



UBS trotz rauhem Wind auf Kurs

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 16. April 2003 in Zürich

Meine Damen und Herren
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

In der garstigen See, wie sie Marcel Ospel in seinem einleitenden Referat beschrieben hat, haben sich tatsächlich fast alle für unser Geschäft wesentlichen Faktoren gegen den Erfolg verschworen. Der erhoffte Aufschwung bei der wirtschaftlichen Entwicklung blieb aus. Die Aktienmärkte haben weitere schmerzliche Einbussen erlitten. Auf den Zins- und Kreditmärkten stehen die notleidenden Schulden auf einem Höchststand. Weltweit wurden wiederum massiv Vermögenswerte von Privaten und Institutionellen Investoren durch die Finanzmarktentwicklung vernichtet. Das Investorenvertrauen ist auf einem Tiefpunkt, und unternehmerische Initiativen, beispielsweise Restrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen, sind erlahmt. Viele Indikatoren sind nach dem Boom der Jahrtausendwende auf den Stand von Mitte der Neunziger Jahre zurückgefallen.

Wenn ich im folgenden die Resultate würdige, möchte ich vor allem darstellen, dass sich unser Geschäftsmodell auch in schwierigen Zeiten bewährt hat und die nötige Widerstandskraft aufweist. In einem zweiten Teil werde ich beschreiben, wie gerade auch in solchen Zeiten Chancen genutzt werden können.

Das Ergebnis 2002 in seinem Umfeld

Wir haben Sie am 18. Februar mit dem Aktionärsbrief zum 4. Quartal und zusammen mit der Einladung zur heutigen Generalversammlung durch den Jahresbericht ausführlich über Geschäftsverlauf und Resultate orientiert, so dass ich mich diesbezüglich auf das Wesentlichste beschränken werde.

Bei schrumpfenden Märkten besteht die anspruchsvollste Führungsaufgabe darin, die Kosten im Einklang mit den reduzierten Erträgen zu senken. Das ist uns recht gut gelungen, wenn man berücksichtigt, dass bedeutende Teile unserer Kostenstruktur wenig variabel sind. So sind – bereinigt um Sonderfaktoren – die Erträge um 9% und die Kosten um 7% zurückgegangen. Das Ergebnis vor Steuern reduzierte sich deshalb nur um 13%. Ein Rückgang ist zwar an sich unbefriedigend. Hinter diesem Ergebnis steht aber eine beachtliche unternehmerische Leistung, die vor allem dadurch erzielt werden konnte, dass wir sich abzeichnende Überkapazitäten frühzeitig abbauten, systematisch und gezielt Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung nutzten, die Entwicklung der Sachaufwendungen strikte kontrollierten und die variablen Komponenten bei der Entlohnung differenziert den Resultaten und Leistungen sowie dem Marktumfeld entsprechend anpassten. Auch wenn wir nicht völlig ohne Verlust von Arbeitsplätzen auskamen, ermöglichte dieses gezielte Vorgehen doch den Verzicht auf umfassende, destabilisierende Stellenabbauprogramme, wie sie leider in unserer Industrie üblich geworden sind.

Neben der Kostenseite war in diesem Umfeld das Risikomanagement besonders gefordert. Hier ist es erfreulich, dass unsere über viele Jahre aufgebaute, vorsichtige und konsequente Kreditrisiko-Kultur Früchte getragen und uns vor bösen Überraschungen geschützt hat. Die notleidenden Kredite sind weiter zurückgegangen, und die Kreditrückstellungen blieben weit unter dem Niveau, welches wir aufgrund unserer Statistiken erwarten. Auch in den übrigen Risikokategorien konnten die Aufwendungen im üblichen Rahmen gehalten werden. Dabei ist die Übernahme von Risiken nach wie vor und gerade auch in einem solchen Umfeld ein wichtiger Teil unseres Geschäfts. Wir werden auch in Zukunft unsere Stellung als bei weitem wichtigster Kreditgeber für Unternehmen in der Schweiz halten und auch im Kapitalmarkt- und Handelsgeschäft weiterhin lohnende Risiken übernehmen.

So ist die Entwicklung unseres Konzerngewinns vor dem Hintergrund rückläufiger Erträge, kontrollierter Kosten und weitgehend überraschungsfreiem Risikomanagement zu beurteilen. Dabei wurde das ausgewiesene Konzernergebnis von 3535 Millionen Franken nach Steuern zusätzlich von verschiedenen Sonder-

faktoren beeinflusst, einerseits von einmaligen Gewinnen aus der Veräusserung der Hyposwiss und der Hirslanden-Gruppe, andererseits durch die Abschreibung des in der Bilanz verbuchten Wertes der Marke "PaineWebber" von 953 Millionen Franken.

Unterschiedliche Entwicklung der Unternehmensgruppen

Lassen Sie mich kurz auf die einzelnen Unternehmensgruppen und deren Geschäftsentwicklung eingehen.

