

Ordentliche Generalversammlung vom 14. April 2010

Referat von Kaspar Villiger, Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG

Es gilt das gesprochene Wort.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

I.

Das neue Team der UBS legt heute zum ersten Mal Rechenschaft über ein volles Geschäftsjahr ab. Wir tun dies mit Freude und Stolz, denn die UBS hat viel erreicht. Sie ist stabil, gut kapitalisiert, hat Bilanz und Risiken markant reduziert, verfügt über hervorragende Liquidität, setzt eine erfolgsversprechende Strategie um und ist profitabel geworden. Das ist mehr, als vor einem Jahr erwartet werden konnte.

Wir empfinden neben Stolz aber auch Dankbarkeit. Bund und Nationalbank haben die UBS in schwerer Zeit gestützt. Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, haben uns die Treue gehalten. Weitaus die meisten Kundinnen und Kunden sind uns ebenfalls treu geblieben, und wir wissen, dass eine Bank von der Kundschaft lebt. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben unter oft widrigen Umständen ihr Bestes gegeben. Allen diesen Gruppen gilt unser Dank.

Wir empfinden heute aber auch Demut. Denn wir wissen, wie sehr die UBS, auf die man hierzulande so stolz gewesen war, Schweizerinnen und Schweizer enttäuscht hat. Und wir empfinden schliesslich Respekt, denn wir sind uns bewusst, dass wir zwar über den Berg sind, dass aber noch viel harte Arbeit vor uns liegt.

II.

Gestatten Sie mir einige grundsätzliche Bemerkungen zu den Geschehnissen rund um die UBS und zum schwierigen Umfeld, in welchem wir die Bank voranbringen wollen. Oswald Grübel wird Sie dann im Detail über die Entwicklung der Bank informieren.

Die UBS ist eines der Flaggschiffe der Schweizer Wirtschaft. Wenn so ein Flaggschiff in Seenot gerät, ist die Enttäuschung immens. Wir spüren das noch heute tagtäglich. Nach wie vor ist die UBS aber ein unverzichtbarer Pfeiler der Schweizer Wirtschaft. Ihr Zusammenbruch hätte für die Schweiz und ihre Wirtschaft dramatische Folgen gehabt. Deshalb war die kluge staatliche Unterstützungsaktion richtig. Für die UBS ist diese Hilfe eine Verpflichtung. Wir wollen erstens die Bank so führen, dass sie nach menschlichem Ermessen nie mehr in eine solche Situation geraten kann. Zweitens wollen wir durch hervorragende Dienstleistung der Schweiz, ihrem Werkplatz und ihrem Finanzplatz das zurückgeben, was sie uns gegeben haben. Deshalb sind wir auch so zufrieden, dass der Bund seine befristete Beteiligung an der UBS mit einem Gewinn für die Steuerzahlenden von immerhin 1,2 Milliarden Franken verkaufen konnte.

Wir sind eine weltoffene, global tätige Bank. Unsere Kunden verteilen sich über den ganzen Globus, die Mehrzahl der Mitarbeitenden sind nicht mehr Schweizer Bürgerinnen und Bürger, und unsere Aktionäre sitzen zu zwei Dritteln im Ausland. Aber die Schweizer UBS bleibt das Fundament der Bank. Unsere Kultur muss sich an bewährten Schweizer Werten wie Solidität, Nachhaltigkeit, Qualität, Dienstbereitschaft und Wahrhaftigkeit orientieren. Daran arbeiten wir. Diese Werte sind auch die Basis des Erfolgs auf globaler Ebene.

III.

Vertrauen kann über Nacht zerstört werden. Die Wiederherstellung von Vertrauen ist harte und langwierige Knochenarbeit. Das wissen wir. Ich bin dankbar, dass Management und Mitarbeitende in dieser Daueranstrengung nicht nachlassen, obwohl sie bisweilen den Eindruck haben, das andauernde Trommelfeuer an Kritik aus Politik und Medien sei umso grösser, je besser sie ihren Job machten. Sie haben die Krise nicht verursacht, und viele von ihnen könnten morgen schon mit finanziell besseren Perspektiven und mit weniger Kritik anderswo anfangen. Aber sie halten durch.

