

Ordentliche Generalversammlung vom 14. April 2010

Referat von Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer der UBS AG

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre

Vor einem Jahr – an meiner ersten Generalversammlung als CEO Ihrer Gesellschaft – habe ich Ihnen versprochen, dass wir die UBS grundlegend verändern werden, damit Sie wieder stolz sein können auf Ihre Bank.

Seither haben wir grosse Anstrengungen unternommen, um eine neue UBS aufzubauen. Heute kann ich mit grosser Genugtuung sagen: Das ist uns auch gelungen. Wir sind heute tatsächlich eine andere Bank als vor einem Jahr, und ich werde Ihnen in den nächsten paar Minuten gerne aufzeigen, was wir bisher alles erreicht und welche Schritte wir unternommen haben.

Als absolut vordringliche Aufgabe hatte ich an der letzten Generalversammlung die Stärkung unseres Kapitals und die Wiederherstellung unserer Profitabilität bezeichnet. Mit einer überdurchschnittlichen Kernkapitalquote von 15,4% per Ende 2009, einem operativen Vorsteuergewinn von 1,4 Milliarden Franken und einem profitablen vierten Quartal haben wir diese Ziele erfüllt. Wie Sie Anfang Woche unserem Ausblick entnehmen konnten, erwarten wir für das erste Quartal 2010 einen Gewinn vor Steuern von mindestens 2,5 Milliarden Franken. Ihre Bank ist damit wieder zurück im Geschäft.

Weiter haben wir die Strukturen und Prozesse über das gesamte Unternehmen hinweg neu ausgerichtet und die Ursachen beseitigt, die zu den katastrophalen Ergebnissen in den Vorjahren beigetragen hatten. Ausserdem haben wir unsere zukünftige Strategie, basierend auf neuen, verbindlichen Werten, festgelegt. All dies war nur möglich dank dem enormen Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen ich an dieser Stelle meinen grossen Respekt für die geleistete Arbeit und meinen verbindlichen Dank aussprechen möchte. Alle haben in dieser schwierigen Zeit – trotz ständigem Druck von aussen – ihre Leistung erbracht. Das erfüllt mich mit grossem Stolz.

Noch nicht ausreichend gelungen ist uns, das Vertrauen in unsere Bank wiederherzustellen, insbesondere in der Schweiz. Dies kommt für mich jedoch nicht überraschend. Schon vor einem Jahr hatte ich darauf hingewiesen, dass das ein langer Weg sein wird. Dass wir dabei immer wieder aufs Neue mit Fehlern aus der Vergangenheit konfrontiert werden, ist eine Realität, der wir uns stellen müssen.

Als grösster globaler Wealth Manager betreut die UBS aber nach wie vor eine enorm grosse Zahl an Kundinnen und Kunden, die uns die Treue halten und uns schätzen, weil wir für sie hervorragende Lösungen entwickeln und ihnen einen sehr guten Service bieten. Jeden Tag bedienen wir tausende von Kunden in unseren Filialen, wickeln kleine bis hin zu sehr grossen Transaktionen ab und führen Millionen von Kundenaufträgen in der ganzen Welt aus.

Dahinter stehen die individuellen Leistungen unserer Mitarbeiter. Sie machen die UBS aus, und unsere Firma entfaltet nun wieder ihr volles Potenzial. Dies zu sehen, erfüllt mich jeden Tag mit grosser Freude, und ich bin überzeugt, dass wir so auch im Heimmarkt, in der Schweiz, das Vertrauen wieder zurückgewinnen werden.

Damit möchte ich mich den Resultaten im Geschäftsjahr 2009 und dem Ausblick für das erste Quartal 2010 zuwenden.

Die äusseren Rahmenbedingungen waren im vergangenen Jahr anspruchsvoll und von einer der tiefsten Rezessionen der Nachkriegszeit geprägt. Regierungen und Zentralbanken trugen mit verschiedenen Massnahmen zur Marktstabilisierung und Konjunkturbelebung bei. Am Ende des ersten Quartals nahm die Kundenaktivität allmählich zu, und mit den sich verbessernden Wirtschaftsaussichten stiegen auch die Aktienkurse wieder an.

