

# Ordentliche Generalversammlung vom 23. April 2008

**Referat von Marcel Rohner, CEO, anlässlich der ordentlichen Generalversammlung  
vom 23. April 2008 in Basel**

***Es gilt das gesprochene Wort.***

Als Konzernchef habe ich an dieser Stelle Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, das Konzernergebnis des Vorjahres zu präsentieren und zu kommentieren. Ein Verlust von CHF 4 Mrd spricht laut und deutlich für sich selber. Mit diesem katastrophalen Resultat haben wir viel Vertrauen zerstört.

Deshalb möchte ich heute darüber sprechen, wie es dazu kam, was wir an Massnahmen bereits eingeleitet haben und was wir kurz und mittelfristig tun werden, damit so etwas nie wieder vorkommt und wir ihr Vertrauen wieder zurückgewinnen können.

Die Fakten und eine Schilderung der Ursachen haben wir vor zwei Tagen in der Zusammenfassung des Berichtes, den wir an die EBK abgeliefert haben, veröffentlicht. Der Bericht zeigt in schmerzhafter Klarheit und Detailliertheit, was vorgefallen ist und wo wir und unsere Systeme versagt haben. Es ist keine angenehme Lektüre, aber es entspricht der Realität. Der einzige Weg nach vorne zu schauen und weiterzugehen, liegt für uns darin, alle diese Fakten und Einsichten zu studieren, zu akzeptieren und die notwendigen Schlüsse zu ziehen und Massnahmen abzuleiten.

Ich will in meinem Referat den Bericht nicht noch einmal zusammenfassen. Er ist umfangreich und detailliert, was ihnen ermöglicht, ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. Ich möchte ihnen jedoch meine eigene Darstellung und Bewertung der wichtigsten Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, darlegen.

***Worin lagen unsere wesentlichen Fehler?***

***1. Wir haben vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr gesehen.***

Viele Kolleginnen und Kollegen haben mit besten Absichten Transaktionen geprüft, Risiken abgesichert, Modelle verfeinert und Analysen durchgeführt. Wir führen aufwendige und umfangreiche Kontrollprozesse, durch welche neue Geschäfte geprüft und analysiert werden. Wir hatten und haben Heerscharen von hochqualifizierten Händlern und Kontrolleuren, welche die Geschäfte laufend beurteilen und in vielerlei Dimensionen abbilden.

Ich glaube wir haben uns teils bewusst, in vielerlei Hinsicht aber auch unbewusst und implizit, auf diese Prozesse und Fähigkeiten verlassen und haben deswegen die einfachen Fragen nicht mehr gestellt. So schmerzhaft, wenn nicht sogar peinlich, diese Einsicht auch ist, so wichtig ist diese Schlussfolgerung. Es war gerade nicht ein Mangel an Verständnis für Komplexität sondern das Gegenteil: ein Mangel an Einfachheit und kritischer Distanz, welcher verhindert hat, frühzeitig genug die richtigen Fragen zu stellen.

## *2. Wir haben bestimmte Geschäfte quersubventioniert.*

Unsere Bank ist über die letzten 15 Jahre durch eine Kombination von Akquisitionen und organischem Wachstum gewachsen. Wir haben sie immer als einheitliches Ganzes verstanden. Sukzessive haben wir das internationale Geschäft durch permanenten Ausbau bestehender Einheiten erweitert. Nach der Organisation in ursprünglich vier, später dann drei Geschäftseinheiten, haben wir oft argumentiert, dass wir keine Holding sondern eine integrierte Bank sind.

Genau in dieser Überhöhung der Einheit lag ein weiteres Problem. Das Ganze kann nur funktionieren, wenn alle Einzelteile funktionieren. Und die Einzelteile funktionieren nur dann, wenn sie ohne fremde Hilfe, mit gleichlangen Spiessen wie die Konkurrenten, erfolgreich bestehen können.

Im Kern erscheint also eine weitere Hauptursache geradezu paradox: Wir haben das integrierte Modell zu wenig hinterfragt. Wir haben die Kraft unserer Bilanz und die attraktiven Finanzierungsmöglichkeiten für Aktivitäten eingesetzt, welche aufgrund des Risikos teurer hätten finanziert werden müssen. Wir haben die überschüssigen Cash Flows aus dem Vermögensverwaltungsgeschäft genutzt, um organisches Wachstum in der Investmentbank zu ermöglichen. Das war falsch.

Richtig ist, dass teures Geld und knappes Kapital logischerweise die für risikoreichere Aktivitäten notwendige Disziplinierung schafft. Sie zwingt die Führung, Entscheide zu treffen für welche Aktivitäten die knappen Ressourcen einzusetzen sind. Die Knappheit zwingt zur Wahl derjenigen Geschäfte, welche die attraktivsten Risiko-Rendite Eigenschaften aufweisen. Diese Ressourcenknappheit ist für erfolgreiches Investment Banking entscheidend.

## *3. Wir wollten Wachstum schaffen indem wir die Strategie und das Vorgehen von Konkurrenten kopiert haben, anstatt durch unsere inneren Stärken und unsere eigene Identität*

Der Konkurrenzvergleich ist wichtig und unverzichtbar. Führt er jedoch zur Etablierung einer Nachahmerstrategie, kann er in einem risikoreichen und Ressourcen intensiven Geschäft gefährlich werden.