Vertrauen entsteht durch Taten, nicht durch PR oder lautstarke Ankündigungen. Deshalb gehen wir den steinigen Weg der harten Arbeit unbeirrt weiter. Dass alles, was wir tun, den Kundinnen und Kunden zu dienen hat und dass diese stets die ganze reichhaltige Palette unserer weltweit anerkannten Expertise zur Verfügung haben sollen, ist der Kern der neuen Strategie, der wir uns verpflichtet haben. Die Aktionäre und wir leben dann gut, wenn wir für die Kunden die besten Partner zur Lösung ihrer Probleme im Finanzbereich sind.

IV.

Ich habe mit der Bemerkung begonnen, dass wir mit dem zufrieden sind, was seit der letzten Generalversammlung erreicht wurde. Wir sind der Meinung, dass die UBS ein grosses Zukunftspotential hat. Deshalb sehen wir den kommenden Jahren mit Zuversicht entgegen. Das Umfeld indessen wird schwierig bleiben. Dazu möchte ich einige Bemerkungen machen.

Ein erstes Problem beschäftigt uns sehr, das wir bis zum viel diskutierten Urteil des Bundesverwaltungsgerichts gelöst glaubten. Es geht um einige der 4'450 Konten von ehemaligen US-Kunden, welche die schweizerische Steuerbehörde gemäss dem im letzten August abgeschlossenen Vertrag zwischen der Schweiz und den USA der amerikanischen Steuerbehörde liefern muss. Nach dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts darf dies aber nur geschehen, wenn das Parlament dem Vertrag zwischen der Schweiz und den USA zustimmt. Ich bin mir bewusst, dass die UBS dieses Problem selber verursacht hat. Das bedauern wir zutiefst. Aber nun ist daraus ein zwischenstaatliches Problem geworden. Die Nichterfüllung eines völkerrechtlich bindenden Vertrages würde die internationale Glaubwürdigkeit der Schweiz beeinträchtigen und könnte die wirtschaftlichen Beziehungen zu den USA stark belasten. Ich verstehe, dass sich das Parlament mit dieser Entscheidung schwer tut. Aber es geht jetzt um mehr als um die UBS! Ich darf aber erwähnen, dass die UBS alle ihr durch die amerikanischen und schweizerischen Behörden auferlegten Pflichten gewissenhaft und zeitgerecht erfüllt.

Die UBS wird die Daten niemals widerrechtlich ausliefern. Wir wollen, dass niemand in dieser Bank Recht bricht. Hier steht die Geschäftsleitung als erste in der Pflicht. Wenn sie es trotzdem täte, wäre dies ein verheerendes Signal für den ganzen Finanzplatz, der weiter an Glaubwürdigkeit verlöre. Ich habe auch kein Verständnis dafür, dass es politische Kreise gibt, welche die einfache und rechtlich korrekte Lösung eines zwischenstaatlichen Problems von Auflagen abhängig machen wollen, welche die Standortbedingungen des Finanzplatzes signifikant verschlechtern könnten.

V.

Das innenpolitisch wohl dornenvollste Problem ist das der Bonuszahlungen. Hier ist die UBS in einem Dilemma. Einerseits ist die Forderung nach Masshalten und dem Verhindern von Übertreibungen verständlich und richtig. Andererseits muss die UBS die besten Ertragsbringer in einem noch immer schwierigen Arbeitsmarkt halten oder rekrutieren, um überhaupt im Wettbewerb bestehen zu können. Das zwang uns, schwierige Güterabwägungen vorzunehmen. Im Übrigen waren wir aber die erste Grossbank, welche das Vergütungssystem rigoros Richtung Nachhaltigkeit und Risikogerechtigkeit angepasst hat. Ich werde beim Vergütungsbericht auf diese Fragen zurückkommen.

