

# UBS – global und schweizerisch

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates,  
anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 15. April 2004 in Basel

Der Überbringer schlechter Nachrichten lief im Altertum Gefahr, nicht nur mit Schimpf und Schande bedacht, sondern gar umgebracht zu werden. Heute muss ich keine derartigen Befürchtungen hegen: wir können Ihnen über ein ausgezeichnetes Jahresergebnis berichten und Ihnen auch eine deutliche Steigerung Ihres Anteils an diesem Erfolg vorschlagen.

Meine Damen und Herren  
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Vor einem Jahr sah es nicht rosig aus für die wirtschaftliche Zukunft. Ich habe Ihnen aber damals versichert, dass wir alles in unserer Kraft Stehende tun würden, um UBS auf Erfolgskurs zu halten. Dass uns dies so ausgezeichnet gelungen ist, freut Sie sicher alle. Natürlich ist es nicht nur unser eigenes Verdienst. Das wiedergekehrte Vertrauen der Anleger hat zu einer deutlichen Belebung der Märkte geführt. Wir waren aber auch ausgezeichnet positioniert, um davon zu profitieren. Und es hat sich bewährt, dass wir eine Strategie verfolgen, die auf langfristigen Erfolg ausgelegt ist. Niemand kann voraussagen, wie sich die wirtschaftliche und politische Lage entwickelt, und es ist deshalb unverantwortlich, sich bei wichtigen Entscheiden von der Gunst der Stunde leiten zu lassen. Unsere Strategie des organischen Wachstums, verbunden mit sehr gezielten Akquisitionen in den Kerngeschäften, ist langfristig angelegt. Das Gleiche gilt auch für unser ständiges Bestreben, die Kosten unter Kontrolle zu halten. Was man in guten Zeiten nicht spart, fehlt in Krisensituationen. Dass wir in der Öffentlichkeit auf Kritik gestossen sind, weil wir trotz des guten Ergebnisses die Zahl der Mitarbeitenden weltweit reduziert haben, ist auf den ersten Blick verständlich. Peter Wuffli wird auf diese Problematik näher eingehen. Hier nur so viel: Es gehört zu den elementarsten Pflichten der Unternehmensführung, die Organisation auf Dauer fit zu halten. Nur wenn Funktionen eliminiert werden, die für die Zukunft nicht oder nicht mehr nötig

sind, stehen die Mittel zur Verfügung, um in zukunftssträchtigen Bereichen zu investieren.

Wir wollen vermeiden, aus einer aktuellen Situation heraus das eine unserer Kerngeschäfte gegen das andere oder eine Region der Welt gegen eine andere auszuspielen. Wir verstehen uns als integrierten Konzern, der durch das Zusammenwirken der verschiedenen Geschäftsbereiche auf der ganzen Welt erfolgreich ist. Keines unserer Geschäfte und keine geographische Region ist allein ebenso erfolgreich wie im Zusammenspiel mit den übrigen Teilen des Konzerns.

Ich habe deshalb über meine heutigen Ausführungen den Titel gesetzt: „UBS – global und schweizerisch“. Kein Fragezeichen, sondern eine klare und eindeutige Feststellung. Lassen sie mich auf diese beiden Facetten etwas näher eingehen und darlegen, was „global“ für uns bedeutet und weshalb das „schweizerisch“ in unserem Konzept von grosser Bedeutung ist.

### **UBS als globaler Finanzkonzern**

„Global“ heisst für uns Verschiedenes: wir verstehen es – das liegt auf der Hand – geographisch. Aber wir sehen es auch als Ausdruck unseres integrierten Geschäftsmodells. UBS ist ein Finanzkonzern, der seinen Kunden auf der ganzen Welt, überall und zu jeder Zeit, die besten verfügbaren Produkte aus einer Hand anbieten will. Die einzelnen Geschäftsbereiche sind vernetzt – global -, im Interesse der Kunden.

