

# Ausserordentliche Generalversammlung vom 2. Oktober 2008

**Referat von Peter Kurer, Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG**

*Es gilt das gesprochene Wort*

Geschätzte Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren

Ich möchte Sie auch zu dieser ausserordentlichen Generalversammlung herzlich begrüssen. Unser wichtigstes Traktandum besteht heute in der Wahl von vier zusätzlichen Mitgliedern in den Verwaltungsrat. Bevor wir Ihnen die Kandidaten vorstellen und die Wahl durchführen, möchte ich die Gelegenheit ergreifen, um Ihnen im Namen des Verwaltungsrates Bericht zu erstatten. Ich möchte Ihnen darlegen, was wir, d.h. der Verwaltungsrat und das Management, während der letzten fünf Monate getan haben, um die zahlreichen Probleme, die sich uns stellen, zu bewältigen. Sie konnten darüber bereits in unserem letzten Aktionärsbrief, in mehreren Berichten an die Aktionäre sowie in den Medien lesen.

Bevor ich das alles noch einmal zusammenfasse und dann über unsere nächsten Schritte berichte, möchte ich kurz auf unsere gegenwärtige Situation und die ausserordentlichen Marktereignisse während der letzten zwei Wochen eingehen.

Wir alle waren Zeitzeugen der umwälzenden Entwicklungen der letzten 20 Tage. In der grössten Finanzkrise seit vielen Jahrzehnten wurden althergebrachte Finanzinstitutionen schlicht und einfach weggefegt. Das sogenannte Wall Street Investment Bank Modell ist zerbrochen. Massive Interventionen von Regierungsstellen wurden in vielen Ländern der Welt notwendig, um das Schlimmste abzuwenden. Zahlreiche Banken haben nochmals frisches Kapital aufgenommen. Ich bin in der glücklichen Lage, Ihnen berichten zu können, dass wir die UBS recht erfolgreich durch diese Turbulenzen manövrieren konnten. Unabhängige Beobachter bringen das damit in Zusammenhang, dass wir frühzeitig die grundsätzlichen Ursachen der Krise zu lösen begannen, einschliesslich einer zweifachen Kapitalaufnahme und weiterreichenden Änderungen im Geschäftsmodell.

Wie Ihnen bekannt ist, hat das amerikanische Repräsentantenhaus am Montag, 29. September, das Rettungspaket von Finanzminister Paulson über \$ 700 Mia. abgelehnt. Ausgehend von den neuesten Entwicklungen gehen wir davon aus, dass dies nicht das letzte Wort ist, und natürlich verfolgen wir die Situation sorgfältig. Unabhängig vom Ausgang, können wir unseren Kunden und Aktionären versichern, dass wir eine der am besten kapitalisierten Banken sind und gleichzeitig über eine global diversifizierte Refinanzierungsbasis verfügen. Trotz der ausserordentlich schwierigen Marktsituation haben wir über die letzten Monate hinweg substanzielle Fortschritte erzielt. Wir haben die Grundlage gelegt, auf welcher wir unsere Position erhalten und ausbauen können.

## Nun zum Rückblick

Am 23. April dieses Jahres haben Sie mich zum Präsidenten des Verwaltungsrates gewählt. In meiner damaligen Rede habe ich mehrere Massnahmen erwähnt, die wir einleiten wollten, um die Glaubwürdigkeit und die ursprüngliche Position unserer Bank wieder herzustellen. Insbesondere habe ich folgendes vorgeschlagen:

- Eine klare Trennung der Aufgaben des Verwaltungsrates von den operationellen Verantwortlichkeiten des CEO's und des Managements der Bank sowie eine Abschaffung des Chairman's Office.
- Schaffung eines Strategieausschusses und eines Risikoausschusses auf der Ebene des Verwaltungsrates sowie Überarbeitung der Zuständigkeiten der anderen Ausschüsse.
- Eine umfassende Überprüfung der Strategie der Bank.
- Die Verpflichtung, die Finanz-, Banken- und Risikoexpertise im Verwaltungsrat durch Zuwahl von neuen Mitgliedern zu verstärken, sobald sich dazu Gelegenheit ergibt.
- Ein Versprechen, alles zu unternehmen, um das Vermögen der Bank zu schützen und unsere Kunden zu halten sowie unsere Werte und Kultur zu stärken.
- Eine umfassende Überprüfung der Kompensationsmodelle und der Nachfolgeplanung.

