

Ordentliche Generalversammlung vom 23. April 2008

**Referat von Peter Kurer anlässlich der ordentlichen Generalversammlung
vom 23. April 2008 in Basel**

Es gilt das gesprochene Wort.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich stehe hier vor Ihnen und bitte Sie um Unterstützung für meine Wahl in den Verwaltungsrat und damit zur Ernennung zum nächsten Präsidenten. Die Nomination durch den Verwaltungsrat hat von massgeblicher Seite Unterstützung gefunden, aber auch öffentliche Kritik und Auseinandersetzung bewirkt. Unter Anderem wurde die Meinung vertreten, ich sei nicht der ideale Kandidat für diese Position.

Ich bin nicht hier, um diese Nomination zu verteidigen. Der Verwaltungsrat hat mich gebeten, diese Position zu übernehmen und ich habe die Herausforderung angenommen. Dies geschieht aus Verantwortungsgefühl gegenüber der Bank, ihren Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und dem Gemeinwesen. Ich betrachte es als eine Ehre, heute vor Ihnen zu stehen. Ich bin mir aber auch bewusst, dass die anstehenden Aufgaben gross sind und wir hart arbeiten müssen, um UBS wieder in die Topliga der Banken zu bringen, eine Marktposition, die sie sich über die letzten Jahre erarbeitet und verteidigt hatte.

Die Zeiten, die wir durchlaufen, sind ohne Beispiel in der Geschichte.

Die Subprime Kreditkrise, die sich aus den Vereinigten Staaten heraus entwickelte, hat manch globalen Finanzdienstleister überrascht und auf dem falschen Fuss erwischt. Die UBS gehört zu jenen Banken, welche am schwersten betroffen sind. Es ist für uns absolut kein Trost zu wissen, dass andere in einer ähnlich schlechten Situation sind. Verwaltungsrat und Konzernleitung sind sich einig und hegen nicht den geringsten Zweifel, dass wir Veränderungen vornehmen müssen - tiefgreifende Veränderungen - in Bezug auf die Art und Weise, wie wir mit Risiken umzugehen haben. Wir müssen uns darüber klar werden, welche Folgen diese Veränderungen für die Geschäftsfelder haben, in denen wir tätig sein wollen. Es ist auch schmerzlich klar geworden, dass jene Corporate Governance, die uns über viele Jahre erfolgreich machte, nun überprüft und angepasst werden muss, um der neuen Situation gerecht zu werden.

Der Verwaltungsrat und ich sind uns sehr bewusst, dass wir das Blatt wenden müssen.

Im Laufe der letzten Monate hat der Verwaltungsrat die aufgeworfenen Fragenkomplexe intensiv diskutiert. Während der letzten drei Wochen habe ich mich an diesen Diskussionen beteiligt, und dies mit dem Hauptaugenmerk auf eine Corporate Governance, die die Bank erfolgreich in die Zukunft führen kann.

Wir sind der klaren Meinung, dass in drei Bereichen Massnahmen zu treffen sind.

Der erste Bereich ist die unmissverständliche Grenzziehung zwischen der Rolle und der Verantwortung des Verwaltungsrates einerseits und der exekutiven Geschäftsführung durch die Konzernleitung andererseits. Der CEO und seine Konzernleitung sollen vollumfänglich zuständig und verantwortlich sein für die Führung der Bank. Der Verwaltungsrat soll demgegenüber als Gremium aktiv die Strategie festsetzen, die Geschäftsführung verfolgen und diese überwachen, insbesondere im Bereich der Risiken.

Der zweite Bereich betrifft die Reorganisation der Ausschüsse des Verwaltungsrates. Sie soll sicherstellen, dass der Verwaltungsrat seinen Auftrag vollumfänglich erfüllen kann und gleichzeitig das im Verwaltungsrat vorhandene Fachwissen, die Erfahrung und die Fähigkeiten seiner Mitglieder voll zum Tragen bringen.

Dieser Eingriff zieht mehrere Änderungen in der Funktionsweise des Verwaltungsrates nach sich.

Zuerst werden wir das Chairman's Office abschaffen und all seine Zuständigkeiten auf mehrere Ausschüsse übertragen, die mehrheitlich von unabhängigen Verwaltungsräten besetzt sind. In meiner Funktion als Verwaltungsratspräsident werde ich von zwei Vizepräsidenten unterstützt werden. Stephan Haeringer, unser vollamtlicher Vizepräsident, wird als mein Stellvertreter amten und mich mit Rat und Tat bei allen meinen Aktivitäten unterstützen. Sergio Marchionne übernimmt die Rolle des Lead Independent Director, d.h. des unabhängigen Vertreters der nicht im Unternehmen angestellten Verwaltungsräte.