Ich will aber schon hier zu 3 Grundfragen der Vergütungspolitik im Finanzsektor Stellung nehmen. Es geht um folgende Fragen:

1. Zahlt der Finanzsektor unanständig hohe Löhne?
2. Setzen die Bonussysteme Anreize zum fahrlässigen Eingehen von Risiken?
3. Darf eine vom Staat gestützte Bank oder eine Bank mit Verlust überhaupt Boni bezahlen?

Die Finanzbranche zahlt höhere Löhne als die sogenannte Realwirtschaft. Man kann sich fragen, ob diese Differenz gerechtfertigt ist. Ich vertrete die Meinung, es sei in den letzten Jahren vor allem in den höheren Etagen übertrieben worden. Die neuen Regulierungen und Marktbedingungen dürften langfristig aber eine Mässigung zur Folge haben. Allerdings wird das Niveau wahrscheinlich über demjenigen der Realwirtschaft bleiben. Gute Leute, die mit ihren Teams grosse Erträge erzielen, sind gesucht wie eh und je. Wenn man sie halten oder gewinnen will, muss man sich in den Grössenordnungen bewegen, die im betreffenden Arbeitsmarkt üblich sind. Sonst kann man eine grosse Bank nicht erfolgreich führen. Das kann die UBS nicht ändern. Sie ist aber keineswegs an der Spitze, sondern eher im Bremserhäuschen. Wir haben letztes Jahr zuviel gekürzt, ganze Teams mitsamt den Kunden und den dazugehörigen Erträgen verloren und damit einen zu hohen Preis bezahlt. Wir mussten korrigieren, sonst hätten wir die Bank nicht stabilisieren können. Fast alle unsere Spitzenleute sind übrigens nach wie vor von Headhuntern und Konkurrenten umworben.

Bei der zweiten Frage gilt es festzuhalten, dass die Anreizsysteme klar falsch waren, da sie das Eingehen zu hoher Risiken begünstigten. Wir waren die erste Grossbank, die das öffentlich eingeräumt und systematisch korrigiert hat. Hier ist in der Branche inzwischen ein Umdenken in die richtige Richtung im Gang. Das ist erfreulich.

Die dritte Frage ist mit der ersten praktisch beantwortet. Von einer vom Staat gestützten Bank oder einer Bank mit Verlust muss zwar erwartet werden, dass sie mit Lohngeldern haushälterisch umgeht. Aber zu fordern, sie habe auf alle Boni zu verzichten und dürfe keine marktgerechten Vergütungen zahlen, heisst, ihr die Chance auf Wiedererstarken und Überleben zu nehmen. Deshalb muss ich die Kritik an unserer Vergütungspolitik klar zurückweisen. Sie verkennt schlicht die Realitäten. Wir mussten so handeln, um für Sie, sehr verehrte Aktionäre, überhaupt wieder Mehrwerte schaffen zu können.

Man darf auch nicht übersehen, dass ein Bonus im Grunde vier Komponenten hat. Der erste Teil ist ein flexibler Lohnanteil, den man im Prinzip in den Grundlohn einbauen könnte. Aber das wäre dumm, weil im Falle einer Rezession die Banken die Kosten viel weniger rasch anpassen könnten und rascher zu Entlassungen schreiten müssten. Ein zweiter Teil ist eine Entschädigung an alle, wenn die Bank besonders gut verdient. Dieser Teil kann wegfallen, wenn die Bank Verluste macht. Der dritte Teil betrifft die individuelle Leistung. Darf die Superleistung eines Einzelnen nicht honoriert werden, nur weil die Bank generell Probleme hat? Oder sollen jene nichts bekommen, die unter schwierigsten Umständen einen Verlust von minus 10 Mrd. auf minus 1 Mrd. reduzieren, z.B. bei den besonders schwierigen toxischen Papieren? Und die beim erfolgreicheren Konkurrenten für eine weniger anspruchsvolle Aufgabe vielleicht das Dreifache bekämen? Der vierte Teil sind Zahlungen, ohne die der Bank gute Leute davonlaufen. Man könnte sie als Arbeitsmarktzulagen bezeichnen. Solche waren unerlässlich, um die UBS überhaupt fortführen zu können. Was es natürlich nicht mehr geben darf, sind grosse Abfindungen für Versager und dergleichen.