„Globalisierung“, das Reizwort in vielen aktuellen Auseinandersetzungen, ist deshalb für uns kein theoretisches Diskussionsthema, sondern täglich gelebte Wirklichkeit. Ganz direkt erleben wir dies anhand der Vielfalt innerhalb unseres Konzerns. Menschen aus allen Teilen der Welt, mit unterschiedlichstem beruflichen Hintergrund, verschiedenartigster kultureller Herkunft und divergierenden Wertvorstellungen schaffen ein kreatives Umfeld, aus dem UBS Kraft für Neues schöpft. Diese Vielfalt macht es erst möglich, die Kunden, die natürlich ebenso unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse haben, gezielt

und damit erfolgreich zu bedienen. Globale Dienstleistungen eines globalen Unternehmens brauchen sehr oft lokale Umsetzung und Anpassung.

Natürlich sind wir uns bewusst, dass Globalisierung nicht nur harmonisch ist, wie Ihnen dies aus meinem Hinweis auf die Vorteile der UBS-internen „Globalisierung“ vielleicht erscheinen mag. Veränderungen im Kleinen wie im Grossen führen immer zu Spannungen, und es gibt immer Gewinner und Verlierer. Wir sind aber der Meinung, dass bei der Globalisierung auch im Grossen die Vorteile überwiegen. Es liegt mir daran, an dieser Stelle auf die positiven Beiträge der Finanzindustrie im globalen Wirtschaftsgefüge hinzuweisen. Die Liberalisierung und damit die Öffnung der Finanzmärkte hat in den letzten zehn Jahren zu einem starken Zufluss privaten Kapitals in die Schwellenländer geführt und damit deren Entwicklung hin zu mehr Wohlstand unterstützt. UBS beteiligt sich aktiv an dieser Entwicklung, indem wir bei verschiedenen Anleihen der Weltbank als Federführer wirken. Wir engagieren uns aber auch, teilweise in Zusammenarbeit mit der International Finance Corporation der Weltbank, in der Ausbildung von Finanzspezialisten aus Ländern, die erst dabei sind, die Strukturen für ein gesundes und effizientes Finanzwesen aufzubauen. In zwei konkreten Fällen haben wir entsprechende Programme durchgeführt, welche von der Eidgenossenschaft mitfinanziert wurden. Seit vielen Jahren bilden wir zudem Vertreter von Zentralbanken und multinationalen Institutionen in Fragen des Finanz- und Kapitalmanagements aus. Unter ihnen waren über 100 Teilnehmer aus Entwicklungsländern. Wir sind überzeugt, dass mit solchen Engagements ein wertvoller Beitrag zum Aufbau stabiler Strukturen geleistet werden kann, was im Interesse der internationalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung liegt.

Ich will damit nicht behaupten, wir unterstützen die Globalisierung aus rein altruistischen, sozialen Gründen. Selbstverständlich bringt sie auch der UBS Vorteile. Die offenen Märkte ermöglichen uns eine Präsenz rund um den Globus und machen unser integriertes Geschäftsmodell überhaupt erst erfolgreich. Dass wir für besondere Transaktionen hoch qualifizierte Spezialisten aus der ganzen Welt zusammenziehen können, um die für den Kunden beste Lösung zu erarbeiten, dass wir Anleihen, Aktienemissionen und andere

Finanzierungsinstrumente auf der ganzen Welt, bei Kunden in den verschiedensten Ländern platzieren können, ist ein enormer Konkurrenzvorteil. Unsere globale Präsenz ist die Voraussetzung dafür, dass wir wirklich in der obersten Liga eine führende Rolle spielen können. In unserem Jahresbericht, den Sie alle erhalten haben, sind einige konkrete Beispiele dargestellt. Ich greife eines heraus: Vodafone in Japan.