Wir werden zusätzlich und neu einen Risikoausschuss einsetzen, der systematisch und kontinuierlich alle Portfolios der Bank überprüfen wird. Dieser Ausschuss wird sicherstellen, dass angemessene Prozesse in der Risikokontrolle befolgt werden, einschliesslich interner Revisionen in diesem Bereich. Nur in Ausnahmefällen soll der Risikoausschuss einzelne Transaktionen bewilligen. Dies stellt eine wesentliche Veränderung des bisherigen Ansatzes dar und schliesst zwangsläufig auch eine Veränderung der Risikokontrollmethode auf operationeller Ebene ein. Dieser Prozess wurde bereits durch den CEO und die Konzernleitung eingeleitet. Der Wechsel wird durch den Verwaltungsrat sorgfältig überwacht werden, um Lücken in der Risikokontrolle auszuschliessen und eine laufende Anpassung an die Anforderungen des Geschäftsmodells sicherzustellen.

David Sidwell, der heute zur Wahl als Verwaltungsrat vorgeschlagen wird, ist ein ausgewiesener Bank- und Finanzfachmann. Er übernimmt den Vorsitz des Risikoausschusses und wird dabei von Stephan Haeringer und Helmut Panke assistiert. Der Risikoausschuss wird mit Dringlichkeit an der Verbesserung unserer Kompetenzen im modernen Risk Controlling und Risk Management arbeiten.

Wir werden zudem die Zuständigkeit des Nominating Committees ausdehnen und darin die Corporate Governance-Fragen einschliessen. Ziel dieser Massnahmen ist es, sicherzustellen, dass die Bank stets auf der Höhe der Best Practices ist und Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten entsprechend organisiert sind. Dieser Ausschuss wird weiterhin dafür zuständig sein, Vorschläge für Zuwahlen in den Verwaltungsrat zu unterbreiten. Ebenso wird er zuhanden des Verwaltungsrates die Leistungen der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder, einschliesslich jener des Verwaltungsratspräsidenten und der beiden Vizepräsidenten, beurteilen. Dieser Ausschuss steht unter dem Vorsitz von Gabrielle Kaufmann-Kohler. Weitere Mitglieder sind Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne und Jörg Wolle.

Neu werden wir ein Human Resources and Compensation Committee schaffen, welches einerseits alle Aufgaben des bisherigen Kompensationsausschusses und nun zusätzlich auch eine Verantwortung in der Nachfolgeplanung übernimmt. Zu diesem Zweck wird der Ausschuss Potenzial und Qualität des internen Talentpools prüfen und zugleich die Rekrutierung von externen Kandidaten fördern, wann immer dies für die Stärkung des Management Teams angezeigt erscheint. Zusätzlich wird dieser Ausschuss die Kompensation der Mitglieder des Verwaltungsrates festlegen und die Vorschläge für die Kompensation der Mitglieder der Konzernleitung überprüfen und abschliessend genehmigen. Schliesslich wird das Kompensationskomitee die Vergütungssysteme für die gesamte Gruppe überprüfen und überwachen und damit sicherstellen, dass diese unseren Wertvorstellungen, unseren Richtlinien und unserer langfristigen Ausrichtung entsprechen. Jörg Wolle wird den Vorsitz dieses Komitees übernehmen. Rolf Meyer und Helmut Panke unterstützen ihn dabei als weitere Mitglieder.

Das Audit Committee wird weiterhin seinen bisherigen Aufgaben nachgehen, dies unter dem neuen Vorsitz von Peter Voser und mit Larry Weinbach und Rolf Meyer als weiteren Mitgliedern.

Der dritte Bereich, den der Verwaltungsrat unter meiner Leitung angehen möchte, ist die Überprüfung der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung der Bank einschliesslich des Umfangs und der Ausrichtung unserer Aktivitäten. Dies schliesst insbesondere die Überprüfung der Gestalt und Form unserer Investment Bank sowie eine klare Eingrenzung des Risikoappetites unseres Unternehmens ein. In den letzten Wochen wurden uns zahlreiche Vorschläge dazu unterbreitet und wir wurden insbesondere mit relevanten Fragen zum Mehrwert des integrierten Businessmodells konfrontiert. Dazu heute soviel: Wir halten nach wie vor an unserem integrierten Businessmodell fest – wenn auch an einer verschlankten Version. Gleichzeitig sind wir der klaren Ansicht, dass die künftige Kapitalzuteilung viel disziplinierter zu sein und das Gleichgewicht von Risiko und Ertrag besser zu reflektieren hat. Die Kapitalallokation muss mit der Zielsetzung, unsere Marktposition als grösster Vermögensverwalter der Welt zu erhalten und auszubauen, vollkommen übereinstimmen. Denn: Vermögensverwaltung ist unsere wichtigste Geschäftstätigkeit. Wir unterstützen insbesondere alle Massnahmen, die das Management in diesen Bereichen bereits eingeleitet hat. Sollten wir im Zuge unserer zusätzlichen Evaluationen weitere Auflagen als notwendig erachten, werden wir solche festlegen.

Um diese Arbeit an die Hand zu nehmen, werde ich zusammen mit drei externen Verwaltungsräten, nämlich Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne und Peter Voser eine Analyse und Beurteilung dieser Aspekte einleiten. Sie wird die Grundlage für eine vertiefte Diskussion im Verwaltungsrat im Spätsommer dieses Jahres sein. Der Verwaltungsrat wird dabei selbstverständlich auf den Sachverstand und die Sicht von Marcel Rohner und der Konzernleitung abstellen; er wird aber auch externe Expertise beiziehen. Auf diesem Wege werden wir eine nachhaltige und solide Strategie festlegen, die die Entwicklung der Bank in den nächsten Jahren prägen wird.