In diesem Umfeld konnte die UBS für das Gesamtjahr 2009 im operativen Geschäft einen Gewinn vor Steuern von 1,4 Milliarden Franken erwirtschaften. Dieses Ergebnis ist erfreulich, obwohl wir aufgrund von Sonderfaktoren unter dem Strich nochmals einen Reinverlust von 2,7 Milliarden Franken ausweisen mussten. Und dass wir im vierten Quartal 2009 zum ersten Mal seit fünf Perioden wieder einen Reingewinn erzielten, zeigt deutlich, dass wir in all unseren Unternehmensbereichen auf dem richtigen Weg sind.

Der Geschäftsertrag der UBS stieg 2009 auf 22,6 Milliarden Franken an. Gleichzeitig konnten wir den Geschäftsaufwand um 12% auf 25,2 Milliarden Franken senken. Mit unserem rigorosen Sparprogramm haben wir für die Zukunft unsere Fixkostenbasis um mehr als 3 Milliarden Franken pro Jahr reduziert.

Die verwalteten Vermögen lagen Ende 2009 bei mehr als 2,2 Billionen Franken, und damit etwa gleich hoch wie Ende 2008. Dieses Ergebnis ist der überzeugenden Anlageperformance zu verdanken, die wir für unsere Kunden im letzten Jahr erwirtschafteten. Damit konnten wir die Vermögensabflüsse wettmachen, die sehr hoch ausfielen. Zwar gingen die Abflüsse von 226 Milliarden Franken im Vorjahr auf 147 Milliarden Franken in 2009 zurück; trotzdem sind wir mit diesem Ergebnis natürlich nicht zufrieden. Es ist eine unserer wichtigsten Prioritäten, die Abflüsse ganz zu stoppen. Dass wir auch in dieser Richtung Fortschritte machen, zeigen die Resultate des ersten Quartals 2010.

Wie erwähnt, haben wir am Montag einen Ausblick auf die Quartalsergebnisse publiziert, die Detailzahlen folgten plangemäss am 4. Mai. Nebst dem erwarteten Gewinn vor Steuern von mindestens 2,5 Milliarden Franken sind die Vermögensabflüsse in allen Unternehmensbereichen erheblich zurückgegangen. Wir gehen von Ausflüssen in Höhe von ca. 8 Milliarden Franken im Wealth Management und der Schweizer Bank aus, von weiteren rund 7 Milliarden Franken im Bereich Wealth Management Americas, und von ca. 3 Milliarden Franken im Global Asset Management. Dies ist eine signifikante Verbesserung gegenüber dem Vorquartal. Realistischerweise müssen wir jedoch davon ausgehen, noch weitere Abflüsse hinnehmen zu müssen, bevor der Trend dreht.

Ich möchte nun auf die Massnahmen zu sprechen kommen, die wir letztes Jahr umgesetzt haben, um die UBS wieder erfolgreich zu machen.

Neben der Verbesserung unserer Finanzlage haben wir in den letzten zwölf Monaten unsere Strukturen, Prozesse und Organisation angepasst, viele Altlasten bewältigt und die Führung des Unternehmens erheblich verbessert.

Zunächst wurden anfangs des Jahres 2009 die administrativen Strukturen in unserem Heimmarkt neu ausgerichtet und ein neues Leitungsgremium für die UBS Schweiz geschaffen. Diese integrierte Führung umfasst sämtliche hiesigen Aktivitäten, also das Privatkunden- und Wealth-Management-Geschäft, das Geschäft mit Firmen- und institutionellen Kunden, das Investment Banking sowie das Asset Management in der Schweiz. Dieser Schritt ist ein weiteres Bekenntnis zu unserem Heimmarkt und zu unseren Kunden in der Schweiz.