Es wurden Anträge angekündigt, unseren sehr ausführlichen Vergütungsbericht nicht zu genehmigen. Der Verwaltungsrat ist allerdings der klaren Überzeugung, dass eine Nichtgenehmigung nicht im Interesse der Aktionäre liegt. Warum?

Der letztjährige Vergütungsbericht definierte erstmals für die Geschäftsleitung jene Kriterien, welche für eine nachhaltige und risikogerechte Entlohnung in Zukunft gelten sollen. Der Bericht konnte sich nicht, wie das üblich wäre, auf das abgelaufene Jahr beziehen, weil dieses den wichtigen Kriterien noch nicht entsprochen hatte. Dieses Jahr ist der Bericht umfassender und bezieht sich auf das abgelaufene Geschäftsjahr. Dieser Systemwechsel wird auch bei der UBS zum branchenüblichen Rhythmus führen. Nun wird kritisiert, dass die Vergütungspolitik nicht den vor einem Jahr beschlossenen Kriterien entsprochen habe, und es gehe nicht an, das letztes Jahr von den Aktionären genehmigte Konzept zu ändern.

Aus drei Gründen ist diese Kritik nicht gerechtfertigt. Wie ich Ihnen schon gesagt habe, hat die Einführung des neuen Besoldungssystems zu Abgängen geführt, welche die Stabilisierung der Bank zu gefährden begannen. Wir sahen uns erstens genötigt, neben gezielten Erhöhungen auch gewisse Anpassungen bei den Eckwerten der Cashkomponenten vorzunehmen. Gleichzeitig wurde für die rund 1000 wichtigsten Leistungsträger ein zusätzliches aktienbasiertes Instrument geschaffen, das sich auf fünf Jahre erstreckt und strenge Verfallsbestimmungen hat. Es setzt starke Anreize zum Verbleib bei der UBS. Dieses Instrument ist einmalig und für spätere Jahre nicht vorgesehen. Das alles hat ermöglicht, einen gefährlichen Exodus an Personal zu vermeiden.

Zweitens hat sich dadurch die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Systematik des Vergütungssystems nicht verändert. Die Anpassungen innerhalb der Lohnbestandteile sind konsistent mit den Grundsätzen des letztjährigen Berichts.

Drittens müssen Modifikationen erlaubt sein, wenn der wirtschaftliche Erfolg der Bank auf dem Spiel steht. Nur das bringt Aktionärsnutzen. Aber die Aktionäre haben durch den Systemwechsel die Möglichkeit, sich nun nochmals zum modifizierten System zu äussern. Das ist demokratisch korrekt. Dabei ist die Abstimmung konsultativ, das heisst, dass das Resultat für die UBS nicht bindend ist. Trotzdem werden wir das Ergebnis der Abstimmung sehr ernst nehmen und sorgfältig analysieren.

VI.

Ich möchte nun einige Bemerkungen anfügen zur seltsamen Tatsache, dass die UBS im letzten Jahr eigentlich alles richtig gemacht hat und trotzdem einem steten Trommelfeuer an Kritik ausgesetzt ist.

Ich habe eingangs gesagt, dass Bund und Nationalbank aus guten Gründen die Bank gestützt haben. Mehrfach haben Behördenvertreter durch mutige Entscheide Hindernisse für die nachhaltige Stabilisierung der Bank aus dem Weg geräumt. Gerichtsentscheide, die ich nicht zu kommentieren habe, schufen aber neue Unsicherheiten. Bank und Behörden arbeiten intensiv daran, verbleibende und neue Hindernisse zu beseitigen.