Ich kann Ihnen heute berichten, dass wir in allen Bereichen wesentliche Fortschritte erzielt haben.

Das Chairman's Office haben wir aufgelöst und seine Zuständigkeiten wurden auf mehrere andere Ausschüsse des Verwaltungsrates übertragen, wie den Risikoausschuss und den Strategieausschuss. Die Aufgaben des Governance und Nominating Committee und des Human Resources und Compensation Committee wurden erweitert. Alle diese neuen Committees sind inzwischen voll operativ. Ferner haben wir die Position des Senior Independent Director geschaffen. Diese wird von Sergio Marchionne eingenommen, der gleichzeitig unabhängiger Vizepräsident bleibt. Klare Rollenprofile und Erwartungen wurden für alle Positionen wie Präsident, Vizepräsident, Senior Independent Director, Verwaltungsratsmitglied wie auch für die einzelnen Ausschüsse definiert. Alle diese Änderungen basieren auf einer umfassenden Analyse der internationalen Standards für Corporate Governance. Mit diesen Änderungen haben wir ein Modell geschaffen, das Klarheit und Verantwortlichkeit in der Führung der Bank sicherstellt.

Am 1. Juli gaben wir bekannt, dass vier Mitglieder des Verwaltungsrates ihren Rücktritt angeboten haben, nämlich Stephan Haeringer, Rolf A. Meyer, Peter Spuhler und Larry Weinbach. Danach, am 12. August, haben wir unsere vier neuen Kandidaten für den Verwaltungsrat vorgestellt, nämlich Sally Bott,

Rainer-Marc Frey, Bruno Gehrig und William Parrett. Wir werden Ihnen diese Kandidaten in unserem heutigen Haupttraktandum genauer vorstellen. Ich möchte Ihnen hier nur ganz kurz erklären, wie wir die Nomination und den Entscheid vorangetrieben haben. Das Governance und Nominating Committee hat in einer ersten Stufe Kandidaten in vier verschiedenen Kompetenzbereichen identifiziert. Diese Kompetenzbereiche waren Revision, Risikomanagement, Bankwesen im Allgemeinen sowie Erfahrung im Personal- und Change-Management. Danach haben wir auf der Grundlage einer umfassenden Liste insgesamt 16 Kandidaten identifiziert, je vier für jeden dieser Kompetenzbereiche. Wir haben dabei sowohl Hintergrund wie auch Profil jedes einzelnen Kandidaten im Detail überprüft und danach eine kürzere Liste von zwei bis drei Kandidaten für jedes der vier Profile zusammengestellt. Diese Leute haben wir dann interviewt und schliesslich einen Entscheid, wie wir ihn heute präsentieren, gefällt. Ich bin überzeugt, dass wir eine Gruppe von herausragenden Persönlichkeiten vorschlagen. Sofern Sie unseren Anträgen heute folgen, werden wir innerhalb eines Jahres die Hälfte des Verwaltungsrates erneuert haben. Wir haben dann eine gute und professionelle Mischung von langjähriger Erfahrung und frischem Blut, mit der wir unseren Aufbruch zu einer neuen UBS antreten können.

Am 12. August haben wir, zusammen mit den Resultaten des 2. Quartals, auch unsere neue Strategie angekündigt. Mit dieser wollen wir grösstmögliche strategische Flexibilität für unsere zukünftige Entwicklung schaffen. Unsere Ankündigung war das Resultat einer intensiven Diskussion und einer umfassenden Überprüfung unserer bestehenden Strategie durch den neuen Strategieausschuss und den Verwaltungsrat. Wir haben interne wie externe Experten befragt und den heutigen Zustand wie auch das längerfristige Potenzial in jedem unserer Geschäftsfelder überprüft. Lassen Sie mich noch einmal die Hauptelemente unserer neuen Strategie zusammenfassen:

