

# "You & Us" - UBS im Dienste von Kunden, Aktionären und der Gesellschaft

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates, anlässlich der Generalversammlung vom 19. April 2006 in Basel

Meine Damen und Herren

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ein bekannter Schweizer Sozialdemokrat hat sich vor kurzem in einer Illustrierten darüber beklagt, dass es in der Schweiz keine Unternehmer mehr gebe, die dieses Land lieben. In den grossen multinationalen Konzernen gehe es nur noch ums Geld und nicht mehr um das Wohl der Allgemeinheit. Es fehle ein Bekenntnis zum Staat, zur Arbeit, zum Gemeinwohl. Zu diesem Schluss sei er bei der Analyse der Bilanzpressekonferenzen der Schweizer Grosskonzerne Novartis, Roche, Nestlé, UBS und Credit Suisse gekommen, die allesamt Rekordergebnisse präsentiert hätten.

In einer Beziehung hat der Mann sicher recht: Es geht in der Wirtschaft ums Geld. Geld in der Form von Eigenkapital brauchen wir, um den Bestand unserer Unternehmen langfristig zu sichern und um die fürs Wachstum notwendigen Investitionen zu tätigen. Mit Geld wollen die Investoren für ihren Kapitaleinsatz und die Mitarbeiter für ihre Arbeitsleistung belohnt werden. Und Geld verlangt schliesslich auch der Staat für die Bereitstellung von Diensten und Infrastruktur. So gesehen gibt es keinen Anlass zur Klage, so lange alle Beteiligten für ihren Einsatz angemessen entschädigt werden

Es ist wohl nicht übertrieben, wenn ich behaupte, dass unser Unternehmen - UBS - die finanziellen Erwartungen seiner verschiedenen Anspruchsgruppen zur Zeit voll und ganz erfüllt. Wir blicken erneut auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Einerseits beflügelten die positiven Entwicklungen auf den Finanzmärkten unser Geschäft. Andererseits können wir weiterhin die Früchte unserer langfristigen und nachhaltigen Strategie ernten. Wie Sie wissen, konzentrieren wir uns seit Jahren auf unsere besonders ertragreichen Kerngeschäfte, die wir organisch ausbauen und bei sich bietenden Gelegenheiten mit gezielten Akquisitionen erweitern.

Aus unserem Geschäft mit diesen Finanzdienstleistungen resultierte im letzten Jahr mit 9,4 Milliarden Franken unser bisher bestes Jahresergebnis. Unter Einbezug aller Veräusserungen stieg der Gewinn gar auf rund 14 Milliarden Franken. Peter Wuffli wird Ihnen anschliessend dieses hervorragende Resultat noch detaillierter erläutern.

Es geht also ums Geld. So weit so gut. Wir tun unsere Pflicht. Aber genügt das schon? Oder steckt doch mehr dahinter? Hinter einem Unternehmen, welches fast 70'000 Mitarbeiter beschäftigt, in 50 Ländern präsent ist, 5,5 Millionen Kunden betreut und Vermögen in der Grössenordnung von 2650 Milliarden Franken verwaltet?

Adam Smith, der grosse Philosoph, Moralist und "Vater" des freien Marktes hatte auf die Frage nach dem tieferen Sinn der Wirtschaft eine ebenso einfache wie verblüffende Antwort. Er schrieb nämlich: "Unsere Mahlzeit verdanken wir nicht der Barmherzigkeit des Metzgers, des Bierbrauers und des Bäckers, sondern der Tatsache, dass alle drei ihre eigenen Interessen verfolgen. Wir müssen deshalb nicht an ihre Menschlichkeit appellieren, sondern an ihre Selbstliebe." Mit seinem Werk über den "Wohlstand der Nationen" legte Adam Smith vor 230 Jahren den Grundstein zur modernen Marktwirtschaft.