Wir hatten im Geschäft mit Obligationen und deren Derivaten seit 2002 stetig an Terrain gegenüber unseren Konkurrenten verloren. Es war jedoch falsch, diesen immer grösser werdenden Abstand aus einer reinen Produkte Optik verringern zu wollen. Wir haben die Strategie überhastet auf das Schliessen der Lücken in unserer Produkte Palette ausgerichtet.

Der Druck, Gewinnwachstum zu liefern, ist gross. Die Antwort auf diesen Druck muss in unserem Fall jedoch darin liegen, die nachhaltigen Gewinne zu steigern. Nachhaltige Gewinne basieren auf

Kundennutzen. Alles andere dient kurzfristigem Gewinnwachstum. Es gehört zur Aufgabe der Führung des Unternehmens, genau dieser Versuchung und diesem Druck zu kurzfristigem Gewinnwachstum nicht nachzugeben.

***Aus all diesen Lehren haben wir einige Sofortmassnahmen abgeleitet, deren Umsetzung bereits in vollem Gange ist.***

Als erstes haben wir damit begonnen, die Risiken zu reduzieren. Unsere problematischen Positionen sind heute noch ungefähr ein Drittel so gross wie Ende September 2007. Wir sind immer noch im Risiko. Die verbleibenden Bestände sind immer noch Schwankungen ausgesetzt. Die Bewertungen sind aber mittlerweile auf einem sehr tiefen Niveau und befinden sich in manchen Fällen unter dem inneren Wert des entsprechenden Papiers. Im Weiteren wird auf dem gegenwärtigen Niveau wieder gehandelt, Käufer machen sich bemerkbar und spezialisierte Investoren sehen wieder günstige Einstiegsmöglichkeiten. Dies ist eine verbesserte Ausgangslage gegenüber den letzten Monaten.

Der Fokus der Risikokontrolle liegt kurzfristig ganz auf Risikoreduktion. Daneben haben wir aber auch bereits einige notwendige Korrekturen in der Risikomessung und Risikoberichterstattung vorgenommen.

Zweitens haben wir damit begonnen, die Bilanz zu reduzieren. Diese Reduktion ist notwendig, um einerseits die Quersubventionierung zu eliminieren und andererseits eine nachhaltige Struktur unserer Passiven zu erreichen.

Drittens haben wir den Bereich des Obligationenhandels in einem ersten Schritt wesentlich vereinfacht und verkleinert. Wir haben jene Bereiche identifiziert, die wir nicht mehr weiter betreiben wollen und haben die entsprechenden Risikopositionen in eine separate Einheit transferiert. Damit schaffen wir die Möglichkeit, Drittinvestoren an unseren Risiken zu beteiligen oder den Bereich gar abzuspalten. Dies gibt uns zusätzliche Flexibilität in der Lösung unserer Probleme.

Viertens werden wir die Kosten der Investment Bank der neuen Positionierung und den gegenwärtigen Marktumständen anpassen. Diese Massnahmen werden wir Anfangs Mai im Detail bekanntgeben.

***Wie aber soll unsere mittel- und langfristige Zukunft aussehen?***

*1. Unsere Entscheidungsverantwortung und unsere Entscheidungsprozesse müssen klarer und einfacher werden.*

Der Verwaltungsrat hat mit seiner Entscheidung, das Chairman's Office abzuschaffen und die Verantwortlichkeiten zwischen der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat klarer zu gestalten, bereits einen ersten Schritt getan.

Generell geht es im Bereich der Risikokontrolle nun darum, die Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und die Verantwortlichkeiten klarer zu definieren. Wir werden weniger Prozesse und klarere Kompetenzen haben. Basierend auf der neuen Struktur des Verwaltungsrates werden wir die notwendigen Massnahmen nun im zweiten Quartal umsetzen.

## *2. Unsere Strategische Positionierung beruht auf den heutigen Geschäftsbereichen*

Unsere Zukunft baut auf all dem, was nicht nur gut, sondern hervorragend funktioniert hat.

Unser Schweizer Geschäft ist das Fundament auf dem alles andere aufbaut. Es liefert nicht nur stabile sondern auch wachsende Erträge. Es operiert zusammen mit dem Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft auf einer einheitlichen Plattform und Infrastruktur.

Unser globales Vermögensverwaltungsgeschäft ist der starke Kern unserer Aktivitäten. Es hatte im letzten Jahr ein absolutes Rekordjahr abgeliefert. Wir werden weiter investieren, neue Beraterinnen und Berater anstellen und im globalen Markt laufend Marktanteile hinzugewinnen. Es gibt kaum ein vergleichbares, globales Vermögensverwaltungsgeschäft. Die Grösse unserer Aktivitäten in diesem Bereich unterscheidet uns von allen Konkurrenten.

In der Schweiz und International wird es nun darum gehen, durch unermüdliches Arbeiten für unsere Kunden das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen

## *3. Was aber wollen wir im Investment Banking erreichen?*

Bis jetzt haben wir immer pauschal vom Investment Banking geredet. Diese Charakterisierung ist aber zu allgemein.