- Zuerst werden wir unsere drei Unternehmensgruppen in drei autonome Unternehmensbereiche umformen. Diese werden grössere operationelle Freiheit und auch mehr Eigenverantwortung erhalten.
- Wir werden dabei die Vergütungen des Managements wie auch der Mitarbeiter generell direkt an die Resultate ihrer jeweiligen Geschäftseinheit binden. Das fördert die konsequente Ausrichtung auf Ertragssteigerung und die Schaffung von Mehrwert; all dies im Rahmen eines angemessenen und strikten Risikorahmens. Dieser muss die Risikoertragsstruktur jedes einzelnen Geschäftes richtig wiedergeben.
- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten wird im Interesse unserer Kunden und unserer Ertragslage vorangetrieben; dies im Rahmen von klaren Abmachungen betreffend Austausch von Dienstleistungen, Gewinnteilung und Referenzvereinbarungen zu marktüblichen Konditionen.
- Diese neue Struktur wird zu mehr Transparenz über die Quellen der Wertschöpfung innerhalb des UBS Konzerns führen. Sie wird auch striktere Standards über die Zuteilung von Kapital mit sich bringen und Quersubventionen zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten eliminieren. Die neue Struktur belohnt das Management nur für nachhaltige Wertschöpfung.
- Wir werden weiterhin die Marke UBS in allen Geschäftseinheiten benutzen.

Ebenfalls am 12. August haben wir bekanntgegeben, dass wir das Managementmodell für die Bank ändern und im Rahmen der bestehenden Konzernleitung einen Exekutivausschuss bilden. Dieser wird über die optimale Ressourcenallokation innerhalb der Gruppe entscheiden, Leistungsziele für die Unternehmensbereiche vorgeben und deren Bearbeitung überprüfen. Dies wird Risikoparameter, Kapitalzuteilung und Refinanzierungsbedingungen einschliessen.

Schliesslich haben wir in diesem Zusammenhang die Lancierung eines Changeprogramms angekündigt. Dieses umfasst mehrere Unterprojekte und steht unter der Leitung unseres CEO's Marcel Rohner. Eine spezielle Projektgruppe wird ihn dabei unterstützen. Dieses Changeprogramm wurde bereits offiziell lanciert und ist unser Hauptinstrument, um die Bank gemäss der neuen Strategie zu verändern. Über die einzelnen Projekte hinausgehend wird das Changeprogramm eine allgemeine Aufbruchstimmung und Veränderungsbereitschaft in der Bank auslösen, unsere Leute positiv motivieren und UBS als attraktiven Arbeitgeber profilieren. Wir gehen davon aus, dass wir dieses Programm Ende 2009 in allen wesentlichen Teilen abschliessen können.

Mit dieser Ankündigung haben wir uns von dem verabschiedet, was wir integriertes Geschäftsmodell nannten. Im Laufe unserer strategischen Überprüfung sind wir zur Überzeugung gekommen, dass dieses integrierte Geschäftsmodell eine Quelle von Zwiespältigkeit war und das wirkliche Risikoertragsprofil der einzelnen Geschäfte verwischte. Zusätzlich hat es zu übertrieben aufwändigen Prozessabläufen und unnötiger Komplexität geführt. Die neue Struktur mit unabhängigeren Geschäftseinheiten hat unseres Erachtens drei wesentliche Vorteile:

- Auf der Ebene der eigentlichen Geschäftsführung macht sie unsere Unternehmensbereiche agiler. Sie ermöglicht ihnen besser und rascher auf das ständig ändernde Umfeld zu reagieren. Dies ist insbesondere in diesen unsicheren Zeiten der Finanzindustrie wichtig.
- Die neue Struktur schafft eine klare Verantwortlichkeit für den Geschäftserfolg und maximale Transparenz bezüglich der relativen Wettbewerbsfähigkeit und Mehrwertschaffung jedes einzelnen Geschäftsfeldes.
- Auf der mehr strategischen Ebene erlaubt diese Erneuerung maximale Flexibilität, um zu jedem Zeitpunkt den bestmöglichen Mehrwert für die Aktionäre zu erzielen.

Insgesamt, so sind wir überzeugt, wird die neue Struktur die Bereitschaft zur Veränderung und Transformation in der Bank fördern, und dies wird uns erlauben, gestärkt aus dieser Krise herauszukommen.

Schliesslich möchte ich Ihnen über zwei weitere Themen, die mehr mit der Vergangenheit zu tun haben, berichten.

Wie Sie wissen, haben wir kurz vor der ordentlichen Generalversammlung im April einen Aktionärsbericht über unsere Abschreibungen und Verluste mit Wertpapieren im Zusammenhang mit dem US Immobilienmarkt vorgelegt. Auf der Basis des Berichtes haben wir in den letzten Monaten ein umfassendes Korrekturprogramm definiert, d.h. einen Plan, wie wir die vielfältigen Mängel, die sich in der Kreditkrise zeigten, beheben wollen. Die Verbesserungen bewegen sich von den bereits erwähnten Strategie- und Governance-Änderungen zu Änderungen im Bereich des Risikomanagements und schliessen auch Finanz-, Refinanzierungs- und Bilanzmanagementaspekte ein, ebenso wie Vergütungsfragen.

Wir haben diesen Plan der Eidgenössischen Bankenkommission vorgelegt und eine Zusammenfassung davon erschien auf unserer Webseite am 12. August. Wie bereits beim geschilderten Changeprogramm ist entscheidend, dass dieser Korrekturplan einem strikten Projektmanagement unterworfen wird. Zu diesem Zweck haben wir einen leitenden Manager mit der Führung des Projektes betraut. Sowohl die Konzernleitung wie auch der Verwaltungsrat werden die Umsetzung des Planes genau verfolgen und überprüfen.

Wo stehen wir heute mit der Umsetzung dieses Planes?

Wir haben detaillierte Programmschritte für jeden Bereich definiert, wo Verbesserungen nötig sind. Wir haben strikte Termine gesetzt und Verantwortlichkeiten für jede einzelne Massnahme festgelegt. Selbstverständlich kann nicht alles über Nacht erledigt werden. So ist beispielsweise die Verbesserung der Datenqualität und die Verfeinerung unserer Systemarchitektur in der Investment Bank ein längerer und kontinuierlicher Prozess. Andere Probleme können rascher behandelt werden. Insgesamt haben wir viele Punkte bereits abgeschlossen oder haben zumindest eine klare Vorstellung darüber, wie wir die entsprechende Erneuerung vornehmen müssen.

- Wir haben in zahlreichen wichtigen Positionen personelle Änderungen vorgenommen.
- Wir haben die Art und Weise, wie wir Risikokapazität zuteilen, überarbeitet.
- In der Risikokontrolle haben wir die Abteilungen Markt- und Kreditrisiken zusammengelegt. Dies wird unser analytisches Verständnis der Portfolios und der Risikokonzentrationen über alle Risikodimensionen hinaus verbessern.
- Wir haben die Methoden zur Erfassung und Messung von Risiken, insbesondere im Bereich der Marktrisiken, stark überarbeitet und verfeinert.

Schliesslich haben wir im Juli unsere Aktienemission erfolgreich abgeschlossen. 99,4% unserer Aktien konnten wir bei unseren bisherigen und neuen Aktionären platzieren. Zusammen mit einer Verringerung unserer risikogewichteten Aktiven hat dies dazu geführt, dass unsere Eigenkapitalquote sich per Ende des 2. Quartals auf 11,6% beim Kernkapital und auf 15,7% beim Gesamtkapital belief. Dies ist eine der höchsten Kapitalquoten in der Finanzindustrie. Ich möchte die Gelegenheit benutzen, um allen Aktionären und speziell Ihnen für die Unterstützung und das Vertrauen in UBS zu danken.

## Nun zur Zukunft

Wie ich am Anfang der Sitzung sagte, befinden sich die Märkte und die gesamte Finanzindustrie in einer ausserordentlich prekären Situation. Wir müssen nun davon ausgehen, dass diese schwierigen Bedingungen bis ins Jahr 2009 anhalten werden. Dies wird den Zeitpunkt für die Heilung der Finanzindustrie im Allgemeinen und UBS im Besonderen beeinflussen. Kurzfristig konzentrieren wir uns darauf, UBS durch diese sehr schwierige Marktsituation zu navigieren. Wir werden auch in Zukunft alle notwendigen Massnahmen ergreifen, die zu diesem Zweck notwendig sind.

Darüber hinaus müssen wir uns insbesondere auf vier Bereiche konzentrieren, um eine solide Zukunft der Bank sicherzustellen.

- Zuerst werden wir die Bank in die Gewinnzone zurückführen. Marcel Rohner und ich haben in Aussicht gestellt, dass die Bank im Jahr 2009 wieder Gewinn erzielen wird, d.h. das Jahr 2009 wird insgesamt ein profitables Jahr sein. Trotz dem schwierigen Umfeld und den letzten Entwicklungen in den Märkten sind wir immer noch überzeugt und optimistisch, dieses Ziel erreichen zu können.
- Unabhängig davon wollen wir zu jedem Zeitpunkt eine starke Kapitalbasis erhalten, ebenso wie angemessene Liquidität und eine solide Bilanz. Zu diesem Zweck werden wir unsere Bemühungen fortsetzen, unsere noch bestehenden exponierten Risikopositionen aggressiv zu reduzieren. Dies schliesst auch eine weitere Reduktion der Bilanz mit ein.
- Eine andere wichtige Priorität ist die Erledigung unserer grössten Rechtsfälle. Wir konnten vor kurzem einen unserer wichtigen Fälle, eine Untersuchung durch die amerikanischen Aufsichtsbehörden im Bereich der sogenannten Auction Rate Securities, durch einen Vergleich abschliessen. Damit verbleibt die Untersuchung des amerikanischen Justizdepartements und anderer Behörden betreffend unsere grenzüberschreitenden Bankdienstleistungen an amerikanische Kunden. Wir arbeiten hart daran, diesen Fall abzuschliessen. Zu diesem Zweck haben wir vor einiger Zeit entschieden, diese Art von Dienstleistungen aufzugeben. Wir werden uns aus diesem Geschäft vollständig zurückziehen und haben ein Projektteam ernannt, um die entsprechenden Arbeiten so rasch und effizient wie möglich innerhalb der bestehenden Rechtsvorschriften voranzutreiben. Wir haben bereits öffentlich eingestanden, dass wir bei der Untersuchung dieses Falles auf Verhaltensweisen von Mitarbeitern gestossen sind, die wir nicht tolerieren. Unsere eigenen Compliance Richtlinien wurden verletzt. Wir bedauern dies ausserordentlich. Unsere Vorkehrungen zum Ausstieg aus diesem Geschäft werden durch einen speziellen Ausschuss des Verwaltungsrates beaufsichtigt. Dies unterstreicht die Ernsthaftigkeit, mit der wir diesen Fall bearbeiten.

- Schliesslich müssen wir unser Changeprogramm und die neue Managementstruktur, wie ich sie geschildert habe, umsetzen und dies wird uns helfen, unsere anstehenden Probleme noch schneller zu lösen. Zu diesem Zweck werden wir das neue Executive Committee einsetzen und gleichzeitig damit zusammenhängende weitere strukturelle Änderungen in die Wege leiten.

Dise bringt mich zu meinem letzten Teil und zum längerfristigen Ausblick. Unsere Vision für UBS besteht aus drei zentralen Bereichen:

- **Erstens:** Wir wollen unsere Reputation so rasch wie möglich und vollumfänglich wiederherstellen. Es ist unser Ehrgeiz, wieder ein allseits anerkannter Branchenführer zu sein. Hier in der Schweiz möchten wir uns wieder als ein nationaler Champion etablieren. Wir werden an diesen ehrgeizigen Zielen hart, aber zugleich mit Bescheidenheit arbeiten. Um die Ziele zu erreichen, müssen wir zuallererst und insbesondere eine solide Leistung erbringen. Schliesslich ist mir bewusst, dass die Wiedererlangung einer soliden Reputation auch voraussetzt, dass wir unsere Vergütungsmodelle einschliesslich Boni an die neue Situation der Finanzindustrie anpassen. Wir arbeiten daran und werden darüber zu einem späteren Zeitpunkt berichten.
- **Zweitens:** Eine vollständige Ausrichtung auf den Klienten in jedem unserer Geschäftsfelder. Dies schliesst folgendes ein:
  - a. Eine solide und nachhaltige Anlage-Performance für unsere Kunden in allen Bereichen (Einzelkunden, Privatbankenkunden und institutionelle Kunden).
  - b. Die Wiederherstellung neuer Zuflüsse an Kundengeldern, des sogenannten Net New Money, in allen Geschäftsbereichen, insbesondere aber in den Bereichen Wealth Management und Asset Management.
  - c. Eine Investmentbank, welche zuverlässige und auch voraussehbare Erträge erwirtschaftet – dies in Übereinstimmung mit einer kundenorientierten Strategie und einer überarbeiteten Ausrichtung auf entsprechende Produkte, Kundensegmente und geografische Märkte. Dies schliesst eine massvolle Übernahme von Risiken zu Gunsten von Kunden ein, wird aber ausschliessen, dass wir grössere Risiken übernehmen, die keinen Bezug zu unserem Kundengeschäft haben. Um dies zu erreichen, haben wir eine substanzielle Neuausrichtung unserer Investmentbank eingeleitet. Wir haben die Kostenbasis und den Personalbestand dem heutigen Marktumfeld angepasst. Dies werden wir in den kommenden Monaten fortsetzen, um die Gewinnschwelle so rasch wie möglich wieder zu überschreiten. Bereits heute haben wir unsere eigenen Zielsetzungen für die Reduktion der Bilanz mehr als erreicht und werden unsere diesbezüglichen Anstrengungen für den Rest des Jahres noch steigern.
  - d. Weitergehende Zusammenarbeit und entsprechende Ertragssteigerung im geschäftlichen Austausch zwischen unseren Unternehmensbereichen.
  - e. Gewinne von Marktanteilen in allen strategischen Bereichen unseres Geschäfts.
- **Drittens:** Das Erreichen von ambitionösen und nachhaltigen finanziellen Zielen. Dies umfasst folgendes:

- a. Eine starke Kapitalbasis und eine reduzierte Bilanz.
- b. Eine reduzierte Kostenbasis mit gleichzeitigem Produktivitäts- und Effizienzgewinn.
- c. Rückkehr zu einem normalen, guten Ertragsniveau und solidem Wachstum.

Diese Ziele zu erreichen, wird unser nächster Schritt im Rahmen unseres Neustarts sein. Wir haben bereits einiges erreicht. Unsere Bilanz haben wir für die Gruppe von einem Höchstwert von rund CHF 2.5 Billionen im Jahre 2007 um mehr als 500 Milliarden auf rund 2 Billionen reduziert. Unsere Risikopositionen in der Bilanz wurden stark reduziert, geschlossen oder verkauft. Personalbestand und operative Kosten werden laufend reduziert. Ich bin stolz auf unser Management und unsere Mitarbeiter, welche dieses ermöglicht haben. Dies setzt detaillierte und harte Arbeit, Tag für Tag, voraus.

Lassen Sie mich nun mit einem Versprechen schliessen. Alle Entscheidungen und Aktionen, welche wir bis anhin getätigt haben und die wir demnächst und in der weiteren Zukunft tätigen werden, haben nur ein einziges Ziel, nämlich eine neue, wieder respektierte und erfolgreiche UBS zu schaffen, eine UBS auf die Sie als Aktionäre, Investoren, Kunden und Mitarbeiter stolz sein können.

Wir sind leidenschaftlich damit beschäftigt, an den nächsten notwendigen Schritten, aber auch an den längerfristigen Elementen unserer Vision zu arbeiten. Die Bank befindet sich immer noch in einem schwierigen Umfeld. Ich glaube aber, dass wir nun eine Bereitschaft zur Transformation gefunden haben, die uns wieder in eine gute Zukunft führt.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.