Innerhalb von *UBS Wealth Management & Business Banking* musste das Private Banking wegen der widrigen Marktverhältnisse einen Rückgang des Gewinns vor Steuern um 19% hinnehmen, während der Bereich Business Banking Switzerland das Ergebnis um 32% steigern konnte. Der Hauptgrund dafür liegt in deutlich tieferen Wertberichtigungen auf Kreditpositionen, was auf die systematische Bereinigung des Kreditportefeuilles während der vergangenen Jahre zurückzuführen ist. Vor Steuern trägt die ganze Unternehmensgruppe 4741 Millionen Franken zum Konzernresultat bei.

UBS Global Asset Management verspürte die schwierigen Wertschriftenmärkte in besonderem Mass, gingen doch die verwalteten Vermögen durch die Korrekturen der Aktienkurse massiv zurück, was sich auch in deutlich geringeren vermögensabhängigen Erträgen niederschlug. Der Beitrag der Unternehmensgruppe an das Konzernergebnis beträgt vor Steuern 187 Millionen Franken.

Bei *UBS Warburg* erzielte die Einheit Corporate & Institutional Clients einen Vorsteuergewinn von 3129 Millionen Franken. Der Rückgang um lediglich 17% darf sich im Verhältnis zu vielen Konkurrenten sehr wohl sehen lassen. Während das Investment Banking und das Aktiengeschäft unter den Marktproblemen litten, wurden im Zins- und Devisengeschäft sehr gute Ergebnisse erwirtschaftet. Eine Belastung für die Unternehmensgruppe ist nach wie vor die Einheit UBS Capital, welche die gedrückte Wirtschaftsverfassung überproportional zu spüren bekam. Massive Wertberichtigungen auf den Beteiligungen führten zu einem Vorsteuerungsverlust von 1761 Millionen Franken, wodurch das Gesamtergebnis der Unternehmensgruppe sich auf 1368 Millionen Franken reduzierte.

UBS PaineWebber schliesslich weist einen Vorsteuerungsverlust von 566 Millionen Franken aus. Ohne Berücksichtigung der Akquisitionskosten und Goodwill-Ab-

schreibungen hätte ein Vorsteuergewinn von 632 Millionen Franken resultiert. Der gegenüber dem Schweizer Franken schwache Dollar wirkt sich negativ auf das ausgewiesene Ergebnis aus. In Dollar ausgedrückt hätte es sich gegenüber dem Vorjahr um 3% verbessert.

Erfolge unserer Wachstumsstrategie

Soviel zum Marktumfeld und zur Würdigung unserer Resultate. Lassen Sie mich nun zum zweiten Aspekt übergehen. Welche Fortschritte haben wir erzielt, welche Chancen genutzt? Ich möchte zwei Punkte herausgreifen, zum einen die Umsetzungserfolge unserer Strategie des organischen Wachstums, zum andern die Fortschritte bei der Gestaltung unserer Unternehmungskultur.

Marcel Ospel hat unsere Strategie beschrieben: Unsere globale Plattform erlaubt uns, primär organisch zu wachsen. Das schliesst kleinere und mittlere Übernahmen nicht aus, wenn sie strategisch und kulturell zu uns passen, finanziell attraktiv sind und so das organische Wachstum beschleunigen können.

Bezüglich organischem Wachstum haben wir im Berichtsjahr wesentliche Fortschritte in zahlreichen Gebieten gemacht.

Im *Wealth Management in Europa* haben wir die Zahl der Geschäftsstellen in Deutschland, Italien, Frankreich, Spanien und Grossbritannien von 19 auf 25 erhöht. In den letzten zwei Jahren haben wir die Zahl der Kundenberater verdreifacht, bis Ende 2002 auf rund 550. Die neuen Kundengelder entwickeln sich sehr erfreulich, und die Strategie hat sich vor allem im Zusammenhang mit der Steueramnestie in Italien sehr bewährt, konnten wir doch rund die Hälfte der zurückgeführten Kundengelder in unserer Organisation halten.

Auch in den *USA* ist das *Wealth Management* erfolgreich. UBS PaineWebber konnte seit der Eingliederung in den UBS-Konzern den Marktanteil von 12 auf 14% erhöhen, was angesichts des intensiven Kampfes um die wohlhabenden Kunden ein grosser Erfolg ist. Mit 9000 Finanzberatern und 365 Geschäftsstellen ist UBS PaineWebber in den USA ein wichtiger Faktor in diesem Geschäft.