Unsere Investment Banking Aktivitäten umfassen in erster Linie Handels- und Kapitalmarktgeschäfte mit institutionellen Kunden. Das sind zunächst die institutionelle Vermögensverwalter wie Fonds Manager, Pensionskassen, Versicherer und Hedge Funds. Im Weiteren sind wir aber auch Partner von anderen Banken. Und schliesslich bedienen wir unser Vermögensverwaltungsgeschäft innerhalb der UBS aber auch die Intermediäre anderer vermögender privater Kunden, zum Beispiel externe Vermögensverwalter und Privatbanken. Die meisten dieser Aktivitäten weisen ein attraktives Risiko-Rendite Verhältnis auf.

Das Einzige, was wirklich zählt, ist das Schaffen nachhaltiger Erträge. Dies sind Erträge aus Kundengeschäften. Kundengeschäfte aber, die man sich mit grösstem Bilanz- und Kapitaleinsatz erkaufen muss, sind keine nachhaltigen Kundengeschäfte, genauso wenig Eigenhandel mit grossen Konzentrationsrisiken und illiquiden Positionen.

Wir wollen nicht mehr alles für alle anbieten im Investment Banking. Wir wollen das stärkste kundengetriebene Wachstum erzielen. Dazu brauchen wir keine übergrosse Bilanz. Dazu brauchen wir kein übergrosses Inventar an Handelsbeständen. Und dazu brauchen wir auch keine unnötigen Risikokonzentrationen. Die überaus meisten Teile der Investment Bank haben erfolgreich gearbeitet und effektiv bewiesen, dass genau dies möglich ist.

## *4. Wie aber wollen wir sicherstellen, dass wir in der Zukunft nicht mehr von unserem Weg abkommen?*

Wir haben in der Vergangenheit versäumt, für alle einzelnen Geschäftsbereiche griffige Zielsetzungen und Messgrössen zu definieren, welche die Schaffung von Aktionärswert im Vordergrund haben.

Für die Investmentbank heisst dies konkret, dass der freie Cash Flow im Bezug auf das eingesetzte Kapital eine angemessene Rendite bringt. Dies mag etwas technisch tönen. Ganz praktisch aber bedeutet es, dass das Kapital, welches die Investment Bank für künftiges Wachstum braucht, aus eigener Kraft erwirtschaftet werden muss. Die Überschüsse aus dem Vermögensverwaltungsgeschäft werden an den Aktionär über Dividenden und Aktienrückkäufe zurückerstattet.

Ein verbessertes Kapitalallokationsverfahren - d.h. die Zuteilung der notwendigen eigenen Mittel auf die einzelnen Geschäftsbereiche - welches die Risiken, die risikogewichteten Aktiven und auch die Bilanzgrösse als Kriterien beinhaltet, haben wir bereits eingeführt. Diese Zuteilung ist die Grundlage für eine wirtschaftlich sinnvolle und rigorose Messung der Wertschöpfung der Geschäfte.

*5. Wollen wir für immer an unserer Positionierung, das heisst an den heutigen Geschäftsbereichen, festhalten?*

Die Beurteilung des künftigen Wachstums verschiedener Bereiche im Finanzdienstleistungsgeschäft folgt aus einer Einschätzung der Marktpotentiale, des Wirtschaftswachstums, des Wachstums der weltweiten Vermögen und den daraus abgeleiteten Wachstumsraten des institutionellen Geschäftes.

Unsere gewählten Geschäftsbereiche und Aktivitäten – also unsere strategische Positionierung – erzielen nach unserer Einschätzung das höchste Wachstum nachhaltiger Gewinne. Die Bereiche erzeugen aber auch Synergien. Viele vermögende Kunden verlangen nach Produkten und Dienstleistungen der Investment Bank. Die Investment Bank ihrerseits wickelt die Transaktionen der Vermögensverwaltung ab und ist ein wichtiger Lieferant von strukturierten Produkten.

Die Realisierung nachhaltiger Gewinne und der Synergien setzt allerdings voraus, dass wir die Prinzipien der Führung, so wie ich sie dargelegt habe, effektiv umsetzen und dauerhaft einhalten. Der neue Strategiausschuss des Verwaltungsrates wird genau diese Umsetzung laufend überwachen und damit sicherstellen, dass Aktionärswert geschaffen wird.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir wissen, welche Fehler wir gemacht haben. Die tiefgreifenden Folgen unserer Fehleinschätzungen sind bereits eingetreten, und wir können das Rad der Zeit nicht zurückdrehen. Wir haben aber Massnahmen eingeleitet, um die Fehler zu beheben und sie in Zukunft zu vermeiden. Wir haben 80'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche Hervorragendes geleistet haben und die mit grösstem Einsatz und hoher Motivation um jeden Kunden kämpfen und für unsere Bank eintreten. Und wir können uns mit ihrer Hilfe wieder stark aufstellen.

Ich bitte Sie, geben sie uns die Chance, das Vertrauen wieder zurückzugewinnen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.