

Ordentliche Generalversammlung vom 23. April 2008

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates, anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 23. April 2008 in Basel

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Damen und Herren

Es ist erst zwei Monate her, seit wir uns in diesem Saal getroffen haben.

In der Zwischenzeit hat sich vieles ereignet.

Die im Februar hier von Ihnen beschlossenen Massnahmen haben sich als richtig und notwendig erwiesen.

Die im Februar von uns angekündigten internen Massnahmen der Bank wurden entschlossen umgesetzt. Sie beginnen Früchte zu tragen.

Die Ereignisse haben sich in den letzten Wochen beschleunigt.

Wir mussten weitere Wertberichtigungen von rund 19 Milliarden Franken auf unseren Engagements im Zusammenhang mit den Immobilienmärkten bekannt geben. Diese führten zu einem Verlust für das erste Quartal des aktuellen Geschäftsjahres von rund 12 Milliarden Franken.

Wir haben unverzüglich eine weitere Rekapitalisierung an die Hand genommen im Umfange von 15 Milliarden Franken, die wir Ihnen heute zur Genehmigung unterbreiten können.

Mit der Beschleunigung der Ereignisse haben auch wir unsere Massnahmen und anstehenden Problemlösungen beschleunigt.

Ich habe mich deshalb entschlossen, auf die Kandidatur für eine Wiederwahl um ein Jahr zu verzichten.

Damit verlasse ich UBS zu jenem Zeitpunkt, der meiner ursprünglichen Absicht und Ankündigung entspricht.

Ich verlasse das Unternehmen unter Begleitumständen, die wir uns alle so nicht gewünscht hatten.

Die Ablösung im Präsidium ist nicht so gradlinig verlaufen, wie dies normalerweise zu erwarten war.

Auch die Finanzmärkte insgesamt sind nach wie vor von der Normalität entfernt, wenngleich vieles dafür spricht, dass wir uns der Norm allmählich wieder annähern.

Die Subprime-Krise setzte unsere Aktien unter Druck. Sie beschädigte unseren Ruf als dynamisches und innovatives, aber stets auch risikobewusstes Finanzinstitut.

Und sie stellt das Vertrauen unserer Kunden auf eine harte Belastungsprobe.

Erlauben Sie mir, ein Bild aufzugreifen, das verschiedentlich zitiert worden ist.

Es ist das Bild vom stolzen Ozeansegler, der von den Steuerleuten in ein gefährliches Sturmtief manövriert und ins Schlingern gebracht wurde.

Viele verlangten, dass der verantwortliche Kapitän die Konsequenzen ziehen und das Ruder unverzüglich in andere Hände legen sollte.

Andere ermahnten den Schiffsführer, die Mannschaft gerade jetzt nicht im Stich zu lassen.

Ich selber hatte mich für das zweite entschieden.

Ich betrachtete es als meine Pflicht, alles mir mögliche zu unternehmen, um einen erfolgversprechenden Ausweg aus der Krise zu finden.

Es ist nicht meine Art, im Sturm sofort die Segel zu streichen. Wenn ich nun heute trotzdem von Bord gehe, dann in der Überzeugung,

dass wir das Schlimmste überstanden haben,

dass das Sturmtief sich langsam verzieht,

und dass wir bald wieder in ruhigeren Gewässern kreuzen werden.

Worauf stützt sich diese Überzeugung?

Sie stützt sich zunächst auf meine langjährige Erfahrung als leitender Manager einer Grossbank und auf mein grundlegendes Vertrauen in die Stärke und Erneuerungskraft der Finanzwirtschaft.

Und sie stützt sich weiter auf mein Wissen um eine ganz Reihe von tiefgreifenden und griffigen Massnahmen, die der Verwaltungsrat und die Konzernleitung von UBS in den letzten Wochen und Monaten entschlossen eingeleitet haben.

Weshalb dieses unerschütterliche Vertrauen in die Finanzwirtschaft?

Zahlreiche Autoren haben in den letzten Wochen den Versuch unternommen, die aktuelle Finanzmarktkrise in den Kontext früherer Finanzkrisen einzuordnen.

Je nach Sichtweise und zeitlichem Horizont sprechen wir von bis zu zehn solcher Krisen innert gut hundert Jahren.

Aus jeder dieser Krisen hat die Finanzindustrie gelernt und ist gestärkt daraus hervorgegangen.

Ich bin überzeugt, dass es ihr auch diesmal gelingen wird.

Mitte der 80er Jahre lernte ich als junger Managing Director bei Merrill Lynch in New York, wie man einen modernen Finanzkonzern führt und welche ungeheure Dynamik von liberalisierten Finanzmärkten ausgeht.

