

You & Us" - Erfolgreiches Geschäftsmodell, qualifizierte Mitarbeiter, attraktive Unternehmenskultur

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung und CEO, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 19. April 2006 in Basel

Meine Damen und Herren

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Marcel Ospel hat Sie bereits auf "You & Us", das Leitthema unserer heutigen Versammlung, hingewiesen: er hat dargestellt, was es für unsere Beziehungen zu Kunden, Kapitalgebern und der Gesellschaft bedeutet. Ich möchte Ihnen nun erläutern, wie wir dieses Credo bei UBS ganz konkret - mit Hilfe unseres integrierten Geschäftsmodells und mit unseren Leitwerten - in die Tat umsetzen.

Das Finanzgeschäft wird von Aussenstehenden oft als trocken und langweilig bezeichnet. Das kommt wohl davon, dass sie es vor allem mit Geld und Zahlen assoziieren. Ich gebe zu, mich faszinieren Zahlen - besonders wenn sie so gut sind, wie in diesem Jahr. Aber es gibt auch eine andere, menschlichere Seite: die Dienstleistungs- und Beratungsaufgabe. Finanzdienstleistungen sind und bleiben ein Beziehungsgeschäft, und was könnte diese Tatsache besser zum Ausdruck bringen, als die Formel "You & Us"?

Die Botschaft "You & Us" ist bis jetzt vor allem in unseren weltweiten Werbekampagnen verwendet worden. Dieser Leitsatz ist aber auch intern, für unsere Mitarbeitenden, aktuell und höchst relevant. Sie sind nicht nur diejenigen, die täglich in partnerschaftlicher Zusammenarbeit über geographische und organisatorische Grenzen hinweg die Marktleistung für unsere Kunden erbringen und damit Werte schaffen. Sie sind in der Mehrzahl auch selber Kunden und Aktionäre. Rund 60 Prozent halten Aktien oder Optionen. Fast sechs Prozent der UBS Aktien befinden sich im Besitz von UBS-Mitarbeitenden.

Doch bevor ich näher auf dieses Thema eingehe, gestatten Sie mir einige Bemerkungen zum Ergebnis unseres letzten Geschäftsjahres:

2005 – ein Rekordjahr

Wie ich bereits angetönt habe, können wir erneut von einem hervorragenden Ergebnis berichten. Unser Finanzerfolg hat mit 14,029 Milliarden Franken einen neuen Rekordwert erreicht. 3,705 Milliarden Franken Nettogewinn stammen aus dem Verkauf der Private Banks & GAM und 512 Millionen Schweizer Franken aus unseren Industriebeteiligungen.

Auch der Nettoerlös aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft erreicht dank eines Anstiegs um 18 Prozent auf 9,442 Milliarden Franken eine neue Rekordmarke. Erfreulicherweise konnten alle Unternehmensbereiche ihr Ergebnis verbessern. Hier die Ergebnis-Beiträge der einzelnen Bereiche (vor Steuern) im Überblick:

Global Wealth Management & Business Banking	6662 Millionen
Wealth Management	4161 Millionen
Business Banking	2189 Millionen
Wealth Management US	312 Millionen
Investment Bank	5181 Millionen
Global Asset Management	1057 Millionen

Besonders erfreulich sind die Erfolge im Vermögensverwaltungsgeschäft für Private, aber auch in demjenigen für institutionelle Kunden. Auch die Einkünfte aus der Beratungstätigkeit für Firmenkunden und institutionelle Investoren lagen auf Rekordhöhe. Unsere grossen Investitionen in diesen Bereich – wir haben in den letzten vier Jahren weltweit, und vor allem in den USA, rund 400 Investment Bankers eingestellt – machten sich bezahlt. Zu den guten Ergebnissen haben natürlich auch die günstigen Marktverhältnisse vor allem in der zweiten Jahreshälfte beigetragen, sowie die Tatsache, dass wir wiederum bedeutende früher gebildete Kreditrückstellungen auflösen konnten.