Mit diesem Massnahmenpaket wird das Pflichtenheft des Verwaltungsrates aufdatiert und die Leitung der Bank gestärkt. Darüber hinaus werden wir die Leitung der Bank stärken, in dem wir den Finanz- und Banksachverstand innerhalb des Verwaltungsrates durch Zuwahlen ergänzen werden, wann immer es in den nächsten Monaten zu Vakanzen im Verwaltungsrat kommt.

Selbstverständlich werden wir alle Korrekturmassnahmen umsetzen, die sich aus dem Abschluss der EBK-Untersuchung zur Subprime Krise ergeben. Mehr noch: Wir werden weiter gehen und alles unternehmen, um Marcel Rohner und sein Team dabei zu unterstützen, die Ertragslage der Bank sicherzustellen und auszuweiten, die Effizienz der Operationen zu erhöhen und die Profitabilität rasch wieder zu verbessern. All dies müssen wir mit einer konservativen Ausrichtung in Risikofragen und sorgfältigem Umgang mit unserem Kapital angehen. In diesem Sinne werden wir, zusammen mit der Konzernleitung, die wesentlichen Leistungskriterien und Finanzkennzahlen definieren, die es dem Verwaltungsrat dann erlauben werden, den erzielten Fortschritt zu verfolgen und zu messen.

Bei der Vorbereitung auf meine neue Aufgabe habe ich mit dem Verwaltungsrat fünf fundamentale Prinzipien festgelegt, welche die Eckpfeiler für unsere Führung und Weiterentwicklung der UBS darstellen.

Zuallererst haben wir uns darauf festgelegt, unsere einzigartige Position im Vermögensverwaltungsgeschäft sowie unsere UBS Marke zu schützen und weiter zu entwickeln. Hier müssen wir hart arbeiten, um unsere Reputation und das Vertrauen unserer Kunden und Investoren, unserer Mitarbeiter und unserer Aufsichtsbehörden zurückzugewinnen und neu zu verankern.

Zweitens geht es darum, unsere Kunden in den Mittelpunkt all unserer Aktivitäten zu stellen mit dem klaren Willen, den Austausch mit unseren Kunden zu verstärken und in einem ständigen, offenen und konstruktiven Dialog mit ihnen zu stehen.

Drittens wollen wir die Kultur und jene Werte verstärken, die mit unserem Heimmarkt verbunden werden. Dies sind: Hervorragende Qualität, Vorsicht und Diskretion, ebenso wie Engagement und Zuverlässigkeit.

Viertens muss unsere Risikokultur wieder in allen Teilen den Anforderungen unseres Hauptgeschäftes, nämlich der Vermögensverwaltung, entsprechen.

Fünftens wollen wir so rasch wie möglich unsere Position als eines der am meisten respektierten Finanzinstitute der Welt wieder zurückgewinnen - einer Institution, die ebenso für ihre Zuverlässigkeit, ihre langfristige Ausrichtung und nachhaltige Spitzenleistungen steht wie für Profitabilität und Wertvermehrung für unsere Aktionäre.

Meine persönlichen Ziele sind ein reibungsloses Funktionieren des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse, ebenso wie ein effizienter und produktiver Informationsaustausch zwischen dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung. Darüber hinaus werde ich unsere Firma engagiert gegenüber unseren externen Anspruchsgruppen, gegenüber Ihnen, unseren Aktionären, unseren Kunden, unseren Aufsichtsbehörden, unseren Mitarbeitern und den Vertretern der Regierung vertreten. Ich habe mich verpflichtet, in all diesen Bereichen aktiv zu sein.

Ich habe ein tiefes Verständnis dafür, dass Sie und Andere in Zeiten wie diesen zornig und frustriert sind. Trotzdem bin ich der Überzeugung, dass unsere Reputation zwar gelitten hat, aber keineswegs nachhaltig gestört ist. Wir haben weiterhin eine gute Geschäftsfranchise, eine solide Verankerung in unserer Tradition und Vieles mehr, worauf wir stolz sein dürfen: unsere Marke, unsere globale Ausrichtung, unsere hervorragenden Mitarbeiter, unsere loyalen und vertrauensvollen Kunden und die Qualität unserer Investoren.

Ich schätze Ihre Unterstützung. Sie sind in guten wie in schlechten Zeiten zur Bank gestanden. Der Verwaltungsrat und ich sind überzeugt, dass wir mit Ihrer weiteren Unterstützung aus den Ereignissen der jüngsten Vergangenheit lernen und die Bank in eine neue Zukunft führen werden.

In meiner neuen Rolle halte ich mich an die Worte Pestalozzis, wenn er sagt:

Entschlossenheit im Unglück ist immer der halbe Weg zur Rettung.

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung.