

# Ausserordentliche Generalversammlung vom 27. Februar 2008

**Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates, anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung vom 27. Februar 2008 in Basel**

*Es gilt das gesprochene Wort.*

**Sperrfrist für Medien: Mittwoch, 27. Februar 2008, 11.00 Uhr**

Sehr geehrte Damen und Herren  
verehrte Aktionäre

Wir haben Sie in einer für UBS sehr schwierigen Situation zu einer ausserordentlichen Generalversammlung eingeladen.

Lassen Sie mich den Gang der Ereignisse in fünf Punkten zusammenfassen.

1. Im Laufe des letzten Jahres kam es auf wichtigen Wertschriftenmärkten in den USA zu einem ebenso unerwarteten wie heftigen Zusammenbruch.
2. Extreme Kursverluste bei zuvor hoch bewerteten verbrieften Krediten und das rasante Versiegen der Liquidität auf diesem Markt zogen die Kreditmärkte in der Folge weltweit in Mitleidenschaft.
3. Die Marktrisiken veränderten sich in kürzester Zeit in einem horrenden, in diesem Ausmass niemals zu erwartenden Tempo. Auch erfahrene Marktexperten sprechen von der vielleicht schwierigsten Phase für die Finanzwirtschaft seit dem Börsencrash von 1929.
4. Bis zum heutigen Zeitpunkt hat diese Finanzkrise weltweit zu Wertberichtigungen von über 300 Milliarden Dollar geführt.
5. Als Folge dieser Entwicklungen musste UBS über die letzten Monate in mehreren Schritten Wertberichtigungen von insgesamt über 21 Milliarden Franken tätigen, die in einem Verlust für das Geschäftsjahr 2007 von 4,4 Milliarden Franken resultierten.

Gleichzeitig geriet der UBS-Aktienkurs, der noch im Mai 2007 auf Rekordniveau gestanden hatte, unter massiven Druck.

Es ist mir völlig klar, und wir werden es heute wohl noch öfter hören, dass Sie von dieser Entwicklung masslos enttäuscht sein müssen.

Mir zuerst macht die Art und Weise, wie unser Unternehmen von dieser Marktkrise betroffen wurde, schwer zu schaffen.

Bis vor wenigen Monaten hatten wir den Ruf einer vorsichtigen, ja geradezu risiko-aversen Bank.

Wir betrieben das Management unserer Kreditrisiken, unserer Marktrisiken und unserer operationellen Risiken mit ausserordentlicher Ernsthaftigkeit.

Es kam in den vergangenen Jahren immer wieder vor, dass die UBS auf Geschäfte verzichtete, weil sie uns als zu riskant erschienen.

So waren wir zurückhaltend bei der Kreditfinanzierung von internationalen Firmenzusammenschlüssen und Übernahmen. Auch sind wir bei der indirekten Finanzierung von Subprime- und ähnlichen Anlagen über spezielle Vehikel, so genannten SIVs oder Conduits, keine nennenswerten Verpflichtungen eingegangen und heute überhaupt nicht mehr exponiert.

Wir waren oftmals so vorsichtig, dass wir uns deswegen gelegentlich auch aus Ihrem Kreise Vorwürfe gefallen lassen mussten und deshalb Wege gesucht und gefunden haben, um stärker in dynamischen Marktsegmenten aktiv sein zu können, ohne dabei unsere Risikopolitik zu verlassen.

Umso mehr sind wir zutiefst enttäuscht, dass es uns nicht gelungen ist, die Marktsignale im amerikanischen Immobilienmarkt frühzeitig zu erkennen. So frühzeitig, dass die Zeit für entsprechende Gegenmassnahmen ausgereicht hätte, um UBS aus dem Sturm herauszuhalten, der über die Finanzmärkte gerast ist.

Dass wir keineswegs als einzige von diesen Ereignissen betroffen sind, ist zwar ein Faktum; es macht die Sache aber nicht besser.

Ich will die Situation nicht schönreden. Es steht ausser Frage, dass wir gewisse Entwicklungen falsch beurteilten.