Während nach den vergangenen Boomzeiten viele Konkurrenten ihr *Investment Banking* massiv reduzierten, haben wir in den drei vergangenen Jahren speziell in den *USA* eine ganze Anzahl Spitzenkräfte eingestellt und unseren Marktanteil in Amerika in den wichtigsten Bereichen weiter deutlich ausgebaut. Während die gesamten Gebühren-Erträge im Investment Banking seit 1999 um 34% zurückgegangen sind, konnten wir unsere entsprechenden Einnahmen um 16% erhöhen. Auch im heute besonders attraktiven Zinsengeschäft haben wir über die vergangenen Jahre führende Marktpositionen grösstenteils organisch aufgebaut. Wachstum versprechen wir uns schliesslich in *Asien*, vor allem in China, wo wir gute Voraussetzungen für künftige Geschäftsmöglichkeiten geschaffen haben.

Für den Erfolg braucht es neben dem operativen Management im Rahmen klarer Strategien auch eine attraktive Unternehmungskultur. Die Unternehmungskultur wird von den in der UBS tätigen Menschen mit ihren beruflichen Fähigkeiten und ihren Erfahrungen, ihren Wertvorstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen, sowie ihrer Bindung an das Unternehmen geprägt. Unternehmungskultur ist kein Schönwetterkonzept, im Gegenteil: gerade in schwierigen Zeiten sind Identitätsgefühl und Zusammenhalt besonders wichtig.

Unternehmenskultur mit klaren Wertvorstellungen

Die Schärfung von Profil und Identität unseres Konzerns war im abgelaufenen Geschäftsjahr denn auch eine wichtige Priorität unserer Unternehmungsführung. Die Verbreiterung und Verjüngung unserer Konzernleitung hat dazu ebenso beigetragen wie die Neukonzeption unserer nächsten Führungsebene. Die 54 Mitglieder des Group Managing Board nehmen, zusammen mit Konzernleitung und Verwaltungsrat, wichtige Führungsaufgaben im Konzern wahr. Von den insgesamt 66 Angehörigen von GMB und Konzernleitung sowie den vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates sind 40% seit mehr als 10 Jahren in führender Stellung bei UBS bzw. einer Vorgängerfirma tätig, 42% zwischen 5 und 10 Jahren, 13% zwischen 3 und 5 Jahren und lediglich 5% weniger als 3 Jahre. Auch im Investment Banking Geschäft, das generell eine höhere Schwankungsanfälligkeit im personellen Bereich aufweist, ist gut die Hälfte der 36 obersten Kader seit mehr als 15 Jahren bei der Firma. Dieser hohe Grad an Kontinuität unterstützt

partnerschaftliches Denken und Handeln, ein massgebliches Fundament unseres integrierten Geschäftsmodells. Teamarbeit auf allen Stufen zu fördern und damit die Vielfalt unseres Konzerns für unsere Kunden spürbar zu machen, ist denn auch eine wichtige Führungsaufgabe für alle unsere Kader.

Wir haben im vergangenen Jahr die Leitwerte, nach denen wir leben und handeln wollen, neu formuliert. Hier nur einige Stichworte:

Qualität und Leistung sind entscheidend. Dabei steht der Kunde im Zentrum, denn der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Erfolg. Führungskräfte und Führungsprinzipien, welche die Mitarbeiter motivieren und inspirieren und kreative Zusammenarbeit sicherstellen, schaffen die Voraussetzung für die Nutzung von Chancen im Markt.

Wir schaffen verantwortungsvolle Beziehungen. Partnerschaft soll die Beziehungen unter den Mitarbeitenden und mit den Kunden prägen. Dafür sind Engagement, Respekt und gegenseitige Unterstützung nötig, ebenso wie der freie Austausch von Ideen. Meritokratie als Leitgedanke trägt dem unternehmerischen Denken und der Initiative des Einzelnen Rechnung und animiert zu Höchstleistungen. Wir nehmen als Teil der globalen Gemeinschaft auch unsere soziale Verantwortung wahr, als Unternehmen und als Einzelne.

Wir richten unser Handeln nach hohen ethischen Standards aus. Integrität des Unternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters ist die Grundlage für unseren guten Ruf und damit auch für unseren langfristigen Erfolg. Der Schutz der Privatsphäre unserer Kunden ist uns ein zentrales Anliegen. Und schliesslich fördern und unterstützen wir die Vielfalt innerhalb des Konzerns. Unterschiedlichste Kulturen, Ansichten, Fähigkeiten und Erfahrungen machen schliesslich das Ganze aus, das weit mehr ist als die Summe aller Teile.

Meine Damen und Herren. Ich mache mir keine Illusionen. Wir werden unseren hohen Zielen nicht immer oder noch nicht vollkommen gerecht. Aber wir haben uns zu diesen Zielen bekannt und arbeiten daran, sie zu erreichen. Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ganzen Welt, in allen unterschiedlichen Funktionen und auf allen Stufen der Organisation für ihren Beitrag, den sie zum gemeinsamen Erfolg leisten. Und ich danke Ihnen, verehrte Aktionärin-

nen und Aktionäre, dass Sie uns bei unserem Bemühen, die UBS weiter in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, mit aufmerksamer Sympathie begleiten.