

# Ausrichtung auf den Kundennutzen

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung und CEO,  
anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 15. April 2004 in Basel

Meine Damen und Herren  
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

„Das einzig Beständige ist der Wandel“, sagt ein Sprichwort. Und daran werden wir erinnert, wenn wir an unsere Generalversammlung vor einem Jahr zurückdenken. Da hatten wir über ein äusserst schwieriges Jahr zu berichten, über schmerzliche Verluste an den Aktienmärkten, über das fast völlige Ausbleiben von Geschäftsmöglichkeiten in vielen Bereichen und über ein sehr tief gesunkenes Investorenvertrauen. Der Wandel kam rascher als erwartet, und heute sieht es anders aus. Für den CEO ist es eine angenehme Aufgabe, über dieses vergangene Geschäftsjahr zu berichten. Ich nehme es allerdings gleich vorweg: wir sind uns bewusst, dass unser ausgezeichnetes Ergebnis nicht ungeteilten Applaus erhalten hat. Ich werde auch auf einzelne Kritikpunkte später eingehen.

## **2003 im Überblick**

Zuerst zu unseren erfreulichen Resultaten. Mit einem Konzerngewinn von 6385 Millionen Franken haben wir das zweitbeste Ergebnis seit der Gründung der UBS erzielt, nur 18% weniger als im absoluten Boomjahr 2000. Dieser Erfolg ist breit abgestützt. Die meisten Geschäftsbereiche haben durch gesteigerte Erträge und reduzierte Kosten zum Erfolg beigetragen. Das hat zum einen mit einem stark verbesserten Geschäftsklima zu tun. Die Rückkehr des Investorenvertrauens hat sich positiv auf die Finanzmärkte ausgewirkt und zu steigenden Werten der für unsere Kunden verwalteten Vermögen, und damit zu höheren Erträgen geführt. Im Investment Banking gab es wieder zahlreichere attraktive Geschäftsmöglichkeiten.

Zusätzlich haben sich im vergangenen Jahr unsere verschiedenen Wachstumsinvestitionen ausgezahlt. Wir haben in fast allen Bereichen Marktanteile gewonnen. Im Investment Banking haben wir im letzten Jahr auch in den USA mit über 5% Marktanteil die kritische Grösse erreicht. Wir sind mittlerweile weltweit auf Rang 4 in diesem höchst wettbewerbsintensiven Geschäft. Aber auch unser Europäisches Vermögensverwaltungsgeschäft hat Fortschritte gemacht. In den fünf Kernländern Europas, welche rund 80% der privaten Geldvermögen umfassen, haben wir mittlerweile Kundenvermögen von gegen CHF 50 Milliarden, mit einem jährlichen Neugeldwachstum von gegen 40%. Unsere Position in Asien - einem weiteren Wachstumsgebiet - hat sich im Berichtsjahr massiv verbessert. Wir haben in der Platzierung chinesischer Aktien mit internationalen institutionellen Investoren einen Marktanteil von 40% und sind daran, in Peking eine Niederlassung zu eröffnen.

Aufgrund des günstigen Umfelds und der erwähnten strategischen Fortschritte haben unsere Unternehmensgruppen und Geschäftsbereiche eindruckliche Beiträge vor Steuern erzielt, wie Sie auf der Übersicht sehen.

*[nur projizieren]*

<i>Wealth Management &amp; Business Banking</i>	<i>4762 Millionen</i>
<i>Wealth Management</i>	<i>2609 Millionen</i>
<i>Business Banking Switzerland</i>	<i>2153 Millionen</i>
<i>Global Asset Management</i>	<i>332 Millionen</i>
<i>Investment Bank</i>	<i>3889 Millionen</i>
<i>Investment Banking &amp; Securities</i>	<i>4078 Millionen</i>
<i>Private Equity</i>	<i>(189 Millionen)</i>
<i>Wealth Management USA</i> <i>(vor Goodwill und Akquisitionskosten)</i>	<i>664 Millionen</i>

Das Vermögensverwaltungsgeschäft, heute als Wealth Management bezeichnet, spielt eine unvermindert wichtige Rolle für den Erfolg unserer Bank. Unsere Kunden haben uns gesamthaft rund 2200 Milliarden Franken anvertraut, davon stammen rund 1/3 aus den USA, weitere rund 20% aus der Schweiz, der Rest aus der übrigen Welt. Das sind 172 Milliarden mehr als vor einem Jahr, davon 62 Milliarden eigentliches Neugeld. Dieses Zeichen des grossen Vertrauens

unserer Kunden ist für uns vor allem eine Verpflichtung, deren Interessen mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln zu vertreten.

