einzelkämpfer, denen es nur um ihr eigenes Territorium geht, sondern ein integriertes, partnerschaftlich funktionierendes Führungsteam.

5. Unser Ziel: zu den Besten gehören – auch in weniger günstigen Zeiten

Ich komme damit zum Schluss. Ich habe Ihnen dargelegt, was wir Ihnen für die Zukunft versprechen können und wo wir von der Gunst der Märkte abhängig sind. Was ich Ihnen ohne Einschränkung versichern kann, ist, dass wir alles daran setzen, in den von uns gewählten Geschäftsaktivitäten zu den Besten zu gehören. Daran lassen wir uns messen. Ich danke Ihnen, wenn Sie uns bei der Verfolgung dieses ehrgeizigen Zieles unterstützen.