

## Bewährung in stürmischen Zeiten

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 18. April 2002 in Basel. Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren  
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Vor einem Jahr war es für Verwaltungsrat und Konzernleitung angenehm, vor die Aktionäre zu treten, um Rechenschaft abzulegen. „Über das Geschäftsjahr 2000 können wir fast nur Gutes sagen“, habe ich damals berichtet. Wir wissen alle, dass 2001 anders war. Wirtschaftliche Probleme und eigentliche Katastrophen prägten es. Niemand wird wohl jenen 11. September so rasch vergessen, der grosse Teile der Welt in ihren Grundfesten erschütterte. Unsere starke Präsenz in den USA hat uns die schrecklichen Ereignisse hautnah miterleben lassen.

Die Welt und damit auch die Wirtschaft haben sich durch diese Ereignisse verändert. Ich bin froh, dass ich meine Aussage vom letzten Jahr trotzdem nur relativieren und nicht in ihr Gegenteil verkehren muss. Denn wir können über das Jahr 2001 durchaus auch Positives sagen. Peter Wuffli wird später auf den Geschäftsverlauf näher eingehen. Ich möchte aber eines vorweg nehmen: UBS befindet sich in einer vergleichsweise guten Verfassung.

Dies ist für mich Anlass, zunächst einmal zu danken: ich danke unseren 70'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in aller Welt für ihren unermüdlichen Einsatz zur Erreichung unsere gemeinsamen Ziele. Sie haben in einem schwierigen Umfeld ihren Kunden die best möglichen Dienstleistungen geboten. Wir sind dankbar, dass wir auf eine grosse Zahl von treuen Kunden zählen können, und ich danke ihnen allen für die uns bezeugte Loyalität.

Mein herzlicher Dank geht an meine Kollegen im Verwaltungsrat für ihr konstruktives Mitgestalten an unserem Unternehmen. Ich danke der Konzernleitung für die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat und für viele kreative Ideen, um UBS noch erfolgreicher zu machen. Nicht zuletzt danke ich aber vor allem Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, dass Sie uns trotz des etwas stürmischen Wellengangs an den Finanzmärkten die Treue gehalten haben.

### **Erfolg dank bewährter Strategie**

Im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld hat sich unser integriertes Geschäftsmodell bewährt. Die Fokussierung auf die beiden attraktivsten Bereiche des Finanzsektors – das Vermögensverwaltungsgeschäft und das Investment Banking – zahlt sich aus. Dass wir zudem auf eine sehr erfolgreiche Organisation in der Schweiz bauen können, trägt wesentlich zu unserem Erfolg bei. Wir haben unsere Strategie immer wieder hinterfragt, aber jedes Mal von neuem bestätigt.

Die Integration von PaineWebber, die wir im letzten Jahr vollzogen haben, hat sich als sehr glücklich erwiesen. Es ist uns dadurch gelungen, im wichtigsten Markt der Welt eine starke Stellung aufzubauen. UBS ist heute in den USA ein Begriff. UBS steht für Qualität der Dienstleistungen und für Professionalität. Dies ermöglicht uns den Zugang zu interessanten Kunden und ist damit Grundlage für weiteres, kräftiges Wachstum. Es macht uns zudem als Arbeitgeber für hoch qualifizierte Kräfte attraktiv.

Angesichts der vielen Hiobsbotschaften der vergangenen Monate aus der schweizerischen und internationalen Unternehmenswelt ist es beruhigend und auch wohltuend, festzustellen, dass ein globales Unternehmen wie die UBS die Turbulenzen relativ unbeschadet überstanden hat. Woran mag das liegen? „Den guten Seemann zeigt das schlechte Wetter“, sagt ein italienisches Sprichwort. Ich möchte dies nicht auf einzelne „Seeleute“ beziehen, sondern auf die gute Mannschaft, welche die UBS durch die Stürme der letzten Zeit geführt hat. Wir konnten die Probleme mit guten Leuten und mit einer guten Ausrüstung – einer zweckmässigen Strategie – bewältigen. Wir haben auch rechtzeitig eine sehr vorsichtige Risikopolitik definiert, die uns vor grossem Schaden bewahrt hat.

Dass wir Risiken eingehen, ist Teil unseres Geschäftes. Wer keine Risiken eingeht, kann auch nicht erfolgreich sein. Wesentlich ist, dass man sich der Gefahren bewusst ist, die eingegangenen Risiken laufend und sorgfältig überprüft und bei Veränderungen rasch reagiert.

Meine Damen und Herren. Der Verwaltungsrat hat im Dezember beschlossen, Peter Wuffli als Nachfolger von Luqman Arnold die operative Führung des Konzerns zu übertragen. Der unerwartete Wechsel hat in der Öffentlichkeit zu Spekulationen geführt, es hätten Meinungsverschiedenheiten bezüglich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bestanden. Ich möchte auch an dieser Stelle in aller Form festhalten, dass zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung keinerlei Differenzen hinsichtlich der Strategie bestehen. Wir erarbeiten diese für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens zentralen Fragen gemeinsam und auf Konsensbasis. Dies war in der Vergangenheit so und wird es auch künftig sein.

### **Swissair-Engagement im Interesse des Wirtschaftsstandortes Schweiz**

Zu Unsicherheiten in der Öffentlichkeit haben die turbulenten Ereignisse rund um den Zusammenbruch der Swissair geführt. Wir haben uns in einer äusserst kritischen Situation bereit erklärt, an einer Rettungsaktion mitzuwirken, um zu retten, was noch zu retten war, nämlich die für die schweizerische Wirtschaft unentbehrlichen nationalen Flughäfen und wenigstens eine der schweizerischen Fluggesellschaften. Wir sind dabei mit unserem Engagement an die Grenze dessen gegangen, was wir gegenüber Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, verantworten konnten. Wir haben in einer unbürokratischen, speditiven Art mitgeholfen, das Schlimmste abzuwenden. Leider wurden wir viel zu spät zu Hilfe gerufen – in einem Zeitpunkt nämlich, als die Swissair bereits zahlungsunfähig war.

Alberto Togni und Marco Suter als die beiden obersten Kreditverantwortlichen unserer Bank, Jürg Haller als Delegierter der Konzernleitung für die Geschäftsbeziehung mit der SAirGroup, und Peter Kurer, unser oberster Verantwortlicher für alle Rechtsfragen, haben mit mir zusammen die Verhandlungen geführt. Unsere Bemühungen waren geprägt von fundamental

wirtschaftlichen Überlegungen. Aber wir fühlten uns auch unserem Heimmarkt Schweiz verpflichtet. Wir hoffen deshalb sehr, dass die neue Airline „Swiss“ eine Erfolgsgeschichte wird. Dass der Start zeitgerecht erfolgen konnte und offensichtlich geglückt ist, stimmt uns zuversichtlich.

### **Gute Corporate Governance – für UBS nichts Neues**

Zu einem anderen Thema, meine Damen und Herren. Wie steht es um die Corporate Governance in unserem – in Ihrem Unternehmen? Oder mit anderen Worten: wer ist wofür zuständig und trägt damit auch die Verantwortung? Wie funktionieren die Checks and Balances? Im Einklang mit dem schweizerischen Gesellschaftsrecht und gestützt auf die Bankengesetzgebung sind Verwaltungsrat und Konzernleitung bei der UBS zwei klar getrennte Gremien. Sie arbeiten zwar sehr eng und partnerschaftlich zusammen, sind aber nicht personell verbunden. Der Verwaltungsrat ist jedoch nicht ein reines „Aufsichtsgremium“, wie dies fälschlicherweise gelegentlich interpretiert wird. Der Gesetzgeber hat ihm eine eindeutige Führungsaufgabe übertragen, nämlich die „Oberleitung“ der Gesellschaft. Damit verbunden sind undelegierbare Verantwortlichkeiten, besonders bezüglich der strategischen Führung des Konzerns, der Festlegung seiner Strukturen und der wichtigsten Personalentscheide. Die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates nehmen zudem durchaus auch exekutive Aufgaben wahr, beispielsweise im Risikobewilligungs- und Risikoüberwachungsprozess.