Im Frühjahr 2009 haben wir damit begonnen, unsere konzernweiten Dienstleistungs- und Kontrollfunktionen in einem übergreifenden Corporate Center zusammenzufassen. Auch diese Arbeiten sind inzwischen fast vollständig abgeschlossen. Die UBS wird damit heute wesentlich effizienter und nach einheitlichen Kriterien geführt, die für das gesamte Unternehmen gelten. Auch das Risikomanagement wurde in diesem Zusammenhang erheblich verbessert, und zwar erstens in struktureller Hinsicht, und zweitens indem das Kapitaloptimierungsmodell überarbeitet und unsere Liquiditäts- und Bilanzbewirtschaftung neu ausgerichtet wurden. Besonders wichtig ist mir zudem, dass unsere Fronteinheiten und damit unsere Kundinnen und Kunden jetzt viel wirksamer unterstützt werden.

Unsere Sparziele bezüglich Kosten und Personal für 2010 haben wir im April 2009 definiert. Ende des Jahres hatten wir diese Ziele grösstenteils erreicht und wie erwähnt 3 Milliarden Franken an Fixkosten abgebaut. Ein wirksames Kostenmanagement hat für uns weiterhin hohe Priorität, und nebst dem angestrebten Wachstum in vielen Bereichen werden wir auch in Zukunft vorhandenes Sparpotenzial nutzen.

Im Juni 2009 haben wir unsere Kapitalbasis weiter verstärkt, indem wir 293 Millionen Aktien aus genehmigtem Kapital platzierten. Zusammen mit den rückläufigen risikogewichteten Aktiven erhöhte sich dadurch unsere Kernkapitalquote von 11,0% per Ende 2008 auf im internationalen Konkurrenzvergleich sehr gute 15,4% per Ende 2009. Auch unsere FINMA-Leverage-Ratio verbesserte sich in diesem Zeitraum von 2,5% auf 3,9%.

Gleichzeitig konnten wir unsere Risiken und unsere Bilanz weiter erheblich reduzieren: Ende 2009 lagen beide Werte mehr als 30% unter den entsprechenden Vorjahresniveaus. Dies ist neben unseren eigenen intensiven Anstrengungen auch auf die Auslagerung gewisser Papiere an den Stabilisierungsfonds der Schweizerischen Nationalbank zurückzuführen. Diese Transaktion schlug im Jahr 2009 in unserer Erfolgsrechnung mit negativen 115 Millionen Franken zu Buche. Die Nationalbank hat auf den übernommenen Papieren bisher keine Verluste realisiert, und auf Basis der zu erwartenden Mittelzuflüsse aus den Anlagen des Fonds sollten auch künftig keine Verluste anfallen. Wir haben der Nationalbank vor einigen Monaten angedeutet, die Anlagen zu gegebener Zeit zurückzukaufen. Sie hat abgelehnt, doch unsere Bereitschaft, über einen Rückkauf zu sprechen, besteht weiterhin.

Im dritten Quartal 2009 veräusserte die Schweizer Regierung ihre Beteiligung an der UBS und konnte dabei einen Gewinn von 1,2 Milliarden Franken verbuchen. Wir sind der Schweizer Regierung für die grosse Unterstützung, die sie der UBS in einer schwierigen Phase gewährte, sehr dankbar.

Ebenfalls im dritten Quartal 2009 erzielten wir mit der US-Steuerbehörde IRS einen Vergleich im so genannten "John Doe Summons"-Verfahren. Nach dem völlig unerwarteten Entscheid des Bundesverwaltungsgerichts hat der Bundesrat beschlossen, das Abkommen zwischen der Schweiz und den USA unserem Parlament im Sinne eines Staatsvertrags zur Genehmigung vorzulegen. Ich bin mir absolut im Klaren, dass dies für unsere politischen Institutionen schwierig und äusserst unangenehm ist. Auch verstehe ich den Ärger, der sich dabei immer wieder über der UBS entlädt – schliesslich hat unsere Bank diese Situation verursacht. Trotzdem ist es eine Tatsache, dass wir, die UBS, nichts mehr unternehmen können. Selbstverständlich werden wir unsere Verpflichtungen aus dem Vergleich vollumfänglich erfüllen. Vor allem aber werden wir dafür sorgen, dass sich eine solche Situation bei der UBS nicht mehr wiederholen kann.

Damit möchte ich nun unsere Strategie und die Werte der UBS etwas näher beleuchten.

Unsere neue Strategie und die damit verbundenen Ziele haben wir im November 2009 an unserem Investoren-Tag erstmals vorgestellt.

- Unser Hauptziel lautet: Die UBS soll eine führende kundenorientierte Bank sein.
- In der Vermögensverwaltung werden wir unsere Position als wichtigster globaler Anbieter weiter festigen und ausbauen.
- Unsere Investment Bank richten wir auf das Kundengeschäft aus und fördern das Geschäft mit Produkten, die eine hohe Liquidität haben und mit geringen Risiken behaftet sind.
- In allen Segmenten, Märkten und Geschäftsfeldern, in denen wir tätig sind, sollen nachhaltige Gewinne erzielt werden.
- In der Schweiz wollen wir unsere führende Stellung in allen Kundensegmenten beibehalten.
- In jeder Wachstumsregion, in der wir aktiv sind, soll die UBS künftig zu den besten Anbietern gehören.
- Unser operatives Ergebnis wollen wir Schritt um Schritt deutlich weiter erhöhen.

Diese Ziele halte ich für absolut realistisch. Die Weichen für unsere neue UBS sind gestellt, und unsere Wettbewerbsposition ist wieder stark. Wenn wir uns weiterhin für unsere Kunden anstrengen und unsere Leistungen für sie noch mehr verbessern, bin ich fest davon überzeugt, dass wir diese Ziele auch erreichen können.

In Bezug auf unser Geschäftsportfolio setzen wir wesentliche neue Akzente und werden über unsere Wealth-Management-, Asset-Management- und Investment-Banking-Geschäfte hinweg viel näher zusammenarbeiten, um unseren Kunden Mehrwert anzubieten.

Im Wealth Management werden wir vor allem unser lokales Geschäft in Europa und Asien weiter ausbauen, und auch im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden sehen wir erhebliche Wachstumschancen für uns.

Die Investment Bank werden wir wesentlich kundenorientierter führen und dabei auf ihr starkes und weniger kapitalintensives Handels- und Kommissionsgeschäft aufbauen. Dieses beinhaltet den Handel grosser Volumina von einfachen, unstrukturierten, sehr liquiden Produkten im Auftrag von Kunden. Damit können wir Erträge erwirtschaften, ohne die Bilanz zu erhöhen.

Im Global Asset Management werden wir uns auf die nachhaltige Steigerung der Anlageperformance konzentrieren und insgesamt effizienter werden.

Mit diesen strategischen Anpassungen vollziehen wir keine Revolution, sondern gehen bewusst evolutionär vor. Tiefe Einschnitte in unseren Geschäftsfeldern wären weder erfolgversprechend, noch sind sie nötig. Was sich jedoch massiv verändert, ist die Art, wie wir unser Geschäft betreiben.

Wir haben klare Grundsätze definiert, um den nötigen Wandel sowie Verhaltensänderungen herbeizuführen und damit die Umsetzung unserer Strategie voranzutreiben. Mit diesen Grundsätzen werden wir unsere Reputation schützen, die einzelnen Teile der UBS besser integrieren, einen Höchststandard in der Ausführung jeglicher Kundenaufträge etablieren und eine starke Unternehmenskultur schaffen.

Unsere Reputation ist unser wertvollstes Gut und letztlich abhängig davon, wie wir alle bei der UBS tagtäglich handeln und entscheiden. Wie schnell Reputation zerstört ist – und wie steinig der Weg ist, um sie wieder zurückzugewinnen – haben wir gesehen. Deshalb sollen unsere Entscheide und unser Handeln bei der neuen UBS von drei Werten geprägt sein: Wahrheit, Klarheit und Leistung.

Wir haben strenge und wirksame Führungsprozesse eingeführt, um diesen Werten Nachdruck zu verleihen und damit unsere Reputation zu stärken. Zudem haben wir unseren Verhaltens- und Ethikkodex überarbeitet, der für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich ist. Darin wird betont, wie wichtig die persönliche Verantwortung jedes Einzelnen ist. Unser Managementteam verpflichtet sich, diese Grundsätze durchzusetzen und natürlich auch selbst einzuhalten.

Die Integration der Bank ist erforderlich und unabdingbar, damit wir unsere Kunden ganzheitlich betreuen und ihnen das anbieten können, was sie wirklich benötigen. So werden wir auch die Effizienz in der gesamten Bank steigern können. Wir haben beispielsweise eine neue Einheit geschaffen, die Anlageprodukte und -dienstleistungen über alle Unternehmensbereiche hinweg bündelt, um Kunden mit komplexeren Bedürfnissen noch umfassender zu bedienen. Zudem haben wir den Betreuungsansatz in verschiedenen Einheiten der Investment Bank vereinheitlicht, um den Informationsfluss zu verbessern, die Beziehungen zu unseren Kunden zu vertiefen und ihnen einen optimalen Zugang zu unseren Dienstleistungen zu gewähren.

Bei der Ausführung von Kundenaufträgen wollen wir konsequent höchste Standards erfüllen und jederzeit erstklassig arbeiten. Daran können und sollen Sie uns messen.

Damit unsere Werte und Grundprinzipien wirklich gelebt werden, schaffen wir eine starke, faire und leistungsorientierte Unternehmenskultur. Dazu gehören die Rekrutierung, Förderung und Bindung talentierter Mitarbeiter, und dazu gehört auch eine marktgerechte Entlohnung, um Leistung und verantwortungsvolles Handeln im Interesse der Bank zu fördern.

Verwaltungsrat und Management haben die Aufgabe, Ihre Gesellschaft so zu führen, dass sie wirtschaftlich erfolgreich arbeitet. Dazu brauchen wir Spezialisten und Führungskräfte – und deren Preis bestimmt ein globaler Markt. Das ist eine Realität, der wir uns stellen müssen, wenn wir wollen, dass die UBS im Wettbewerb besteht, Mehrwerte für ihre Aktionäre generiert und eine attraktive Arbeitgeberin bleibt. Wir können diesen Markt nicht bestimmen, aber wir können sicherstellen, dass der grösste Teil der Vergütung an den zukünftigen Erfolg unseres Unternehmens geknüpft ist. Dafür haben wir gesorgt. Die UBS verfügt über ausgewiesene und engagierte Talente auf allen Stufen, und das ist entscheidend für das Erreichen unserer Ziele.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, ich komme zum Schluss.

Wie ich Ihnen dargelegt habe, ist Ihre Gesellschaft auf Kurs. Zum Jahresende 2009 kehrte die UBS in die Gewinnzone zurück und war wieder solide kapitalisiert, und für das erste Quartal erwarten wir ein sehr gutes Ergebnis. Die Fortschritte, die wir bei der Verbesserung der operativen Effizienz, bei der Risikominderung und in der Neuausrichtung unserer Geschäfte gemacht haben, werden in den nächsten Monaten noch weiter zum Tragen kommen. Die Fehler aus der Vergangenheit haben wir nun behoben und unser Haus aufgeräumt. Die UBS ist heute fokussiert, effizient und robust, und sie verfügt über die richtige Strategie, um in ihren Geschäften nachhaltigen Erfolg zu haben.

Wir haben die Transformation des Unternehmens mit grosser Entschlossenheit vorangetrieben. Mit unseren Massnahmen haben wir ein solides Fundament geschaffen, um unsere Profitabilität weiter zu erhöhen, um das Vertrauen unserer Kunden wieder zu verdienen und um wieder Mehrwert für Sie als Aktionäre zu generieren. Wir haben jeden Grund, optimistisch zu sein.

Was bei der UBS passiert ist, können wir nicht ungeschehen machen. Aber wir haben dafür gesorgt – und ich werde mich mit meinen Kolleginnen und Kollegen weiterhin mit aller Kraft dafür einsetzen – dass die UBS eine sehr gute Zukunft vor sich hat.

Für Ihre Treue, für Ihre konstruktive Kritik und für Ihre Unterstützung danke ich Ihnen herzlich.