Sie finden in unseren Geschäftsberichten detaillierte Informationen über die Ergebnisse in den einzelnen Unternehmens- und Geschäftsbereichen. Deshalb verzichte ich hier auf weitere Erläuterungen.

Selbstverständlich zählt für uns nicht nur die absolute Höhe der Ergebnisse, sondern ebenso deren Beurteilung anhand der ehrgeizigen Zielvorgaben, an denen auch Sie uns

messen sollen. Da wir unsere Leistungskennzahlen in den letzten Jahren regelmässig übertroffen haben, haben wir sie für 2006 überarbeitet:

Im letzten Jahr erzielten wir eine Eigenkapitalrendite von 27,6% (gegenüber 26,3% im letzten Jahr). Ab 2006 streben wir über Zeitabschnitte mit sich verändernden Marktverhältnissen hinweg neu eine Eigenkapitalrendite von über 20% an (bisher 15-20%). Dabei ist diese Zahl mit Vorsicht zu geniessen und eigentlich nur im Zeitverlauf aussagekräftig, nicht in der absoluten Höhe. Denn im Nenner, dem Buchwert des Eigenkapitals, ist der eigentliche Wert des Konzerns, der in Kundenbeziehungen und Humankapital verkörperte Goodwill, gerade nicht enthalten.

Das unverwässerte Ergebnis pro Aktie betrug 9.78 Franken. Diese Steigerung um 22% gegenüber dem Vorjahr widerspiegelt vor allem die höheren Erträge sowie eine geringfügige Reduktion der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien (minus 2%) als Folge unserer Rückkaufsprogramme. Das verwässerte Ergebnis pro Aktie – die ab 2006 massgebende Kennzahl – stieg seit letztem Jahr um 23% von 7.64 Franken auf 9.39 Franken.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis für das Finanzdienstleistungsgeschäft hat sich gegenüber 2004 leicht auf 70.1% verbessert. Obwohl wir in allen unseren Unternehmungsbereichen substantielle Beiträge in Zukunftschancen investieren, bleibt Kostenkontrolle eine wichtige Priorität der Führung, gerade in Zeiten günstiger Marktverhältnisse.

Unsere Wealth-Management-Einheiten erreichten 2005 einen Neugeldzufluss von insgesamt 95,1 Milliarden Franken und lagen damit um 57% über dem Vorjahreswert von 60,4 Milliarden Franken. Dies entspricht gemessen an den Vermögenswerten per Ende 2004 einer jährlichen Wachstumsrate von 6,9%. Ab 2006 werden wir uns an den Neugeldzuflüssen aller Vermögensverwaltungseinheiten im ganzen Konzern messen lassen. Diese betragen 2005 insgesamt 148,0 Milliarden Franken. Dies ist der höchste je erzielte Wert und entspricht gegenüber den 82,2 Milliarden Franken 2004 einer Steigerung um 80%. (Alle Zahlen verstehen sich ohne Private Banks & GAM).

Tabelle mit den Kennzahlen

Eigenkapitalrendite <small>(aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Goodwill)</small>	27,6 % (Vorjahr 26,3%)
Ergebnis pro Aktie	9.78 Franken (Vorjahr 8.02 Franken)
Aufwand-Ertragsverhältnis	70,1 (Vorjahr 73,2)
Netto-Neugeldzufluss bei WM-Einheiten	95,1 Mia. Franken (Vorjahr 60,4 Mia)

Erfreulicherweise haben auch die Investoren sehr positiv auf unsere Geschäftserfolge reagiert. Unsere Aktie ist auf Rekordniveau gestiegen und hat dabei die Aktienperformance der meisten unserer Wettbewerber übertroffen. Das weist darauf hin, dass wir eine zunehmende Zahl von Investoren von Ertragskraft und Wachstumspotential unseres Geschäftsmodells überzeugen konnten.

Worin liegt denn der Erfolg dieses Geschäftsmodells, das sich in den letzten Jahren – sowohl in turbulenten Zeiten, als auch bei freundlicherem Marktumfeld – als richtig und zukunftssträchtig erwiesen hat?