Ein weitgehend erneuerter Verwaltungsrat und ein neues Managementteam unter Oswald Grübel haben zusammen mit den Mitarbeitenden mit viel Schwung die Aufgabe angepackt, das leckgeschlagene Schiff wieder auf sichere Fahrt zu bringen. Die Fortschritte sind grösser, als man vor einem Jahr erwarten konnte. Ich wiederhole hier, dass die Verantwortlichen zu Recht darauf stolz sind. Seltsamerweise stösst das in der Schweizer Öffentlichkeit auf wenig Interesse. Hingegen wird emotional diskutiert, warum man die Verantwortlichen für das Debakel nicht ins Gefängnis stecke und wer wann welche Kompetenzen vielleicht überschritten haben könnte. Gewiss, das sind wichtige Fragen. Aber wir müssen aufpassen, dass wir nicht durch die lähmende Aufarbeitung von Vergangenen den Schwung und die Lust zur Gestaltung des Künftigen verlieren.

Die Frage allerdings, wie es um die Verantwortlichkeiten für das Debakel stehe, hat den Verwaltungsrat keineswegs kalt gelassen. Sie muss aber nüchtern und ohne Emotionen angegangen werden. Für den Verwaltungsrat am wichtigsten ist die Frage, auf welche Weise der Aktionärsnutzen am besten gesteigert werden kann. Der Verwaltungsrat hat keineswegs leichtfertig auf Ansprüche gegen die ehemals Verantwortlichen verzichtet. Im Gegenteil. Keine Bank hat unseres Wissens eine derartige Vielzahl interner und externer Untersuchungen in Auftrag gegeben oder von Aufsichtsbehörden entgegengenommen, die sich mit den Vorkommnissen um die Verluste im Subprime-Geschäft und mit dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft in den USA befassten. Keine dieser knapp zehn internen und externen Untersuchungen hat Beweismittel zutage gebracht, die als erfolgversprechend erscheinen liessen, Klagen gegen ehemalige Organpersonen einzureichen. Übrigens kam auch die Zürcher Staatsanwaltschaft zum gleichen Schluss.

Dazu kommt ein weiteres. Gemäss Obligationenrecht muss der Verwaltungsrat die Interessen der Gesellschaft wahrnehmen. Das kann bedeuten, dass er sogar dann auf Klagen verzichten müsste, wenn eine gewisse Erfolgchance bestünde (was wir in unserem Falle aber klar bezweifeln). Die Erfahrung zeigt, dass solche Prozesse mindestens zehn Jahre dauern, Millionen verschlingen, die Gesellschaft

jahrelang in den Schlagzeilen halten, zu internen Lähmungen führen und schliesslich mit einem Hornberger Schiessen enden. Das alles kann nicht im Interesse der Gesellschaft und ihrer Aktionäre sein. Dazu kommt, dass unternehmerisches Fehlverhalten für sich alleine nicht strafbar ist. Wäre es dies, würde kein vernünftiger Mensch mehr Unternehmer werden wollen. Das hätte katastrophale Folgen für unsere Volkswirtschaft.

Weil wir uns auf die Zukunft konzentrieren und mit der Vergangenheit abschliessen wollen, beantragen wir Ihnen, die Décharge auch für die Jahre 2007 und 2008 zu erteilen. Dieses Vorgehen ist rechtlich und unternehmenspolitisch richtig. Ein Hinausschieben würde die Situation nicht ändern. Und ein Zuwarten während 5 Jahren, bis alle Ansprüche verjährt wären, scheint uns auch keine faire Lösung zu sein. Damit würde das Recht der Aktionäre, Décharge zu erteilen oder nicht zu erteilen, faktisch unterlaufen.

Was wir aber unterschätzt haben, ist die öffentliche Reaktion auf diesen Antrag. Aus heutiger Sicht war dieser Antrag nach wie vor folgerichtig, aber politisch unklug. Es war indessen nie die Absicht, einen Mantel des Verschweigens über die Vergangenheit zu legen oder die parlamentarischen Untersuchungen zu unterlaufen. Es geht uns nur um die Wahrnehmung der Interessen der Gesellschaft und die Fokussierung auf die Zukunft. Im Übrigen schützt die Décharge die Verantwortlichen keineswegs, wenn neue, bisher unbekannt Sachverhalte an den Tag kommen. Dies gilt auch für allfällige neue Erkenntnisse aus den parlamentarischen Untersuchungen.