Natürlich steht der Verwaltungsrat in einer solchen Situation im Rampenlicht, und zuvorderst dessen Präsident. Ich habe Verständnis dafür, dass in einer solchen Situation Konsequenzen gefordert werden.

Der Verwaltungsrat hat diese Frage, auf meinen Antrag hin, eingehend besprochen.

Für den Verwaltungsrat, und für mich persönlich, heisst Verantwortung in erster Linie Verpflichtung.

An der Spitze eines Unternehmens zu stehen, erfordert neben der Pflichterfüllung auch Loyalität, Ausdauer und Mut.

Popularität darf für mich und für den Verwaltungsrat nicht der Massstab unseres Handelns sein. Wir müssen damit leben können, dass wir medial im Gegenwind stehen, dass sich die öffentliche Meinung gegen uns stellt.

Solche Reaktionen nehmen wir zur Kenntnis. Sie sind unangenehm, bisweilen auch verletzend. Entscheidend sind sie nicht.

Entscheidend sind Sie, meine Damen und Herren Aktionäre.

Entscheidend ist, dass wir die Führung sicherstellen, die Lage emotionslos beurteilen, die Handlungsmöglichkeiten abwägen und dann rasch agieren, ohne überstürzt zu handeln.

Ich durfte diese Bank über viele Jahre massgeblich mitprägen. Ich werde die oberste Verantwortung niemals leichtfertig preisgeben, sondern will dafür sorgen, dass UBS wieder auf den Erfolgspfad zurückkehrt, einen Erfolgspfad, den sie in den weitaus meisten Bereichen unserer Aktivität nie verlassen hat.

Als Mit-Architekt dieses Unternehmens, das in den letzten zehn Jahren einen beispiellosen Aufstieg zum weltweit führenden Vermögensverwalter und Finanzdienstleister vollzogen hat, empfinde ich eine hohe Verpflichtung, bei der Bewältigung der aktuellen Schwierigkeiten an vorderster Front mitzuwirken.

In diesen zehn Jahren hat Ihre Bank Gewinne von 66 Milliarden Franken erarbeitet. Nun müssen wir Ihnen am 23. April dieses Jahres über einen Verlust von viereinhalb Milliarden Franken Rechenschaft ablegen.

Das ist mehr als schmerzlich, aber es ist im heutigen Zeitpunkt nicht mehr zu ändern, und es ist auch nicht Gegenstand der heutigen Versammlung. Wir werden darüber an unserer ordentlichen Generalversammlung vom 23. April sprechen.

Heute, an dieser ausserordentlichen Generalversammlung, geht es um die Zukunft Ihrer Bank, die wir gemeinsam zu gestalten haben.

Heute brauchen wir Ihre Unterstützung, um die bereits eingeleiteten Schritte in anderen Bereichen mit einer massiven Stärkung unserer Kapitalausstattung zu untermauern.

Heute brauchen wir Ihre Zustimmung zu den Anträgen des Verwaltungsrates.

Der Verwaltungsrat hat rasch gehandelt, hat vorgekehrt, was in der Situation vorzukehren möglich war.

Lassen Sie mich dennoch, ohne der ordentlichen Generalversammlung vorgreifen zu wollen, den aktuellen Zustand unserer Bank in wenigen Worten zusammenfassen.

1. Sämtliche Einheiten im Global Wealth Management und Business Banking verzeichneten 2007 Rekordergebnisse in der Geschichte der Bank.
2. Das institutionelle Vermögensverwaltungsgeschäft blieb nur leicht hinter dem Vorjahresergebnis zurück.  
Ohne Berücksichtigung der Kosten für die Schliessung von DRCM hätte das Ergebnis einen neuen Höchststand erreicht.
3. Innerhalb der Investment Bank verzeichneten die Bereiche Aktien sowie das Unternehmensberatungsgeschäft Rekorderträge.