Unser integriertes Geschäftsmodell

Wir arbeiten seit einigen Jahren intensiv an der Umsetzung unseres integrierten Geschäftsmodells. Wir meinen damit, dass wir unseren Kunden gegenüber als eine Firma auftreten, und ihnen den Zugang zu sämtlichen für sie relevanten Produkten und Dienstleistungen ermöglichen. Gleichzeitig vermeiden wir nach Möglichkeit Doppelspurigkeiten in unseren internen Strukturen und Abläufen, um so effizient wie möglich zu sein. Wir sind überzeugt, dass wir mit diesem Ansatz einen deutlichen Mehrwert im Verhältnis zur Summe der Erfolgsbeiträge der einzelnen Geschäftsaktivitäten erzielen.

In der Kundenbetreuung oder bei der Erschliessung neuer Geschäftschancen, sind künstliche Trennlinien zwischen Unternehmensgruppen häufig ein Hindernis. Gerade die für unseren Konzern immer bedeutenderen privaten Grosskunden – oft unternehmerisch weltweit tätige Familien – möchten in der Regel auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank in der ganzen Welt zugreifen können.

Intensiv gelebte interne Partnerschaften zwischen geographischen und organisatorischen Grenzen erlauben uns auch, unser intellektuelles Kapital besser zu

nutzen. So können wir Trends über Geschäftssegmente hinweg besonders gut erkennen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln oder interne Abläufe effizienter gestalten.

Die enge Zusammenarbeit zwischen unseren Investment-Banking- und Asset-Management-Einheiten ermöglichte beispielsweise, die steigende Nachfrage unserer Privatkunden nach strukturierten Produkten und alternativen Anlagen zu befriedigen. Dadurch erzielten alle involvierten Bereiche zusätzliche Erträge. Die Vermögenswerte, die Privatkunden in alternative und strukturierte Produkte investieren, stiegen innerhalb der letzten drei Jahre von 25 Milliarden Franken auf 125 Milliarden Franken.

Ein weiteres Beispiel interner Optimierung ist unser zentralisierter Finanz- und Tresoreriebereich: Sämtliche Zahlungsströme werden innerhalb von UBS zusammengeführt und saldiert, bevor sich die Bank extern, an den Geldmärkten finanziert.

"You& Us" – die Quintessenz unserer Unternehmensvision

All dies kann natürlich nur funktionieren, wenn dahinter eine gemeinsame Vision, ein Credo steht, auf das sich die ganze Firma und jeder einzelne Mitarbeiter verpflichten.

Der französische Schriftsteller Antoine de Saint Exupery, ein begnadeter Beobachter von Mensch und Natur schrieb einmal: Ein Felsblock hört in dem Moment auf, ein Felsblock zu sein, in dem ein Mensch ihn mit der Vision betrachtet, es könnte eine Kathedrale daraus werden.

Vielleicht bauen wir nicht gerade Kathedralen... Aber wir wollen unseren Kunden mit derselben Grundeinstellung gegenüber treten. "You & Us": Nur wenn jeder Einzelne seine ganze Energie dafür einsetzt, für seine Kunden – seien es interne oder externe – aus einer vielleicht komplexen Ausgangslage das bestmögliche Resultat zu erzielen, nur dann sind wir erfolgreich.

Um den Kunden noch stärker ins Zentrum unseres Fokus zu rücken, haben wir unsere Vision und unsere Leitwerte zu Beginn dieses Jahres überarbeitet und etwas geschärft und an unsere dynamische Entwicklung angepasst. Ausgangspunkt ist ein in den letzten Jahren gestärktes Selbstbewusstsein, wonach wir in unserer

Geschäftsausrichtung das beste weltweit tätige Finanzdienstleistungsunternehmen sein wollen.

Um dies zu erreichen, müssen wir die Anerkennung und das Vertrauen unserer drei wichtigsten Anspruchsgruppen – Kunden, Aktionärinnen und Aktionäre, sowie Mitarbeitende – immer wieder erneuern und stärken.

Oberster Unternehmenszweck ist es, unsere Kunden im Prozess der Findung finanzieller Entscheidungen zu beraten und zu unterstützen, um so Vertrauen zu vermitteln und zu ihrem finanziellen Erfolg beizutragen. Grundlage dafür ist ein detailliertes Verständnis der Kundenbedürfnisse und Eigenheiten. Deshalb haben wir in unserem Vermögensverwaltungsgeschäft in den letzten Jahren hart an der Umsetzung eines Vierstufen-Beratungsprozesses gearbeitet, dessen erster Schritt das Zuhören und systematische Erfassen der Kundenbedürfnisse ist, bevor Vorschläge entwickelt, empfohlen und umgesetzt werden.

Dafür braucht es hoch qualifizierte Mitarbeitende. Die Besten können wir rekrutieren, motivieren und fördern, wenn wir eine attraktive Unternehmenskultur gestalten, die geprägt ist von Leistungsorientierung, Lern- und Erfolgswillen, sowie partnerschaftlichem Umgang miteinander.

Wenn wir so für immer mehr talentierte Menschen zur ersten Adresse werden und unsere Kundenbasis kontinuierlich ausbauen, erzielen wir geschäftliches Wachstum und schaffen über Kurssteigerungen und Dividenden Werte für Sie, unsere geschätzten Aktionärinnen und Aktionäre.

Die Leitwerte als Grundlage unserer Unternehmenskultur

Ich habe es bereits angetönt: Die Wettbewerbskraft eines Finanzdienstleistungsunternehmens hängt entscheidend von dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.

Wir haben im letzten Jahr unseren Personalbestand um über 2000 Mitarbeiter erhöht, davon gut 800 mit Universitätsabschluss, rund 50% mehr als im Vorjahr. In der Schweiz gehören wir gerade für Hochschulabsolventen zu den bevorzugten Arbeitgebern.

In unserem kürzlich überarbeiteten Unternehmensleitbild "Vision & Werte" sind es vor allem drei Leitwerte, von denen wir glauben, dass sie für unsere Attraktivität als Arbeitgeber für heutige und zukünftige Mitarbeitende erfolgsentscheidend sind.

Dazu gehört einmal das **Prinzip der Partnerschaft**: Partnerschaftliches Denken und Handeln prägt die Beziehungen unserer Mitarbeiter untereinander sowie jene zu unseren Kunden. Partnerschaft erfordert Engagement, Respekt, Vertrauen und beidseitige Unterstützung. Wir fördern bewusst den freien Austausch von Ideen und fordern Teamarbeit. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die intellektuelle Ehrlichkeit. Nur wenn Chancen und Herausforderungen im Unternehmen ehrlich und offen besprochen werden, nur wenn unterschiedliche Auffassungen akzeptiert und konstruktiv diskutiert werden, erreichen wir jenes kreative und innovative Arbeitsumfeld, das für Spitzenleistungen unabdingbar ist.

Von jedem einzelnen Mitarbeiter erwarten wir unternehmerisches Denken und Initiative. Für alle Entscheide, welche Anerkennung, Vergütung und Karriere betreffen, gilt das **Prinzip der Meritokratie**. Wir fällen sie aufgrund der erbrachten Leistungen und Ergebnisbeiträge. Zu diesem Zweck haben wir ein sehr fortschrittliches System der Leistungsmessung und -beurteilung errichtet, das im ganzen Konzern weltweit einheitlich angewendet wird, und das wir laufend verbessern und neuen Bedürfnissen anpassen.

Zur Meritokratie gehört aber auch, dass wir unsere Mitarbeiter in ihrer beruflichen und fachlichen Entwicklung unterstützen und in ihre Entwicklung investieren. Der Talentförderungsprozess von UBS umfasst Programme der Führungsentwicklung, Mentoring, Coaching und eine Reihe weiterer Ausbildungsmassnahmen. Der Prozess setzt bereits bei unseren Lehrlingen und Hochschulabgängern an, die eine strukturierte Ausbildung absolvieren. Anhand einheitlicher Kriterien ermitteln wir Mitarbeiter mit grossem Entwicklungspotenzial. Mitarbeiter, die in höhere Führungsfunktionen nachrücken, – darunter solche in Schlüsselpositionen oder Kandidaten für die Nachfolge von Spitzenpositionen – durchlaufen einen Führungs-Entwicklungsprozess, unterstützt von unserem Leadership Institute, einer kleinen, hochprofessionellen Organisation, die direkt an mich rapportiert.