Da wir Sie mit unserem Aktionärsbrief vom 10. Februar und dem der Einladung zur heutigen Generalversammlung beigelegten Jahresbericht bereits ausführlich über alle finanziellen Aspekte des vergangenen Jahres informiert haben, möchte ich hier auf weitere Kommentierungen der Geschäftsergebnisse verzichten.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Erfolge schlagen sich nicht nur auf der finanziellen Seite durch. Ich freue mich sehr, dass ich Ihnen über eine ganze Anzahl wichtiger Auszeichnungen berichten kann, die wir in den vergangenen Monaten erhalten haben. So hat uns das Magazin Euromoney im Januar 2004 zur „Best Global Private Bank“ ernannt und uns auch in der grossen Mehrzahl der Einzelbewertungen an die Spitze gestellt. Ebenfalls von Euromoney wurde unsere Investment Bank zum „World’s Best Equity House“ ernannt, und sie erhielt vom Institutional Investor die Bestnote für das Globale Aktienresearch. Gleich mehrere Publikationen verliehen ihr den Titel „Best Equity Derivative House“, und Euromoney zusätzlich jenen als „World’s Best FX House“. Dass wir vom gleichen Magazin auch noch als „World’s Best Bank“ insgesamt ausgezeichnet wurden, könnte fast schon zu Selbstgefälligkeit führen. Machen Sie sich keine Sorgen, meine Damen und Herren. Wir freuen uns zwar über all diese Bestätigungen, geben sie doch eine gewisse Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir sind uns aber auch voll und ganz bewusst, dass wir uns das Vertrauen unserer Kunden und unserer Aktionäre im harten globalen Wettbewerb jeden Tag immer wieder aufs neue verdienen müssen.

### **Vielfältige Herausforderungen**

Ich möchte damit auf einige besondere Herausforderungen eingehen, mit denen wir uns gegenwärtig konfrontiert sehen. Ich habe bereits darauf hingewiesen, dass unser erfreuliches Geschäftsergebnis zwar von den Finanzmärkten und auch in der Öffentlichkeit mit Befriedigung zur Kenntnis genommen wurde, dass wir uns aber auch einige Kritik gefallen lassen mussten.

## **Gewinnsteigerung versus Stellenabbau**

Ein Kritikpunkt bezog sich auf den Stellenabbau. Ich gebe Ihnen die entsprechenden Zahlen: Wir haben 2003 den Personalbestand insgesamt um 5% oder 3132 Stellen reduziert. Rund die Hälfte des Abbaus erfolgte bei Wealth Management USA mit 1547 Stellen, wo sich die Abkühlung des Geschäftsklimas nach den Boomjahren am schärfsten akzentuierte. In der Schweiz haben wir in allen Bereichen zusammen 1310 Stellen abgebaut. Dabei waren technologische Neuerungen und veränderte Kundenverhalten wichtige Beweggründe. Wenn heute immer mehr Kunden ihre Zahlungen elektronisch abwickeln, reduziert sich der Arbeitsanfall in den Verarbeitungszentren. Auch in anderen Gebieten verdrängt die Technik – da erzähle ich Ihnen keine Neuigkeiten – mehr und mehr die menschliche Arbeitskraft. Wir bedauern das. Aber leider können wir uns der Entwicklung mit ihren neuen Anforderungen und Möglichkeiten nicht verschliessen. Die Alternative wäre, wider besseres Wissen ineffizienter und teurer als unsere Konkurrenten zu sein. Das können wir weder gegenüber unseren Kunden oder unseren Aktionären, noch gegenüber unseren Mitarbeitern verantworten. Denn es würde dazu führen, dass zu einem späteren Zeitpunkt bei weniger günstiger Ertragslage viel schmerzlichere Einschnitte vorgenommen werden müssten. Wenn wir heute wegen Restrukturierungen Stellen streichen müssen, sind wir in der Lage, grosszügige Unterstützungen anzubieten. So haben wir hier in der Schweiz ein spezielles Programm „Coach“ etabliert, durch welches betroffene Mitarbeiter während der normalen Kündigungszeit und zusätzlich während maximal zwei Monaten bei der Suche nach einer neuen internen oder externen Tätigkeit aktiv unterstützt werden. Zusätzlich werden Abfindungen ausbezahlt und frühzeitige Pensionierungen ermöglicht. Nach Möglichkeit versuchen wir die Mitarbeiter intern zu platzieren. Es gibt leider auch Härtefälle. Insgesamt stellen wir aber fest, dass es meistens gelingt, für die Betroffenen innert nützlicher Frist eine vertretbare Lösung zu finden.

Wir sind uns bewusst, dass das Nebeneinander von Milliardengewinnen und Stellenabbau in der Öffentlichkeit schwer verständlich ist. Auch intern gehört es für unsere Führungskräfte auf allen Stufen zu den schwierigsten Aufgaben, Mitarbeitern eröffnen zu müssen, dass sie nicht mehr eingesetzt werden können.

Aber es ist Teil unserer unternehmerischen Verantwortung, das Unternehmen fit zu halten, um so die Möglichkeiten für Zukunftsinvestitionen, und damit auch für neue Stellen, zu schaffen.

### **Management Vergütungen als Stein des Anstosses**

Marcel Ospel hat in seinem Referat über Spannungsfelder zwischen der globalen Ausrichtung und der schweizerischen Verwurzelung unseres Konzerns gesprochen. Wohl in keinem Gebiet kommen diese Spannungen so stark zum Ausdruck, wie in der Frage der Salärpolitik. Meine Damen und Herren, ich kann die Emotionen, welche diese Thematik auslöst, gut nachvollziehen. Heisse Diskussionen dazu finden schliesslich auch in unserem persönlichen Familien- und Freundeskreis statt. Ich möchte hier nicht auf alle Argumente eingehen, viel ist in jüngster Zeit darüber geschrieben worden. Lassen Sie mich nur zwei Punkte herausgreifen mit dem Wunsch, zur Versachlichung der Diskussion beizutragen.

Die Vergütungen für unsere rund 60 obersten Manager hängen von Ergebnissen und Leistungen ab. Nach Abschluss jedes Geschäftsjahres werden die erzielten Ergebnisse mit den festgelegten Zielen verglichen, und je nach Zielerreichungsgrad fällt der Bonus höher oder tiefer aus. Für 2003 waren die Leistungen und damit die Boni hoch. Für das Geschäftsjahr 2001 dagegen lagen viele Boni um bis zu 50% unter jenen des Boomjahres 2000. Hinter diesem System steht der Wille, dass unsere Mitarbeiter und vor allem die obersten Führungskräfte unternehmerisch denken und handeln. Unsere Führungskräfte sind aber mitnichten ausschliesslich vom Verdienst motiviert. Sie haben Spass an der Arbeit und verstehen es, andere zu motivieren und zu begeistern. Sie sind sich ihrer unternehmerischen Verantwortung bewusst und richten den Blick auf den langfristigen Erfolg der UBS. Das langfristige unternehmerische Denken wird durch die Beteiligung am Erfolg gestärkt. Deshalb werden die Boni zu einem erheblichen Teil in Form gesperrter Aktien und Optionen ausgerichtet. Zudem sind unsere Führungskräfte verpflichtet, ein Mehrfaches ihres Salärs in UBS Aktien zu halten. Wir möchten wachstumsorientiertes Unternehmertum auf allen Stufen fördern. Wenn wir unseren vereinheitlichten Mitarbeiter-Beteiligungsplan später im Jahr in der Schweiz neu lancieren, werden wir speziell darauf achten,

dass auf allen Stufen noch vermehrt Teilnahme am unternehmerischen Erfolg der UBS möglich ist.

Die Höhe der Vergütungen hängt aber - neben dem Einfluss von Ergebnissen und Leistungen - auch von den Marktpraktiken in unserer Branche ab. Im Finanzsektor ist der Markt für Talente sowohl zwischen den konkurrierenden Firmen, als auch innerhalb dieser Firmen hoch wirksam, liquide und transparent. Wir führen den Konzern als *eine* Firma, mit einer einheitlichen Führungskultur und einheitlichen Entlohnungsgrundsätzen. Von unseren rund 60 obersten Führungskräften sind 40% Schweizer, 30% Amerikaner und 20% Engländer. Schweizer arbeiten in New York, Engländer in Zürich, Amerikaner in Asien. Diese globale Führungscrew hat dazu beigetragen, dass wir Ihnen heute gerade auch im Vergleich zu wichtigen globalen Konkurrenten überdurchschnittliche Ergebnisse und strategische Fortschritte der UBS berichten können. Wäre es denn richtig, diese Führungscrew nur deshalb schlechter zu bezahlen, als diejenige vergleichbarer Konkurrenten, weil die UBS in der Schweiz beheimatet ist? Oder wäre es fair, die schweizerischen Mitglieder des Teams bei gleichen Ergebnissen und Leistungen deshalb schlechter zu bezahlen, weil sie in der Schweiz leben? Meine Damen und Herren, das sind schwierige Fragen, bei denen sich globale Kräfte und schweizerisches Denken und Fühlen widersprechen. Unsere Antworten auf diese Fragen sind eindeutig: Wir wollen als schweizerisches Unternehmen auf dem internationalen Parkett konkurrenzfähig sein, mit unseren Produkten und Dienstleistungen, für unsere internationalen Aktionäre und Investoren, und auch als Arbeitgeber für die besten Führungskräfte und Spezialisten.

### **Kundenfokus als Botschaft des Jahresberichtes**

Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Ich komme zum Schluss. Der Jahresbericht, den Sie alle erhalten haben, berichtet nicht nur über ein gutes Geschäftsjahr. Er will auch eine unserer zentralen Botschaften vermitteln. Drei Bildgeschichten, die nichts mit dem Bankgeschäft zu tun haben, sollen darstellen, was es heisst, dem Kunden aufmerksam zuzuhören, auf seine Wünsche einzugehen und alles daran zu setzen, ihm zu helfen, dass er seine

Ziele erreichen kann. Ein Ehepaar will sich ein einzigartiges, nach seinen individuellen Vorstellungen gestaltetes Baumhaus bauen. Architekten und Planer versuchen, die Pläne umzusetzen. Eine junge Frau erhält eine Einladung zu einem ganz speziellen Ball und will sich ein aussergewöhnliches Kleid anfertigen lassen. Modedesignerin und Schneider tun alles, um den besonderen Stoff zu finden und das Kleid zum Erlebnis zu machen. Und schliesslich ein passionierter Segler, der seine traditionsreiche Jacht renovieren lassen möchte. Ein ganzes Team von Spezialisten restauriert und erneuert, sucht nach alten Bestandteilen und baut nicht mehr Vorhandenes nach.

So stellen wir uns den Idealservice für unsere Kunden vor. Kunden wollen verstanden sein, suchen einen Ansprechpartner, dem sie vertrauen können und der auf sie eingeht. Natürlich ist nicht jedes Bankgeschäft ein Traumhaus, ein Modellballkleid oder eine alte Jacht. Aber auch bei alltäglicheren Geschäften wollen wir den Interessen der Kunden dienen. Diese können durchaus auch darin bestehen, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen einfach, verständlich, preisgünstig und rasch verfügbar sind. Auf die Kunden eingehen, heisst nicht, alle Kunden gleich zu behandeln. Es heisst aber, deren Bedürfnisse zu erkunden und nach Möglichkeit zu befriedigen. Daran arbeiten wir. Tausende unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im täglichen Kontakt mit den Kunden. Sie schaffen das Bild, das UBS ausmacht. Ich danke ihnen allen für den unermüdlichen Einsatz beim Dienst am Kunden und damit für ihre Arbeit an unserem Image. Dass sie dabei auf die Unterstützung durch all jene angewiesen sind, welche im Hintergrund wirken, liegt auf der Hand. Auch sie tragen zum guten Ruf unserer Bank bei und auch ihnen gebührt deshalb mein Dank.

Ganz besonders danke ich Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Loyalität und Ihre Unterstützung, aber auch für Ihr Verständnis der angesprochenen schwierigen Themen. Vielleicht mögen Sie sogar einige dieser Überlegungen in Ihrem Umfeld weitertragen. Auf *eines* können Sie mit Bestimmtheit zählen. Meine Kollegen in der Konzernleitung und ich setzen uns mit aller Kraft dafür ein, dass UBS noch erfolgreicher wird und weltweit zur absoluten Spitzenklasse zählt. Das liegt im Interesse von uns allen.