Sein Credo wirkt aus heutiger Sicht etwas hart, für einige vielleicht provokativ. Dennoch glaube ich, dass Adam Smith damit dem Kern der Sache sehr nahe kommt. Auch UBS handelt als Unternehmen stets im eigenen Interesse. In unserer Unternehmensvision heisst es deshalb ganz am Anfang: *"Wir wollen das beste globale Finanzdienstleistungsunternehmen sein."*

Gleichzeitig wissen wir jedoch, dass wir nur dann die Besten sein können, wenn wir auch den Ansprüchen unserer wichtigsten Partner gerecht werden. Deshalb umschliesst unsere Vision auch die Kunden, deren Erfolg wir mit all unseren Ressourcen anstreben. Sie umfasst die Mitarbeiter, die wir fördern und zu Höchstleistungen anspornen. Und schliesslich die Aktionäre, die vom Mehrwert profitieren, den wir aus zufriedenen Kunden und hervorragenden Mitarbeitern schöpfen.

## **You & Us**

Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre - nur wenn wir uns für deren Interessen einsetzen, handeln wir auch im eigenen Interesse. Nicht von ungefähr lautet deshalb unsere

wichtigste Werbe-Botschaft seit einigen Jahren "You & Us". Mit diesem Schlagwort sind wir weltweit präsent – ob im Fernsehen, in den Zeitungen oder im Internet. Auch die diesjährige Generalversammlung steht deshalb – wie Sie sicher bereits bemerkt haben - unter diesem Motto. Wir wollen es im laufenden Geschäftsjahr noch stärker im Bewusstsein unserer Partner verankern. Denn es handelt sich um viel mehr als einen Werbeslogan. "You & Us" drückt aus, wie wir denken, wie wir arbeiten und woran wir glauben. Diesem Leitsatz gehorchen wir sowohl bei unseren Beziehungen nach aussen als auch im Innern unseres Unternehmens.

Im Folgenden möchte ich Ihnen kurz erläutern, wie wir diesem Leitsatz in unseren Beziehungen mit Kunden und Aktionären nachleben und wie er unser Verhältnis zur weiteren Öffentlichkeit beeinflusst. Peter Wuffli wird Ihnen erklären, was er für unsere Mitarbeiter und für die Führung von UBS bedeutet.

Wir haben im letzten Jahr unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Frage gestellt, was sie denn unter "You & Us" verstehen. Die Antworten waren äusserst aufschlussreich. Sie finden einige davon im Jahresbericht 2005. An dieser Stelle möchte ich nur ein Beispiel erwähnen, das meiner Meinung nach die Idee von You& Us sehr treffend charakterisiert. Als die Region Innerschweiz im vergangenen Sommer von grossen Überschwemmungen heimgesucht wurde, ertönte allseits der Ruf nach Spenden und Hilfsleistungen. Betroffen waren auch zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen, deren Mitarbeiter mit Aufräumarbeiten beschäftigt waren und deren Infrastruktur teilweise zerstört war. Da der Zahltagstermin vor der Türe stand, war abzusehen, dass viele Beschäftigte neben dem Unglück auch noch vergeblich auf ihren Lohn warten würden. In dieser kritischen Situation ging unser Firmenkundenteam aus Luzern aus eigener Initiative auf die betroffenen Firmen zu und bot ihnen unbürokratische und kreative Lösungen an, damit die Saläre doch noch rechtzeitig auf den Konten der Mitarbeiter landeten. Dazu schrieb uns ein Firmenkundenbetreuer: "Es ging nicht darum, uns selbst oder UBS als Retter in der Not in Szene zu setzen. Vielmehr wollten wir dem Kunden zeigen, dass wir für ihn da sind – in guten wie in schlechten Zeiten.»