Unsere Spezialisten in London hatten erkannt, dass Vodafone den japanischen Mobilfunkmarkt erobern könnte, wenn es gelänge, verschiedenen lokalen Eisenbahngesellschaften deren Beteiligungen an der japanischen Telecom abzukaufen. Von dieser Grundidee reichte das komplexe Konzept des UBS Teams über zahlreiche entscheidende Zwischenschritte bis zur Finanzierung der Übernahmen, die insgesamt 11,5 Milliarden Dollar kosteten. Im Rahmen des erarbeiteten Gesamtpaketes platzierte UBS eine 5-Milliarden-USD Aktienemission in verschiedenen Märkten – dank unserer enormen Platzierungskraft innert weniger Stunden – und Vodafone erlangte auf friedlichem Weg die Kontrolle über Japans drittgrössten Mobilfunkanbieter. UBS beriet Vodafone anschliessend auch bei der Konsolidierung der übernommenen japanischen Einheiten, bei deren Neustrukturierung und der damit einher gehenden Steigerung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Schliesslich führte UBS erfolgreich noch eine aussergewöhnliche Transaktion zur Beschaffung von 2,2 Milliarden USD an liquiden Mitteln und Vorzugskapital durch.

Derartige Transaktionen, die für UBS finanziell äusserst interessant sind, wären undenkbar, könnten wir nicht auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Fachkenntnissen, eine Verankerung in verschiedenen Märkten, das Zusammenwirken der nötigen Spezialisten und nicht zuletzt auf Kunden in aller Welt zählen, die im Vertrauen auf UBS ihr Geld in solche innovative Finanzierungen investieren.

Meine Damen und Herren. UBS – und damit Sie als Aktionäre – profitieren von den globalen Märkten und von unserer globalen Ausrichtung. Aber es profitieren vor allem unsere Kunden. Entsprechend unserem Geschäftsmodell wollen wir ihnen die jeweils besten verfügbaren Produkte und Dienstleistungen aus einer

Hand anbieten. Da steht eine enorme Dichte an Know-how und Produkten zur Verfügung. Der Kunde aber braucht nur einen Ansprechpartner – UBS. Das erspart ihm Zeit und Kosten. Gerade auch Schweizer Unternehmen, die wegen des kleinen Heimmarktes oft an Grenzen stossen, kommt die Beratung und Betreuung durch den globalen Finanzkonzern UBS zugute. Ich greife ein weiteres Beispiel aus dem Jahresbericht heraus: die Beschaffung von 1,75 Milliarden Franken auf dem Kapitalmarkt für den Kanton Waadt, der grösste Teil davon für die Refinanzierung der Kantonalbank. Der Schweizer Kapitalmarkt hätte einen derart hohen Betrag nicht aufnehmen und verkraften können.

Ein UBS-Team, zusammengesetzt aus rund 50 Spezialisten in der Westschweiz, in London, New York und Zürich, schuf die Voraussetzungen, dass die Anleihe auf den europäischen Kapitalmärkten platziert werden konnte und dass der Kanton Waadt damit in kurzer Zeit die nötigen Mittel zu verkraftbaren Konditionen erhielt, um die Bilanz der Kantonalbank zu sanieren. Ein lokales Finanzinstitut hätte weder die nötigen Fachleute noch die erforderlichen Platzierungskapazitäten, und für einen schweizerischen Kanton wäre es wohl nicht ganz einfach, ein solch zentrales, innenpolitisch nicht einfaches Geschäft einer ausländischen Bank anzuvertrauen.

### **UBS als schweizerische Bank und schweizerischer Finanzdienstleister**

Meine Damen und Herren. Wir sind damit fliessend zum zweiten Teil meiner Ausführungen gekommen: UBS als Schweizer Unternehmen. Offen oder etwas unterschwellig hören wir immer wieder den Vorwurf, UBS sei ja eigentlich gar nicht mehr ein schweizerisches Unternehmen – und wir wollten dies auch nicht sein. Das ist klarer Unsinn. Wir wollen beides sein: schweizerisch und global. Auf unsere starke schweizerische Wurzel weist Verschiedenes hin. So haben wir unseren Sitz in der Schweiz, obwohl wir wahrscheinlich in einem anderen Land ebenso gute, wenn nicht bessere Rahmenbedingungen antreffen würden. In unserem Verwaltungsrat sind sechs Schweizer und drei Nichtschweizer, nach der heutigen Generalversammlung voraussichtlich sieben Schweizer und drei Nichtschweizer. Die Konzernleitung besteht aus fünf Schweizern und vier Nichtschweizern, nach der Wahl von Stephan Haeringer in den Verwaltungsrat