Auf allen Stufen unseres Unternehmens gilt sodann das **Prinzip der unternehmerischen Führung**. Alle Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu begeistern, anzuspornen und zu motivieren. Damit fördern wir ein Klima der Innovation und Inspiration, welches uns dazu verhilft, Marktchancen gezielt zu nutzen und unsere Lösungen kontinuierlich an dynamische Entwicklungen der Märkte anzupassen. all dies mit dem Ziel, in unseren Kerngeschäften weitere Marktanteile zu gewinnen und so geschäftliches Wachstum zu erzielen. Die Konzernleitung definiert konzernweit klare Verantwortlichkeiten, formuliert eine gemeinsame Stossrichtung, fördert Zusammenarbeit und Wissensaustausch und schafft damit ein Arbeitsumfeld, in dem sich unternehmerische Talente entwickeln können.

Last but not least sind wir uns bewusst, dass wir als weltweit operierendes Unternehmen mit Kunden aus sehr unterschiedlichen Regionen, Kultur- und Gesellschaftskreisen nur dann erfolgreich sein können, wenn diese Vielfalt - sprich **Diversity** - auch von unseren Mitarbeitern reflektiert wird. Diesem Gesichtspunkt haben wir in den letzten Jahren grösste Aufmerksamkeit geschenkt. Aus der Vielfalt unserer Mitarbeiter schöpfen wir grosse Vorteile. Vielfältige Denkweisen, Fähigkeiten, Werdegänge und Erfahrungen, aber auch unterschiedliche Geschlechter, ethnische Zugehörigkeiten und Nationalitäten helfen uns, besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen, den weltweiten Talentpool besser auszuschöpfen, und eine offene Kultur zu pflegen.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten 153 verschiedene Nationalitäten und sprechen über 20 verschiedene Sprachen. Der Anteil Frauen ist im letzten Jahr weiter gestiegen und beträgt heute 37 Prozent. Ich bin überzeugt, dass gerade diese Vielfalt in Zukunft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein wird, wenn es darum geht, das Vertrauen unsere Kunden auf den unterschiedlichsten lokalen Märkten, aber auch in einem zunehmend globalisierten Geschäftsumfeld zu erhalten und zu festigen.

Damit komme ich zum Schluss meiner Ausführungen. Ich habe Ihnen erläutert, wie wir unseren Leitsatz "You & Us" im Verkehr mit unseren Kunden, im Verhältnis zu unsern Mitarbeitern und in der Führung von UBS umsetzen. Ich möchte aber nicht schliessen, ohne mich dem Dank meines Vorredners anzuschliessen. Dieser gilt einerseits unseren weltweit tätigen Mitarbeitenden, die täglich mit grossen Einsatz und Geschick die Leistungsfähigkeit der UBS immer wieder unter Beweis stellen. Andererseits gilt er Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Nur ihr Vertrauen und ihre Firmentreue

schaffen überhaupt erst die Grundlage für unser unternehmerisches Wirken. "You & Us" bedeutet im Zusammenhang mit Ihnen nicht "Sie & Wir", sondern vielmehr "Wir alle miteinander". Ich danke Ihnen dafür, dass Sie uns unterstützen und darin bestärken, weiter auf dem gemeinsamen Weg voranzuschreiten. Ich verspreche Ihnen, dass die Konzernleitung von UBS sich nicht auf den aktuellen Lorbeeren ausruhen wird, sondern im Gegenteil, die hervorragende Ausgangslage nutzen wird, um weitere Geschäftserfolge zu realisieren.

19.04.2006