### **Die Kunden im Mittelpunkt**

Seien wir ehrlich: jedes erfolgreiche Unternehmen spricht heute davon, wie kundenfreundlich sein Angebot sei und welche grosse Beachtung es den Wünschen

seiner Kunden schenke. Es ist deshalb nicht leicht, sich auf diesem Gebiet noch einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Gerade ein Dienstleistungsunternehmen wie UBS muss sich diesem Wettstreit jedoch stellen. Wir wollten deshalb genau wissen, worin denn ein positives Kundenerlebnis mit einem Finanzunternehmen besteht. Und wir haben aufgrund unserer Analysen im letzten Jahr die Beratungsprozesse in den einzelnen Geschäftsfeldern weiter verbessert. Was bedeutet "You & Us" für unsere Kunden? - Es bedeutet, dass wir uns intensiv mit ihren Bedürfnissen, ihren Zielen und ihrer Risikobereitschaft auseinandersetzen. Es heisst, dass wir individuelle und mit den Kunden abgestimmte Lösungen anbieten, die wir laufend überprüfen und bei Bedarf anpassen. Selbstverständlich ist auch unser klares Bekenntnis zum Schutz der Privatsphäre unserer Kunden ein wichtiges Element des positiven Beratungserlebnisses. Dank dem erfreulichen Ausgang der Abstimmungen über die bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU im letzten Sommer können wir diesen Schutz gegenüber unbescholtenen Kunden auch weiterhin umfassend gewährleisten.

Die beste Beratung nützt allerdings nichts, wenn sie auf untauglichen oder veralteten Produkten aufbaut. Innovation ist deshalb auch im Bankgeschäft ein Muss. Unsere Unternehmensbereiche sind auf diesem Gebiet führend und entwickeln laufend neue Finanzprodukte und -lösungen. Sie finden einiges dazu in unserer Berichterstattung über das vergangene Geschäftsjahr.

Zur Erweiterung unserer Kundenbasis braucht es - last but not least - den strategischen Weitblick unserer Unternehmensleitung. Im letzten Jahr haben wir unser Hauptaugenmerk auf die dynamische Entwicklung der asiatischen Märkte und dort vor allem auf China gelegt. Noch ist es schwierig, im Reich der Mitte richtig Fuss zu fassen. Doch mit unseren neuen strategischen Beteiligungen stehen wir in den Startlöchern, um sowohl in der Vermögensverwaltung als auch im Investment Banking eine führende Rolle zu übernehmen. Dass wir uns im letzten Jahr von bedeutenden Beteiligungen ausserhalb unseres Kerngeschäfts getrennt haben - ich erinnere an Motor Columbus und die Privatbanken-Gruppe – gehört ebenfalls zu einer zielgerichteten Bewirtschaftung der Kundenbasis.

Einen entscheidenden Ausbauschritt haben wir schliesslich mit der Vereinigung unseres globalen Privatkunden-Geschäfts mit jenem in den USA vollzogen. Damit können nun

auch unsere amerikanischen Kunden von der gesamten weltweiten Produkte- und Beratungsplattform von UBS profitieren.

### **Das Verhältnis zu unseren Aktionären**

Ich spreche über unsere grossen Anstrengungen an der Kundenfront. Was hat dies mit Ihnen – unseren Aktionären – zu tun? - Es hat sehr viel mit Ihnen zu tun. Erstens wissen wir, dass ein Grossteil unsere Aktionäre, nämlich rund 65 Prozent, auch Kunden von UBS sind. Es zeigt sich also, dass das Vertrauen, welches Menschen in ein Unternehmen setzen, sich in der Regel nicht auf einen Bereich beschränkt. Wer gute Erfahrungen als Kunde macht, möchte davon auch als Anleger profitieren. Und wer als Investor mit hohen Renditen belohnt wird, der vertraut uns auch seine übrigen Finanzgeschäfte an. Zweitens ist der Erfolg unserer Kunden auch unser und damit Ihr Erfolg. Wie Sie den Unterlagen zu unserer Versammlung entnehmen konnten, ist dieser Erfolg im abgeschlossenen Geschäftsjahr nicht gering ausgefallen. Wir schlagen Ihnen die Ausschüttung einer gegenüber dem Vorjahr um 7 Prozent höheren Dividende vor und möchten Sie zusätzlich mit einer Nennwertrückzahlung von 60 Rappen pro Aktie am Gewinn aus dem Verkauf unserer Privatbanken beteiligen. Addiert man Nennwertrückzahlungen, Dividenden und Aktienrückkäufe, so haben wir in den letzten sechs Jahren insgesamt CHF 38,8 Milliarden an Sie ausgeschüttet. Dies entspricht gut 63% des in dieser Zeit erwirtschafteten Cashflows.

Selbstverständlich sind wir auch sonst an einem guten Verhältnis zu Ihnen interessiert. Wir informieren Sie deshalb regelmässig über die Entwicklung unseres Unternehmens und möchten damit Ihre Mitwirkung am Entscheidungsprozess erleichtern.

Wir nehmen Ihre Anliegen ernst. Wenn ich in diesen Saal blicke, sehe ich eine beeindruckende Zahl von UBS-Eigentümern. Immerhin gehören rund 36 Prozent des Aktienkapitals Aktionären aus der Schweiz. 24 Prozent sind in Nordamerika zu Hause, 22 Prozent in Grossbritannien, 11 Prozent im restlichen Europa und 7 Prozent im Rest der Welt.

Nicht nur unsere Kunden und unsere Mitarbeiter rekrutieren sich heute aus allen Teilen der Welt, auch unsere Aktionäre sind also über den ganzen Erdball verstreut. Wenn wir unser Credo "You & Us" ernst nehmen, müssen wir all diesen Anteilseignern mit ihren teils unterschiedlichen Bedürfnissen gleichermassen gerecht werden. Wir sind eine Bank

mit starken Schweizer Wurzeln. Und wir sind diesem Land stark verbunden. Das zeigt sich schon allein in der Tatsache, dass wir im letzten Jahr den grösseren Teil unserer direkten und indirekten Steuern und Abgaben - rund 4 Milliarden Franken - in der Schweiz entrichteten. UBS ist der wichtigste Akteur auf dem Schweizer Finanzplatz und damit eine der tragenden Säulen der Schweizer Wirtschaft. Auf der anderen Seite sind wir immer stärker den verschiedensten Anspruchsgruppen überall dort verpflichtet, wo wir unser Geschäft betreiben, unser Kapital beziehen und wo unsere Mitarbeiter zu Hause sind.

### **Die gesellschaftliche Verantwortung**

Damit komme ich zum Ausgangspunkt meiner Ansprache zurück – zur Kritik, wonach es keine Unternehmer mehr gebe, welche die Schweiz liebten und sich für dieses Gemeinwesen einsetzten.

Ich glaube, diese Aussage ist bereits im Ansatz falsch. Viel wichtiger als die Liebe zu einzelnen Ländern oder Institutionen ist für ein weltweit tätiges Unternehmen wie UBS die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als solche.

Wir könnten heute auf der ganzen Welt kein einziges Geschäft mehr abwickeln, wenn wir nicht stets auf die vielfältigen Ansprüche unserer Umwelt Rücksicht nähmen. Das beginnt bei den unterschiedlichen juristischen und politischen Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern. Es betrifft die grossen kulturellen und historischen Unterschiede innerhalb unserer Kundenstruktur. Und es endet schliesslich bei den wichtigen gesellschaftlichen Umwälzungen in einigen Weltregionen, welche nicht nur unsere Innovationskraft und Dynamik herausfordern, sondern auch unsere Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse dieser Völker.

Vor einem Jahr hat uns ein Votant an dieser Stelle dazu aufgefordert, uns noch stärker als bisher für öffentliche Belange zu engagieren. Ich habe damals versprochen, das Anliegen zu prüfen. Heute kann ich Ihnen versichern, dass wir unseren Einsatz zugunsten der Gesellschaft in den letzten Jahren laufend erhöht haben.

Gesellschaftliche Verantwortung oder "Corporate Responsibility" ist für uns längst zu einem wichtigen Bestandteil unserer Unternehmenskultur, unserer Identität und unserer Geschäftspraktiken geworden. Verantwortungsvolles Handeln hat zahlreiche Facetten:

Wir bieten zum Beispiel unseren Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld, das auf Chancengleichheit, dem Respekt vor individueller Vielfalt und Meritokratie basiert. Wir legen den Geschäftsbeziehungen mit unseren Kunden und Lieferanten hohe ethische Standards zugrunde. Wir wollen möglichst umweltverträglich arbeiten. Und wir unterstützen die Gemeinschaft einerseits direkt mit Spenden, andererseits indem wir unseren Mitarbeitern ermöglichen, gemeinnützige Arbeit zu leisten. So engagierten sich im letzten Jahr zum Beispiel zahlreiche UBS-Mitarbeiter bei den Aufräumarbeiten in den Tsunami-Gebieten. Andere helfen regelmässig an ihren Wohn- und Arbeitsorten, zum Beispiel als Lehrer oder als Betreuer bedürftiger Menschen.

Im letzten Jahr hat die UBS-Gruppe für gemeinnützige Zwecke und Katastrophenhilfe direkt rund 50 Millionen Franken ausgegeben. Dazu beigetragen haben auch unsere gemeinnützigen Stiftungen. Mit der UBS Kulturstiftung unterstützen wir das aktuelle künstlerische Schaffen und setzen uns für den Erhalt kultureller Zeitzeugen ein. Mit der Stiftung für Soziales und Ausbildung unterstützen wir besonders Begabte, schaffen Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten für Benachteiligte und fördern die Wirtschafts- und Führungsausbildung.

Doch nicht allein UBS und ihre Mitarbeiter leisten solche Beiträge. Auch den Kunden geben wir via unsere Optimus Stiftung die Möglichkeit Spenden in verschiedene Wohltätigkeits-Programme und Hilfswerke zu leiten.

Als besonderen Beitrag an die Gesellschaft betrachte ich die Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismus-Finanzierung. Wir beschränken uns dabei nicht auf die gesetzlichen Mindestvorschriften. Es geht ja um die Integrität des globalen Finanzsystems und damit den Ruf der Wirtschaft schlechthin. Deshalb nehmen wir diese Pflicht sehr ernst und tun alles, um einerseits unser eigenes operatives Geschäft, andererseits aber auch das Gesamtsystem zu schützen.

Einen immer grösseren Stellenwert erhält sodann unser Engagement im Bereich der nachhaltigen Anlagen, der sogenannten Socially Responsible Investments. Global Asset Management offeriert privaten und institutionellen Kunden eine breite Palette solcher Anlagen. Im letzten Jahr sind die so bei uns investierten Vermögen um 28 Prozent auf gut 51 Milliarden Franken gestiegen und erreichten damit einen Anteil von knapp 2 Prozent unserer gesamthaft verwalteten Vermögen.

Als letzten, aber nicht unwichtigen Beitrag an die Gesellschaft möchte ich unser Engagement für die Umwelt erwähnen. Wir unterwerfen uns selber einem systematischen Umweltmanagement. Dazu gehört insbesondere, dass wir unsere Umweltleistungen (Energieverbrauch, Wasserverbrauch, CO<sub>2</sub>-Ausstoss, etc.) mit detaillierten und zertifizierten Kennzahlen beschreiben, dass wir unsere Umweltrisiken bei allen Geschäftstransaktionen systematisch bewirtschaften und dass wir uns selber ehrgeizige Ziele für die Reduktion der Umweltbelastung setzen.

All dies lässt sich letztlich auf eine einfache Formel zurückführen: Verantwortungsvolles Handeln bedeutet für uns, dass wir bei unseren Geschäftsentscheiden nicht allein den möglichen Gewinn und die Gesetze im Auge haben, sondern uns stets auch die Frage nach der gesellschaftlichen Verträglichkeit stellen.

Ich bin überzeugt, dass wir unseren Erfolg nur dann langfristig sichern können, wenn wir die Interessen all unserer Anspruchsgruppen und die Interessen der Gemeinschaft angemessen berücksichtigen. Nur so dienen wir unseren Eigentümern.

Ihnen – verehrte Aktionäre – danke ich für Ihre Treue und Unterstützung. Dank Ihrem Kapital und ihrem Vertrauen können wir die grossen Aufgaben der Zukunft überhaupt erst anpacken. Danken möchte ich auch bei dieser Gelegenheit all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unseren Führungskräften für eine ausgezeichnete Gesamtleistung im Jahr 2005.