Es ist uns von politischer Seite, auch von bundesrätlicher, und von Seiten der Aufsichtsbehörden die dringende Empfehlung zugegangen, das Décharge-Traktandum für 2007 und 2008 abzusetzen. Es fiel nicht leicht, diesen Empfehlungen nicht zu folgen, denn die Begründungen waren plausibel und nachvollziehbar. Aber unsere vertieften Abklärungen haben ergeben, dass die nachträgliche Absetzung des Traktandums zu nicht zu unterschätzenden neuen rechtlichen Risiken geführt hätte. Dass es dann dem Ermessen der Aktionäre anheim gestellt ist, Décharge zu erteilen oder nicht, versteht sich von selbst.

Etwas Weiteres ist mir wichtig. Es gibt jenseits von Gerichten und Strafjustiz eine moralische unternehmerische Verantwortung, die schwer wiegt. Die früher Verantwortlichen der UBS haben unternehmerische Entscheide getroffen, die zu einer der grössten Beinahekatastrophen der Schweizer Wirtschaftsgeschichte geführt haben. Sie taten dies in guten Treuen. Niemand wollte der UBS schaden. Aber sie müssen zu dieser moralischen Verantwortung stehen. Die Herren Marcel Ospel, Peter Wuffli, Stephan Haeringer und Marco Suter, sowie zwei ausländische ehemalige Konzernleitungsmitglieder haben durch Rückzahlungen und freiwillige Verzichte auf vertraglich zugesicherte Leistungen im Betrag von 70 Millionen Franken ohne Anerkennung einer Schuld solche Verantwortung übernommen. Das immerhin gilt es zur Kenntnis zu nehmen. Zusammen mit einigen weiteren kleineren Rückzahlungen erreichen diese die Grössenordnung, welche mein Vorgänger an der letzten Generalversammlung geschätzt hat.

VII.

Es ist eine lebhaft Diskussion im Gange, ob die Grossbanken für die Schweiz zu gross seien. Nach der Stützungsaktion durch Bund und SNB ist diese Diskussion legitim. Wir verschliessen uns dieser Diskussion nicht. Aber sie kann je nach Resultat einschneidende Folgen für die verbleibenden strategischen Optionen der UBS haben. Die UBS will nicht einfach gross sein. Grösse darf kein Ziel an sich sein. Aber sie will komplexe, hochwertige und integrierte Dienstleistungen an unsere Kundschaft im In- und Ausland erbringen. Dazu gehören nicht nur unsere Schweizer Privatkundinnen und -kunden, sondern auch KMU, weltweit tätige Schweizer Firmen, Kunden, die weltweit investieren, sowie auch andere Schweizer Banken.

Das ist ein Modell, das auf die Schweiz zugeschnitten ist, nicht von steuerlichen Überlegungen getrieben wird, für Fiskus und Volkswirtschaft Vorteile bringt und wohl die einzige Möglichkeit ist, einem kleinen Land einen namhaften Finanzplatz zu sichern. Aber dieses Modell verlangt eine gewisse Grösse, und es ist nicht ohne die Dienstleistungen der Investmentbank für unsere Kunden denkbar. Die Investmentbank ist also nicht Selbstzweck, sondern Dienstleistungsbetrieb. Zwei Drittel unserer Aktionäre kommen aus dem Ausland. Diese lassen ihr Geld in der Schweiz arbeiten, weil sie an dieses Modell glauben und weil

sie an den Standort Schweiz glauben. Die Motivation dieser Aktionäre müssen wir in unseren strategischen Überlegungen ebenso einbeziehen wie diejenige der Schweizer Aktionäre.

