

# Ordentliche Generalversammlung

von UBS Group AG vom 10. Mai 2016

## Rede von Axel Weber, Präsident des Verwaltungsrates

### Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren  
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Herzlich willkommen zur Generalversammlung von UBS.  
Ich freue mich, dass Sie so zahlreich nach Basel gekommen sind!

2015 war ein bewegtes Jahr; Sie erinnern sich sicherlich noch an den 15. Januar 2015. Es war der Tag, an dem die Schweizerische Nationalbank beschloss, die Untergrenze für den Euro-Franken-Kurs aufzuheben. Der Entscheid ging als «Franken-Schock» in die Geschichte ein. Er brachte gleichzeitig die Einführung der absolut negativsten Zinsen weltweit. Dieser Tag hatte nicht nur direkte Auswirkungen auf unsere Bank, sondern auch erhebliche Auswirkungen auf fast jeden von uns persönlich.

Die Einführung von Negativzinsen – mittlerweile nicht nur in der Schweiz, sondern auch in weiten Teilen Europas und in Japan – ist ein ungewöhnliches Mittel und sollte nur in aussergewöhnlichen Zeiten eingesetzt werden. Meine kritische Haltung dazu habe ich mehrmals zum Ausdruck gebracht.

Wir können alle nur hoffen, dass die Zeiten solch drastischer Massnahmen der Zentralbanken möglichst schnell vorbeigehen. Leider, muss ich sagen, leider deutet aber wenig darauf hin, dass die Negativzinsen bald der Vergangenheit angehören. Mittlerweile haben zum Beispiel fast 30 Prozent aller ausstehenden Staatsanleihen eine negative Rendite. Dies sind Anleihen im Wert von weit über 5 Billionen Dollar. Für die Schweiz liegt der Anteil sogar bei über 70 Prozent.

Lassen Sie mich zuerst auf weitere Themen eingehen, die uns im letzten Jahr beschäftigt haben – und bis heute beschäftigen:

Der Konflikt in der Ukraine, die Griechenland-Krise, der Syrien-Krieg und seine Flüchtlingsströme in Europa, der Terror letztes Jahr in Paris und vor kurzem in Brüssel, die Börsen-Schocks in China – die Liste ist lang und beschreibt das, was wir oft hinter dem Wort «Volatilität» verstecken: Schwierige bis sehr schwierige Situationen in vielen Gegenden der Welt.

Diese Ereignisse hängen teilweise zusammen und es ist zu hoffen, dass sie guten Lösungen zugeführt werden können.

Wir hier in der Schweiz spüren die Schockwellen meist nur schwach – zum Glück. Trotzdem ist vor allem der Einfluss der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung in Europa auch in der Schweiz spürbar:

Das tiefe Zinsumfeld erhöht den Druck auf den Franken. Der starke Franken wirkt derzeit leider dämpfend auf den hiesigen Tourismus und die Exportindustrie. Die Negativzinsen berühren aber auch ganz direkt wichtige Eckpfeiler des Finanz- und Vorsorgesystems, so zum Beispiel die Pensionskassen. Das Konzept unseres Rentensystems ist auf positive Zinsen ausgelegt. Wenn diese tiefen bis negativen Zinsen wie erwartet länger bleiben, dann wird sich der Druck auf die Renten stark erhöhen.

Tiefe Zinsen locken zudem viele Menschen weiterhin Richtung Immobilienbesitz. Auch das ist eine potentielle Gefahr für die Stabilität. Der UBS-Immobilien-Index zeigt an verschiedenen Orten in der Schweiz Blasengefahr an. Auch hier sehen wir eine volatile Situation. Und dabei habe ich noch nicht einmal über die tiefen Energiepreise gesprochen. Diese schwächen nicht nur alle Unternehmen, die in diesem Sektor tätig sind, sondern sie bergen auch substantielle Risiken für die globale Wirtschaftsentwicklung.

Sie sehen: Die Welt scheint etwas aus den Fugen geraten zu sein. Und das hat auch Auswirkungen auf unsere Bank. Ob Firmen in der Exportindustrie oder Hotels und Transportunternehmen im Tourismus, ob Pensionskassen oder Immobilien-Besitzer: Sie alle sind Kunden oder potentielle Kunden von uns.

Es ist eine Binsenweisheit: Geht es den Kunden gut, geht es auch der Bank gut. Dies gilt selbstverständlich im Positiven wie auch im Negativen.

Ich verweise darauf, damit wir alle hier im Saal das Ergebnis unserer Bank im letzten Jahr auch im Hinblick auf das Umfeld, in dem es erzielt wurde, einschätzen können.

Ich darf deshalb mit gewissem Stolz sagen:

UBS hat ein sehr gutes Jahr hinter sich. Die Leistung war beachtlich!

Wer sich in einem so schwierigen Umfeld gut behaupten kann, ist erfolgreicher als jemand, der in wesentlich besseren Zeiten tolle Zahlen vorlegt.

Wir haben viel erreicht:

Wir erzielten einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von CHF 6,2 Milliarden – das ist ein Anstieg um 79 Prozent gegenüber dem Vorjahr und unser bestes Jahresergebnis seit acht Jahren. Sergio Ermotti wird die Ergebnisse des vergangenen Jahres noch ausführlicher beleuchten.

Wir beantragen heute, Ihnen als Aktionärinnen und Aktionäre eine ordentliche Dividende von 60 Rappen pro Aktie sowie eine Sonderdividende von 25 Rappen pro Aktie auszubezahlen.

Das ist ein tolles Ergebnis.

Es zeigt, dass wir die richtige Strategie haben und diese auch konsequent umsetzen.

Mein Dank gilt deshalb hier und heute dem Management und den Mitarbeitenden von UBS. Sie alle haben in diesem schwierigen Umfeld eine starke Leistung gezeigt. Kompliment!

Diese Leistung kommt auch Ihnen, werte Aktionärinnen und Aktionäre, zugute mit einer erhöhten Dividende plus einer Sonderdividende. Damit halten wir weiterhin unser Versprechen, dass die Aktionäre mit mindestens 50 Prozent am Gewinn der Bank teilhaben sollen.

Wer gute Arbeit leistet, hat auch Anrecht auf eine entsprechende Entlohnung. Wie Sie dem Vergütungsbericht entnehmen können, hat zum Beispiel unser CEO Sergio Ermotti die vereinbarten Ziele in fast allen Punkten nicht nur erreicht, sondern zum Teil sogar deutlich übertroffen. Diese Ziele umfassten nicht nur den angestrebten Gewinn, sondern auch – und das ist ebenso wichtig für Sie als Aktionäre – den weiteren Aufbau des Eigenkapitals und damit die Absicherung der Bank für schwierigere Zeiten.

Zudem – mindestens 80 Prozent der variablen Vergütung ist gekoppelt an die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Das heisst, sie wird gestaffelt an die Mitglieder der Konzernleitung ausbezahlt, wobei in den ersten beiden Jahren keine Auszahlungen erfolgen und 46 Prozent erst im Jahr 2021, das heisst nach 5 Jahren, zugeteilt werden.

Unsere Aufschub-Dauer zählt damit zu den längsten in der Branche.

Die variable Vergütung ist zudem eng gekoppelt an das langfristige Ergebnis der Bank und unterliegt somit dem Verfallsrisiko. Das Vergütungsmodell ist damit im Interesse aller Beteiligten – des Managements, der Aktionäre, der Fremdkapitalgeber – und letztlich auch im Interesse der Kunden.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass die Höhe der Entlohnung gerechtfertigt ist, gerade auch weil wir unsere Hausaufgaben in einem schwierigen Umfeld gemacht haben. Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, werden bei den Traktanden 4 und 5 Gelegenheit haben, über diesen Vergütungsbericht zu befinden.

2015 war also ein schwieriges Jahr für die Welt. Und trotzdem: Es gibt keinen Grund, überall nur das Negative zu sehen.

Dem Frankenschock gegenüber zeigten sich viele Schweizer Unternehmen erstaunlich robust. Sie kämpfen zwar weiterhin mit einem Wettbewerbs-Nachteil gegenüber der Konkurrenz aus Europa, gleichzeitig machen sie sich fit für bessere Zeiten.

Wie Vieles hat auch diese Situation zwei Seiten.

Es gibt jedoch noch andere und vielleicht sogar grössere Herausforderungen – für unsere Kunden wie für uns als Bank.

Jeder spricht zum Beispiel von der Digitalisierung. Am vergangenen World Economic Forum im Januar stand dieses Thema im Mittelpunkt. UBS hat dort eine Studie zur Industrie 4.0 veröffentlicht.

Wie bei der Frankenstärke kann man auch bei diesem Thema alles schwarz oder aber weiss sehen. UBS hat in dieser Analyse gezeigt, dass der Umbruch und die globale Vernetzung nicht nur Risiken bergen, sondern auch ganz viele Chancen bieten.

Insbesondere Länder mit flexiblen Arbeitsmärkten, hohem Bildungsniveau, moderner Infrastruktur und verlässlichen Rechtssystemen dürften am meisten von der Digitalisierung profitieren, sagt die Studie. Diese Länder seien gut aufgestellt, um ihre Bürger, ihre Gesellschaft und ihre Unternehmen an eine hoch automatisierte und vernetzte Welt anzupassen.