aus je vier Schweizern und Nichtschweizern. Wir haben in der Schweiz rund 400 Geschäftsstellen und mehr als 3,5 Millionen Kunden. 150'000 kleine, mittlere und grosse Unternehmen in der Schweiz arbeiten mit UBS zusammen, und wir sind die klare Nummer 1 im inländischen Hypothekengeschäft.

Diese starke Stellung in der Schweiz ist für uns wichtig, und wir setzen deshalb auch viel daran, sie nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen, wo es für uns und für die Kunden Sinn macht. Die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in unserem Land können uns deshalb auch nicht gleichgültig sein. Ob die Steuern in der Schweiz günstig bis moderat sind oder ob sie unser Geschäft immer stärker belasten, wird sich auf künftige Ausbaumentscheide auswirken. Die politische Stabilität und die Verlässlichkeit der Schweiz sind für unsere Kunden in aller Welt heute wie früher ein starkes Argument. Sie sind deshalb auch uns wichtig. Ob wir weiterhin liberale Gesetze haben, die dem Einzelnen und den privaten Unternehmen Entfaltungsmöglichkeiten bieten, oder ob der Staat sich mehr und mehr in die Privatsphäre einmischt, bleibt nicht ohne Wirkung auf die künftige Entwicklung.

Dieser prägende Einfluss des politischen Geschehens auf unser Geschäft legt es nahe, dass wir uns auch in innenpolitischen Fragen direkt engagieren. Ich nenne das Beispiel der Bilateralen Verträge II. Wir wehren uns dagegen, wenn heute von verschiedener Seite die Meinung verbreitet wird, das Bankgeheimnis stehe den Bilateralen II im Weg. Das schweizerische System der Unterscheidung zwischen Steuerhinterziehung und Steuerbetrug ist Ausfluss unseres Verständnisses vom Verhältnis zwischen Bürger und Staat. Der Staat bringt seinen Bürgern grundsätzlich Vertrauen entgegen und greift deshalb nicht sofort zum schärfsten Mittel der Kriminalisierung, wenn in der Selbstdeklaration der Steuern nicht alles korrekt ist. Natürlich wird der „Sünder“ zur Rechenschaft gezogen, muss er die Steuern samt Busse nachzahlen – aber er gilt deswegen nicht gleich als vorbestrafter Krimineller. Interessanterweise weist die Schweiz mit diesem auf Vertrauen basierenden System die höchste Steuerehrlichkeit auf. Andere Länder beurteilen dies anders. Das ist ihr gutes Recht. Aber es ist auch unser Recht, am bewährten System festzuhalten, umso mehr als uns die hohe Steuerehrlichkeit vergleichsweise niedrige Steueransätze ermöglicht. Der

Finanzplatz Schweiz hat mit der Unterstützung des Zinsbesteuerungsabkommens gegenüber der EU grösste Konzessionen gemacht, für welche die Schweiz nun in den Verhandlungen über andere Abkommen auch eine Gegenleistung verlangen muss. Wir haben keinen Grund, den für alle Kunden – Schweizer wie Ausländer – wichtigen Schutz der Privatsphäre leichtfertig aufs Spiel zu setzen und damit einen Konkurrenzvorteil preiszugeben.

Aber nicht nur, wenn es um direkte Interessen des Finanzplatzes geht, ist es für uns selbstverständlich, dass Vertreter unseres obersten Managements in zentralen Organisationen der Schweizer Wirtschaft aktiv mitarbeiten – bei der Economiesuisse genau so wie in der Bankiervereinigung. Auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter üben politische Mandate in Kantonen und Gemeinden aus, und wir unterstützen die Arbeit der politischen Parteien auch finanziell. Daneben sind Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung in regelmässigem Kontakt mit den Bundesbehörden und mit Exponenten der politischen Parteien. Das hat nichts mit dem oft kritisierten „Filz“ zu tun, sondern soll dem Meinungsaustausch unter Fachleuten dienen. Die Politiker legen uns ihre Anliegen dar und die Herausforderungen, vor denen sie stehen. Wir schildern ihnen unsere Bedürfnisse im internationalen Konkurrenzkampf und zeigen die Probleme auf, welche entstehen, wenn sich die Rahmenbedingungen verschlechtern.