4. Innerhalb des Global Wealth Management und Business Banking stieg der Neugeldzufluss auf CHF 156,3 Milliarden und liegt damit 37% über dem Vorjahresniveau. Der Vermögensverwaltungsbereich registrierte Abflüsse von netto CHF 15,7 Milliarden, verglichen mit Zuflüssen von CHF 37,2 Milliarden im Jahre 2006.
5. UBS bleibt der weltweit führende Vermögensverwalter, und wir sind zuversichtlich, dass wir diese Position halten können.
6. Die Investmentbank wird in Kürze unter neuer Führung stehen. Wir haben einen neuen Chef gewinnen können, der jahrzehntelange Erfahrung mitbringt, in der Branche hoch angesehen ist und der noch im März seine Aufgaben antreten wird.
7. Wir haben die Konzernleitung an ihrer Spitze neu bestellt und sie nun zusätzlich verstärkt durch drei neue Mitglieder, unter anderem in der Absicht, die Investmentbank noch enger in die zentrale Führung einzubinden.
8. Die Bank ist ein sicherer und gesuchter Arbeitgeber für über 83'000 hoch qualifizierte Mitarbeitende.
9. Insgesamt sind die Probleme erkannt und adressiert. Die nötigen Massnahmen sind getroffen – bis auf Ihre heutigen Entscheide.

Wenn Sie den Anträgen des Verwaltungsrates folgen, verfügt die Bank aus heutiger Sicht über eine solide Basis, um die Krise erfolgreich zu meistern, an ihr zu wachsen, und sich in eine neue, erfreuliche Zukunft zu entwickeln.

Wir präsentieren Ihnen heute ein Paket von Massnahmen, das im Vorfeld dieser Versammlung nicht nur Wohlwollen geerntet, sondern zeitweise auch Emotionen freigesetzt hat.

Inzwischen wird das Paket allgemein nüchterner betrachtet. Ich lade Sie ein, die Vorlage ebenfalls nüchtern und mit sachlicher Distanz zu beurteilen.

Die Anträge des Verwaltungsrates an die heutige Generalversammlung sind der Schlüssel zur Lösung der Probleme, mit denen sich die Bank im heutigen Zeitpunkt konfrontiert sieht.

Angesichts der anhaltenden Unsicherheiten in der Finanzbranche sind wir froh, dass wir diese Lösung in so kurzer Zeit, und so umfassender Natur, finden konnten. Sie ist ebenso wichtig für die Gegenwart wie für die Zukunft unserer Bank.

Lassen Sie mich zusammenfassen:

1. Die Entwicklungen in spezifischen Finanzmärkten der USA vom letzten Sommer sind in der Wirtschaftsgeschichte in vielfacher Hinsicht einzigartig. Sie haben uns und andere gleichermaßen überrascht.
2. Wir haben gewisse Märkte falsch beurteilt. Wir haben dies später erkannt, konnten aber durch den raschen Gang der Dinge nicht mehr rechtzeitig agieren und reagieren.
3. Wir haben umgehend Konsequenzen gezogen, Konsequenzen personeller Natur, Konsequenzen organisatorischer Natur und Konsequenzen finanztechnischer Natur.
4. Die meisten dieser Massnahmen konnten der Verwaltungsrat und die Konzernleitung in eigener Kompetenz realisieren. Dies ist auch bereits erfolgt.
5. Für die Zuführung neuen Kapitals brauchen wir heute Ihre Zustimmung. Diese Massnahme ist aus unserer Sicht unverzichtbar.
6. Ich habe nicht den geringsten Anlass, die Situation zu beschönigen. Ich darf Ihnen aber doch in Erinnerung rufen, dass Ihre Bank in praktisch allen Tätigkeitsbereichen im Jahre 2007 Rekord-ergebnisse vorgelegt hat. Die Basis für eine erfolgreiche Tätigkeit ist nach wie vor gegeben.
7. Wenn Sie unseren Anträgen in der heutigen Versammlung folgen, hat die UBS die besten Chancen, sich rasch zu erholen und auf einem soliden Fundament weiter zu entwickeln.