Dies trifft offensichtlich in den meisten Punkten auch auf die Schweiz zu, der Heimat von UBS. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass die Schweiz im neusten globalen Innovations-Index von renommierten Hochschulen wie Insead und Cornell und der Uno auf Rang 1 steht. In Zürich, Zug und anderswo in der Schweiz sind viele Start-ups mit tollen Ideen gegründet worden. An der Cebit war die Schweiz Gastland und konnte unter

anderem zeigen, was für eine dynamische Unternehmens-Kultur rund um die beiden Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne entstanden ist.

Der digitale Wandel betrifft auch unsere Bank selbst.

- Wir sind sehr engagiert beim Fintech-Inkubator Level 39 in London, in welchem neue Technologien erforscht werden.
- Wir haben eigene Innovations-Labors in Zürich und Singapur.
- Wir sind Gründungsmitglied der globalen-Blockchain-Initiative R3, bei welcher die Entwicklung von kommerziellen Applikationen und Standards für die Finanzbranche im Zentrum steht.
- Und im März haben wir angekündigt, dass wir gemeinsam mit anderen führenden Unternehmen ein Förderprogramm für Fintech-Startups in der Schweiz starten.

Dieses Zusammengehen mit etablierten und neuen Marktteilnehmern macht durchaus Sinn. Auch bei Innovationsprojekten ist die Konkurrenz nicht nur lokal, sondern global! Wir selbst lancierten die erste «UBS Future of Finance Challenge», einen globalen Wettbewerb, der das Ziel hatte, innovative Ideen und Lösungen ausfindig zu machen, welche den Wandel des Bankensektors fördern. An dieser Challenge nahmen über 600 Kandidaten aus 50 Ländern teil – zwei Schweizer waren unter den Finalisten!

Wir haben zudem intern unsere IT-Infrastruktur, aber auch die E-Banking- und Mobile-Banking-Lösungen für unsere Kunden stets weiterentwickelt. Dazu zählt die Schweizer Zahlungs-App Paymit, welche sicherlich einige von Ihnen nutzen.

Vielleicht wissen Sie auch schon, dass UBS die Möglichkeit anbietet, ein Konto on-line zu eröffnen oder dass wir immer mehr Angebote im Bereich der digitalen Vermögensverwaltung schaffen.

All diese Anstrengungen wurden durch verschiedene Würdigungen anerkannt. So erhielt UBS von Private Banker International die Auszeichnung «Most Innovative Digital Offering».

Das klingt alles schön und gut, aber der Schritt in die digitale Zukunft ist nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehört auch die Regulierung.

CEO Sergio Ermotti und ich haben in den letzten Jahren immer wieder gesagt, dass eine verstärkte Regulierung – insbesondere nach der Finanzkrise – durchaus Sinn macht.

Wir haben aber auch davor gewarnt, dass ein Übermass an Regulierung dazu führt, dass den grössten Banken ein zu enges Korsett angelegt wird, um innovative Geschäftschancen nutzen zu können, gerade, aber nicht nur, im digitalen Bereich.

In der Diskussion über den regulatorischen Rahmen werden mittlerweile die erzielten Fortschritte anerkannt. Zusätzliche Regulierung oder noch mehr Eigenkapital ist nicht immer zielführend. Neben dem Kapital sind zum Beispiel tragfähige Notfallpläne wichtig, welche den Weiterbetrieb von systemrelevanten Teilen der Bank sicherstellen. Gerade in diesem Bereich hat UBS mit der Gründung von UBS Group AG und von UBS Switzerland AG im letzten Jahr grosse Fortschritte erzielt.

Ich möchte Sie an dieser Stelle an die Bedeutung des Finanzplatzes für die Schweiz erinnern. Der Finanzsektor ist für die Schweiz nicht eine nette Episode der Geschichte, sondern ist unverzichtbarer Teil der Schweizer Wirtschaft.

Als grosse, sehr vernetzte Volkswirtschaft braucht die Schweiz einen grossen und internationalen Finanzsektor.

Jeder zweite Franken wird im Ausland verdient und jeder zweite Franken wird auch im Ausland wieder ausgegeben. Ein starker und international gut verflochtener Finanzsektor ist deshalb für die Schweizer Wirtschaft essentiell.

Er ist aber nicht nur für die Unterstützung anderer Branchen wichtig, sondern auch als eigenständiger Wirtschaftsfaktor und Teil der Identität der Schweiz. Zwei der zehn weltweit grössten Finanzzentren sind in der Schweiz – Zürich und Genf. Mit einem Anteil von 10 Prozent am Schweizer Bruttoinlandprodukt, das sind 61 Milliarden Schweizer Franken, und einem Anteil von einem Drittel am Handelsbilanzüberschuss ist das Wohlergehen des Finanzsektors ein ganz wesentlicher Faktor für die Gesundheit der Schweizer Volkswirtschaft.

Wenn die Schweiz diese Führungsrolle nicht riskieren will, muss sie auch das richtige Augenmass bei der Regulierung anwenden.