Manchmal ist es dabei nützlich, auf unsere Leistungen für die Allgemeinheit hinzuweisen. UBS ist einer der bedeutendsten Steuerzahler in der Schweiz. Im vergangenen Jahr haben wir 712 Millionen Franken an direkten Steuern an Bund, Kantone und Gemeinden bezahlt. Dazu kommen indirekte Steuern und Abgaben von 450 Millionen und abgelieferte Verrechnungssteuern auf Kundenguthaben und UBS-Dividenden von 1,1 Milliarden Franken. Die auf allen Stufen in unserer Bank im Vergleich zu anderen Branchen hohen Löhne – nicht nur für das oberste Management, sondern für die grosse Mehrzahl der Mitarbeitenden – haben der öffentlichen Hand auf den drei Stufen im vergangenen Jahr schätzungsweise zusätzlich rund 650 Millionen Franken Steuereinnahmen gebracht. Und nicht zuletzt liefern wir selbstverständlich auch hohe Beträge an die Sozialversicherungen ab. Die Saläre sind in unbeschränkter

Höhe AHV-pflichtig, und auch an die Arbeitslosenversicherung liefern wir weit mehr ab, als je von Mitarbeitern von UBS, welche ihre Stelle verloren haben, in Anspruch genommen wird. Im vergangenen Jahr machten die AHV/IV-Beiträge rund 400 Millionen Franken aus, die Beiträge an die ALV rund 60 Millionen.

Meine Damen und Herren. Genug der Zahlen. Ich hoffe, dass Sie meine Beurteilung teilen: UBS ist ein globales und gleichzeitig ein schweizerisches Unternehmen. Ohne die globale Verankerung wären wir ein regionales Bankinstitut – ohne den Heimmarkt Schweiz fehlte uns das stabile Fundament.

Unser gutes Geschäftsergebnis des vergangenen Jahres ist sicher teilweise auf die günstigen Rahmenbedingungen – auch in der Schweiz, auf die positive Entwicklung der internationalen Märkte und auf die freundlichere Investorenstimmung zurückzuführen. Es wäre aber nicht möglich ohne unser nun in guten wie in schlechten Zeiten bewährtes Geschäftsmodell, ohne die ausgezeichneten individuellen und kollektiven Leistungen auf allen Stufen und in allen Geschäftsbereichen, aber wohl auch – wie immer – ohne das nötige bisschen Glück, von dem man ja zwar gelegentlich sagt, es sei vor allem dem Tüchtigen hold. Es liegt mir deshalb daran, heute allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Einsatz zugunsten unserer Kunden und im Interesse unserer Aktionäre herzlich zu danken. Ich danke unseren mehr als sechs Millionen Kunden auf der ganzen Welt für ihre Treue und für die interessanten Geschäfte, die sie uns immer wieder ermöglichen. Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich, dass Sie in schwierigen Zeiten bei Ihrem Engagement in UBS-Aktien geblieben sind. Es hat sich nun erfreulicherweise gelohnt, und wir sind zuversichtlich, dass Sie auch künftig Ihre Treue zu uns nicht bereuen werden. Last but not least danke ich meinen Kollegen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung. Ich kann Ihnen versichern, dass für sie alle *ein* Ziel im Vordergrund steht: UBS langfristig auf Erfolgskurs zu halten, im Interesse der Aktionäre, der Kunden und der Mitarbeitenden. Am Engagement auf allen Stufen wird es nicht fehlen, und sofern uns auch das Glück hold bleibt, steht einer erfolgreichen Zukunft nichts im Weg.