Als ich Ende der 80er Jahre zu meinem früheren Arbeitgeber Bankverein zurückkehrte, erlebte der schweizerische Finanzsektor gerade ein grösseres Erdbeben. Im Laufe der Immobilienkrise wurden allein in der Schweiz innert weniger Monate Werte im Umfang von 50 Milliarden Franken vernichtet.

Gleichzeitig kam es in ganz Europa zu spektakulären Firmenpleiten, die das Kreditgeschäft der Banken arg in Mitleidenschaft zogen. Zusammen mit der Deregulierung des Finanzsektors sorgten diese Erschütterungen für einen eigentlichen Paradigmenwechsel. An die Stelle eines übertriebenen Cash-flow-Denkens trat eine klare Ausrichtung des Geschäfts auf die Kundenbedürfnisse und die Bewirtschaftung der Aktionärswerte.

Für unsere Bank entwickelten wir damals eine Vision, die heute noch Gültigkeit hat.

Unser Ziel war es, das Unternehmen global auszurichten und auf drei Kerngeschäfte zu konzentrieren:

auf die globale Vermögensverwaltung,

auf das Investment Banking,

und auf das Privatkunden- und Firmenkundengeschäft im Heimatmarkt Schweiz.

Wir wollten uns in der Spitzengruppe der internationalen Investment Banken positionieren.

Und wir wollten die weltweit führende Vermögensverwaltungsbank werden, mit starker Verankerung bei institutionellen Anlegern.

Diese Vision erforderte eine radikale Erneuerung unserer Führungsphilosophie.

Kundenorientierung,

innovative Finanzlösungen,

die Fähigkeit strukturierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln,

die Bereitstellung von Spitzentechnologie,

die Herstellung von Kostentransparenz, sowie

ein ausgebautes Risiko Management:

Das war unser neues Credo.

An die Stelle der bisherigen Verwaltermentalität - repräsentiert durch den Ausdruck des "Bankbeamten" - trat der Bankier als unternehmerisch denkender und handelnder Manager.

Einen solch tiefgreifenden organisatorischen und kulturellen Wandel kann man nicht organisch aus eigener Kraft erzielen.

Es brauchte starke Impulse von aussen.

Es brauchte die Konfrontation mit anderen Unternehmenskulturen.

Und es brauchte, damals wie heute, eine aktive Auseinandersetzung mit den führenden Finanzmärkten, mit Amerika und England.

Wir wählten den Weg über transformatorische Akquisitionen und Partnerschaften mit spezialisierten Finanzinstituten. Besonders wichtig waren

O'Connor, Chicago,
Brinson Partners, Chicago,
und S.G. Warburg, London.

Mit dem Zusammenschluss von Bankverein und Bankgesellschaft zur UBS AG gelang 1998 der Sprung in die Spitzengruppe der weltweit tätigen Banken.

Die Akquisition von PaineWebber brachte eine entscheidende Erweiterung der Kundenbasis in den USA.

In jüngerer Zeit wandten wir uns den aufstrebenden Märkten in Asien und Lateinamerika zu und realisierten dort erfolgreiche Joint Ventures und Ergänzungsakquisitionen

Heute hält UBS in stark wachsenden Märkten wie China, Indien, Russland und Brasilien bereits solide Positionen als Marktführer.

Pessimisten mögen fragen: Was hat uns dies alles gebracht? Ich würde darauf antworten: gerade die derzeit so virulente Krise des amerikanischen Finanzmarktes zeigt, wie wichtig eine geografische, eine globale Diversifizierung geworden ist.

Ihre Bank muss sich, ungeachtet ihrer aktuellen Probleme keineswegs verstecken.

Mit rund 3000 Milliarden betreuten Kundengeldern ist UBS heute der weltgrösste Vermögensverwalter. Selbst während der aktuellen Krise konnten wir noch regelmässig von einem Zuwachs an Kunden-Neugeldern berichten.

Wir haben in den zehn Jahren seit der Fusion kumulierte Gewinne im Umfang gut 66 Milliarden Franken ausgewiesen. In derselben Zeitspanne bezahlten wir unsern Aktionären Kapital im Umfang von weiteren 29 Milliarden Franken zurück und nahmen die erworbenen Aktien vom Markt.

Wir entwickelten uns zu einer bedeutenden Investment Bank, die – abgesehen von den jüngsten Verwerfungen – zu einem respektierten Mitbewerber auf dem internationalen Parkett geworden ist. So waren wir beispielsweise im letzten Jahr im Bereich der Unternehmenszusammenschlüsse der Marktführer in den USA und in Grossbritannien.

Dank zukunftsorientierten Führungspersönlichkeiten,
dank Visionen und mutigen Entscheiden,
dank dem Können und dem unermüdlischen Einsatz hervorragender Mitarbeiter,
haben wir UBS zu einem der renommiertesten und stärksten Geldhäuser dieser Welt gemacht.

Die Bank hat alle Chancen, diese Position zu halten. Sie ist wichtig für UBS, aber sie ist auch wichtig für die Schweiz.

Der Finanzplatz Schweiz als Ganzes profitiert von der Dynamik und Innovationsfreude seiner Banken.

Kein anderes Land hat eine solche Dichte von angesehenen Banken aller Klassen, einschliesslich zweier global tätiger Institute.

Letztlich haben alle Banken, hat die gesamte Branche vom freien und intensiven globalen Wettbewerb profitiert, dem wir in den 90er Jahren zum Durchbruch verholfen haben, und der uns derzeit in einem spezifischen Segment besonders fordert.

Der Finanzplatz ist in den letzten Jahren zum wichtigsten Wirtschaftszweig unseres Landes geworden.

Dass er auch längst der grössten Steuerzahler unseres Landes ist, haben viele erst realisiert, als in Zusammenhang mit der Krise ein Rückgang der Steuerleistungen prognostiziert wurde. Dieser vorübergehende Rückgang wird aber von der Schweiz im Lichte der gegenwärtig weit über den Budgets liegenden Steuereinnahmen verkraftbar sein.

Meine Damen und Herren

Ich habe Verständnis dafür, dass wir heute in der öffentlichen Kritik stehen, weil wir es nicht rechtzeitig schafften, uns gegen die drohende Finanzkrise zu wappnen.

Ich bin mir bewusst, dass es Banken gibt, die vorsichtiger operiert hatten und einiges besser machten als UBS. Wir haben Fehler gemacht und erste Lehren daraus gezogen. Das künftige Management wird weitere Lehren daraus ziehen.

Kein Verständnis habe ich aber für jene, die den Finanzsektor nun grundsätzlich in Frage stellen – insbesondere den Finanzplatz Schweiz in seiner heutigen Ausprägung.

Was wir in den letzten Jahrzehnten als Finanzplatz Schweiz geschaffen haben, ist nicht nur nicht verloren, sondern ein wichtiges Kapital für die Zukunft dieses Landes.

Für UBS dürfen wir zusätzlich in Anspruch nehmen, auch ausserhalb der Schweiz neue Heimmärkte geschaffen zu haben, die für die betreffenden Volkswirtschaften von grosser Bedeutung sind und positiv auf die Schweiz zurückstrahlen.

Noch sind wir in der Defensive, aber wir haben inzwischen unsere Hausaufgaben gemacht.

Wir mussten uns zurückziehen, haben die Zeit seit unserem letzten Zusammentreffen hier in der St. Jakobshalle aber gut genutzt.

Reculer, pour mieux sauter. Wir ziehen uns zurück, um erneut zum Sprung in eine noch bessere Zukunft anzusetzen.

Über die Massnahmen, die wir in den letzten Monaten ergriffen haben, wird Sie Marcel Rohner anschliessend in seiner Rede detailliert informieren.

Meine Damen und Herren

Damit komme ich zum Schluss meiner Einführung in die heutige Generalversammlung.

Es ist mir ein echtes Anliegen – heute mehr den je – all jenen zu danken, die UBS, aber auch mich als Präsidenten immer wieder und fortlaufend unterstützt haben.

Das sind in erster Linie Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

das sind aber auch meine Kollegen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung, die mich auch in den schwierigeren letzten Monaten tatkräftig unterstützten,

das sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses faszinierenden Unternehmens, die – im Einklang mit unserem unternehmerischen Credo – auf allen Ebenen der Firma immer wieder Überdurchschnittliches leisteten. Für ihre unerschütterliche Einsatzfreude und ihre positive Haltung zum Unternehmen gerade in schwieriger Zeit möchte ich ihnen besonders danken.

Und ich danke, auch an dieser Stelle, unseren Kunden. Sie stehen im Zentrum aller Aktivitäten der Bank. Wir werden alles daran setzen, unsere Kunden in ihrer Beziehung zur UBS zu bestätigen und zu bestärken.

Ich verlasse dieses Unternehmen mit gemischten Gefühlen.

Einerseits bedaure ich stark, dass ich mich nicht unter besseren Umständen von Ihnen verabschieden kann.

Andererseits bleibt der Stolz über alles, was 80'000 Mitarbeitende gemeinsam in diesen letzten zehn Jahren erreicht haben.

Und schliesslich überwiegt ein Gefühl des Vertrauens, der Zuversicht, dass wir alle in einigen Monaten wieder entspannter auf diese schwierigen Zeiten zurückblicken und sagen können:

Es war ein böser Sturm, er hat unsere Segel arg zerzaust, aber er hat uns nicht vom Kurs abgebracht. Und wir kreuzen wieder hart am Wind.

Wer den kalten Wind nicht aushält, der hat auf dem Gipfel nichts zu suchen.

Ich danke Ihnen.