In vielen Bereichen haben wir bereits die weltweit schärfsten Vorschriften und Anforderungen. Die Schweizer gelten bekanntlich als besonnen. Das gilt auch für die Regulierung: der Bogen sollte nicht überspannt werden.

Ich bin deshalb erfreut, dass die Diskussionen derzeit wieder mit offenerem Ausgang geführt werden. Ziel muss es sein, dass Banken nicht mehr primär als Risiko, sondern wieder als wichtiger Partner der Wirtschaft wahrgenommen werden.

Ich wiederhole gerne: Nur wenn es unseren Kunden gut geht, floriert auch die Bank. Und nur wenn die Bank über ein funktionierendes Geschäftsmodell verfügt, kann sie den Kunden optimale Angebote machen – auch in einer immer stärker digitalisierten und regulierten Welt.

Gleichzeitig öffnet sich der Blick bei unseren Kunden immer stärker für andere Werte als nur für Zahlen unter dem Strich.

Viele unter ihnen möchten nachhaltig anlegen oder der Gesellschaft etwas zurückgeben. Im weltweit bekanntesten Nachhaltigkeitsindex, jenem von Dow Jones, wurde UBS zur Branchenführerin gekürt, gerade auch, weil wir über ein umfangreiches Angebot in Sachen Nachhaltigkeit verfügen.

Die Zahlen sprechen für sich:

Die Anlagen, die von uns auch nach Nachhaltigkeitskriterien verwaltet werden, erreichten Ende letzten Jahres fast 1 Billion Schweizer Franken. Das ist mehr als ein Drittel des gesamten Vermögens, das bei UBS verwaltet wird!

Auch dies ist für uns eine kraftvolle Bestätigung, dass wir mit der Bank auf dem richtigen Kurs sind!

Die Klimakonferenz der UNO in Paris setzte sich für ein umfassendes Abkommen zur Bekämpfung des Klimawandels und zur Reduktion der Treibhausgase ein. Dieser Kampf beginnt bei uns selbst: UBS bekräftigt das eigene Engagement in diesem Bereich und setzt dieses mit einer umfassenden Klimawandelstrategie um.

Wir tun dies, weil wir es für richtig und wichtig halten.

Dies sollte auch künftig immer der Gradmesser für unser Tun und Handeln sein:

- Was bringt es für die Bank und für die Gesellschaft?
- Ist es nachhaltig?
- Schafft es langfristig Werte?

Unser Jahresrückblick 2015 nennt sich denn auch «Werte Schaffen» und setzt sich intensiv mit diesen Fragestellungen auseinander.

Wenn wir uns an diese Maxime halten, steht UBS vor guten und erfolgreichen Zeiten, auch dann, wenn wir – wie heute – in einer herausfordernden Phase stecken. Wir sollten uns nicht nur von kurzfristigen Signalen leiten lassen, sondern weit vorausschauen und Kurs halten.

Globale Verwerfungen, unkonventionelle Geldpolitik, digitale Transformation: Die Risiken, aber auch die Chancen sind vielfältig und gross. Letztlich zählt das Resultat, wie wir es erwirtschaftet haben und wie gut wir uns dabei in unserer Haut fühlen.

Und so schlecht kann das Gefühl hierzulande nicht sein: Immerhin rangieren die Schweizer seit Jahren in den Top 2 der glücklichsten Menschen der Welt. Das stimmt mich zumindest für unseren Heimmarkt positiv. Und persönlich kann ich dieses Fazit nur teilen: Ich fühle mich ausserordentlich wohl hier in der Schweiz – und dies nicht nur wegen der exzellenten Schokolade!

Bei meinen Besuchen in unseren Filialen freue ich mich zum Beispiel darüber, wie gut das Verhältnis der Schweizer zu ihrer UBS wieder geworden ist.

Mit diesem positiven Befund komme ich zum Schluss meiner Ausführungen und möchte danken.

Danke an die Investoren, an Sie, wertvolle Aktionärinnen und Aktionäre, für die Unterstützung und das Vertrauen, das Sie in den Verwaltungsrat und die Konzernleitung von UBS setzen.

Danke an unsere Kunden weltweit, die unsere Dienstleistungen zunehmend nützen. Dies zeigt das grosse Vertrauen in die grösste Schweizer Bank, nicht nur in guten, sondern gerade auch in unruhigeren Zeiten.

Ein grosses Dankeschön an unsere Konzernleitung unter der Führung von Sergio Ermotti. Sie arbeitet hart und mit grosser Kompetenz für den Erfolg der Bank.

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat. Sie halfen und helfen mit, UBS strategisch konsequent und weitsichtig zu führen.

Und natürlich ein grosses Dankeschön an unsere Mitarbeitenden, die Tag für Tag für UBS ihr Bestes geben.

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.