Was also ist zu tun, damit unser Modell von der Schweiz aus betrieben werden kann, ohne dass die Risiken für die Schweiz zu gross sind? Wir glauben, dass das möglich ist. Erstens muss die Bank ihre Hausaufgaben machen: Reduktion von Bilanz und Risiken, nachhaltiges und risikoadäquates Vergütungssystem, Fokus der Investmentbank auf Kundenbedürfnisse, besseres Risikomanagement, genügend Liquidität usw. Das haben wir getan. Wir denken, dass die UBS kein untragbares Risiko mehr ist für unser Land. Zweitens hat die Schweiz im internationalen Vergleich hohe Kapital-, Verschuldungs- und Liquiditätsvorschriften erlassen, welche die Grossbanken und das System sicherer machen. Das akzeptieren wir. Drittens ist auch auf internationaler Ebene eine breite Diskussion über strengere Vorschriften für sogenannte systemrelevante Banken entstanden. Interessanterweise vernachlässigt diese Diskussion auf besorgniserregende Weise die Konsequenzen einer allfälligen Überregulierung für das nationale und globale Wachstum. Es ist klar, dass auch die Schweiz mitmachen muss, wenn sich neue globale Standards etablieren. Sollte aber – und dafür spricht leider einiges – eher ein globaler Flickenteppich mit unterschiedlichen Regulierungen entstehen, stellt sich für die Schweiz die Frage, wie weit sie über das hinaus gehen soll, was sie den Grossbanken schon heute an Sonderrestriktionen zumutet. Sollte helvetischer Perfektionismus zu Regulierungen führen, welche die Schweiz weltweit isolieren und die Umsetzung des zukünftigen Modells der integrierten Universalbank verunmöglichen, ist die Frage legitim, ob die zusätzlichen Wachstumsrisiken und Risiken für das Ausbluten des Finanzplatzes die vermeintliche Reduktion des Restrisikos der Grossbanken nicht übertreffen. Man darf nicht vergessen, dass der Finanzplatz in normalen Zeiten etwa 12% zum BIP und etwa ein Fünftel zu den Fiskaleinnahmen beiträgt. Der Beitrag eines "normalen" Finanzplatzes liegt etwa bei 5 bis 7% des BIP. Was eine solche "Normalisierung" für den Werkplatz, die notwendigen Steuern oder die Sozialwerke bedeuten würde, ist leicht auszumalen. Ich weiss, dass diese Bemerkungen heftige Kritik auslösen werden. Angesichts der grossen Bedeutung dieser Frage gehört es zu meiner Verantwortung, trotz dieser zu erwartenden Kritik auf diese Probleme hinzuweisen.

VIII.

Sogar ohne Altlasten, deren einige uns wohl noch eine Weile begleiten werden, ist die Führung eines so grossen Finanzkonzerns im ungewissen politischen, regulatorischen und wirtschaftlichen Umfeld schwierig. Dazu kommt das schwierige emotionale Umfeld, das sich als Folge der Bonusdiskussion und der Fehler der UBS in der Vergangenheit gebildet hat. Zudem schläft die Konkurrenz nicht und fordert uns täglich heraus. Das alles vermag aber den Willen des Teams um Oswald Grübel und des Verwaltungsrates nicht zu beeinträchtigen, die UBS weiter Schritt für Schritt voranzubringen. Dass die Wiedergewinnung verlorenen Vertrauens ein langer und steiniger Weg ist, war uns allen von Anfang an klar. Wir wollen ihn weiter gehen, bescheiden, beharrlich und unbeirrt. Dass wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die hervorragend qualifiziert sind und tagtäglich ausgezeichnete Arbeit leisten, gibt uns die Überzeugung, dass die UBS alle verbleibenden Hindernisse Schritt für Schritt aus dem Weg räumen wird. Angesichts der erzielten grossen Fortschritte, auf die wir stolz sind, und trotz des emotionalen Gegenwindes sind die jetzt Verantwortlichen aber nicht bereit, sich ständig im Büssergewand zu zeigen und sich dauernd für Vergangenes zu entschuldigen. Sie haben die Verantwortung für die UBS übernommen, um sie in die Zukunft zu führen. Ich bitte Sie, uns nicht nur an dem zu messen, was Sie über uns lesen oder hören, sondern an dem, was wir wirklich tun.

Bevor ich Oswald Grübel das Wort gebe, möchte ich festhalten, mit welcher Entscheidungskraft und mit welchem unermüdlichen Einsatz er und sein Team die Bank Schritt für Schritt voranbringen. Dafür möchte ich ihm und seinen Mitarbeitern besonders danken!

Oswald Grübel hat das Wort!