Es ist mir ein Bedürfnis, noch Folgendes herauszugreifen:

Oft werde ich gefragt, weshalb wir nicht von Anfang über das gesamte Ausmass der erforderlichen Rückstellungen und Abschreibungen informiert hätten. Jemand bezeichnete unsere Kommunikationspolitik gar als "Salamitaktik", also als bewusstes Zurückhalten bereits verfügbarer Informationen.

Das ist natürlich, entschuldigen Sie den Ausdruck,barer Unsinn.

Alle diese Informationsinhalte sind, zumindest in unserer Beurteilung, kursrelevant und damit Gegenstand der Vorschriften über die ad hoc-Kommunikation.

Wir interpretieren diesen Begriff sehr weit und informieren im Zweifel lieber einmal zuviel und zu früh als zu wenig und zu spät.

Die UBS war in mehrfacher Hinsicht und bei vielen Gelegenheiten stets die erste vergleichbare Bank, die rasch und so umfassend informiert hat.

Die UBS gilt in Fachkreisen in diesem Zusammenhang als vorbildlich, weil wir immer zum frühest möglichen Zeitpunkt den vollen Stand der Erkenntnis kommunizieren.

Wir haben für unsere Kommunikation von staatlichen Institutionen und Aufsichtsbehörden in der Schweiz und international immer wieder Lob erhalten, vom Bundesrat bis zu massgebenden amerikanischen Regierungsstellen.

Aber es ist der Markt, der die Kadenz bestimmt, nicht die Kommunikation.

Über die vergangenen Monate mussten wir die Bewertung illiquider Wertschriften im Zusammenhang mit dem US-Wohnhypothekenmarkt laufend an die sich ständig verändernden Marktbedingungen anpassen. Dies führte zwangsläufig zu Wertminderungen.

Die von uns kommunizierten Bewertungen entsprachen jeweils dem Informationsstand zu einem bestimmten Zeitpunkt und waren abhängig von weiteren, nicht vorhersehbaren Entwicklungen auf den Finanzmärkten.

Abgesehen davon sind wir präzisen Buchhaltungsvorschriften unterworfen, die es nicht erlauben, zu einem bestimmten Zeitpunkt überhöhte und vorseilende Abschreibungen vorzunehmen.

Es war immer unsere Haltung, und wir werden auch in Zukunft so verfahren, dass wir so früh wie möglich und so umfassend wie möglich informieren.

Bevor wir zur Behandlung der Traktanden schreiten, möchte ich Sie noch in wenigen Worten über die Massnahmen orientieren, die wir in den letzten Wochen und Monaten getroffen haben und darüber, was wir in naher Zukunft zu tun gedenken.

Wir werden mit Nachdruck unsere Anstrengungen fortsetzen, die hypothekarisch gesicherten Wertpapiere und ihre Derivate weiter abzubauen, um so die Bilanzbeanspruchung durch unser Zinsengeschäft weiter zu reduzieren. Eine eigens dafür geschaffene Einheit ist allein mit dieser Aufgabe betraut.

Wir werden die Investment Bank in diesem Jahr wieder konsequent auf unser Kundengeschäft ausrichten und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb von UBS stärken. Insbesondere werden wir den Eigenhandel einschränken.

Die Führungsprozesse im Risikomanagement und der Risikokontrolle werden auf Grund der gewonnenen Erfahrung überarbeitet.

Wir werden die personelle Verstärkung der Führungsgremien auf Stufe Verwaltungsrat und Konzernleitung weiterführen und auch die Nachfolgeregelungen geordnet einleiten.

Wir müssen sicherstellen, dass wir die besten Talente für Führungsaufgaben gewinnen. Auf Stufe Verwaltungsrat gilt es zudem die bankfachliche Expertise noch breiter abzustützen.

Gleichzeitig müssen wir sicherstellen, dass dort wo wir erfolgreich arbeiten, die Voraussetzungen für den Erfolg erhalten bleiben.

Ingesamt, meine Damen und Herren, wird unsere wichtigste Aufgabe sein, in absehbarer Zukunft das volle Vertrauen unserer Kunden, Mitarbeiter und Ihnen, unsere Aktionäre, wiederzugewinnen.

Wir kommen nun zu Traktandum eins.