Für uns ist gute Corporate Governance kein neues Anliegen. Bereits 1998 bei der Gründung der UBS AG haben wir modernste internationale Normen umgesetzt, und wir haben unsere Corporate Governance seither laufend auf den neuesten Stand gebracht. Wir werden damit sowohl den Anforderungen der amerikanischen Börsenaufsicht SEC als auch den neuen Regeln, welche „economiesuisse“ und die Schweizer Börse ausgearbeitet haben, praktisch vollumfänglich gerecht.

Für Sie als die Eigentümer des Unternehmens ist es entscheidend zu wissen, dass dabei Ihre Interessen im Vordergrund stehen. Im Auftrage und unter der Verantwortung des gesamten Verwaltungsrates sind es vor allem drei

Ausschüsse, die in besonderem Mass als Wächter über die Interessen der Aktionäre tätig sind. Das *Audit Committee*, das aus drei unabhängigen, in Finanzfragen versierten Verwaltungsräten besteht, ist Ihr Garant für korrekte Rechnungslegung und für die Überwachung der Kontrollmechanismen. Der *Nominationsausschuss* sorgt dafür, dass auch in Zukunft die richtigen Leute für den Verwaltungsrat vorgeschlagen werden und die Zusammensetzung dieses obersten Führungsgremiums ständig kritisch überprüft wird. Und –nicht zuletzt natürlich – der *Kompensationsausschuss*. Ich bin froh, dass wir in dieser Beziehung bereits etablierte, gut funktionierende Strukturen besitzen. Ich versichere Ihnen: bei der UBS werden keine Saläre und Boni, keine „goldenen Fallschirme“ und keine Pensionskassenzahlungen willkürlich festgelegt. Und es versteht sich von selbst, dass niemand über seine eigene Besoldung befindet. Wir haben auch bereits seit 1998 im Geschäftsbericht offen gelegt, wie hoch die Entschädigungen an Verwaltungsräte, Mitglieder der Konzernleitung und des Group Managing Board gesamthaft waren. Wir haben offen gelegt, wie viele Aktien und wie viele im Laufe der Zeit zugeteilte Optionen diese Gruppe der obersten Führungskräfte besitzt.

Wenn wir uns dagegen wenden, die individuellen Bezüge der einzelnen Mitglieder von Verwaltungsrat und Konzernleitung zu publizieren, wie dies heute von verschiedener Seite gefordert wird, so hat dies verschiedene Gründe. Wir sind überzeugt, mit den Informationen, die wir heute liefern, jene Transparenz zu schaffen, die für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre wesentlich ist. Sie müssen die Schemen und Prozesse kennen, nach denen die Entschädigungen festgelegt werden, und sie wollen auch wissen, wie die Überwachung der Einhaltung der Mechanismen funktioniert. Die Offenlegung der individuellen Bezüge dagegen hat in jenen Ländern, wo diese Praxis vorherrscht, zu einer Inflation der Kompensationen geführt. Da offengelegte grössere Entlohnungsunterschiede, auch wenn sie unternehmerisch noch so sinnvoll sind, die Teamkultur im Betrieb zerstören können, werden die Kompensationen zudem auf hohem Niveau nivelliert. Nicht zuletzt betrachten wir die Offenlegung aber auch als einen nicht gerechtfertigten Eingriff in die Privatsphäre einer kleinen Gruppe von Führungskräften, dem kein angemessener Nutzen entgegensteht.

## **Kompensation der obersten Führung – an Aktionärsinteresse und Leistung orientiert**

Ich möchte nun die für Sie wesentlichen Fragen bezüglich der Kompensation der obersten Führung unserer Bank erläutern. Ziel der Kompensationspolitik ist es, deren Interessen möglichst stark an die mittel- und langfristigen Interessen der Aktionäre zu koppeln. Wir haben deshalb Kompensationssysteme entwickelt, welche die Leistungskultur und das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen fördern und ein starkes Element der Nachhaltigkeit enthalten. Zusätzlich müssen wir erreichen, dass wir die besten Leute gewinnen und auch bei UBS halten können. Wir brauchen also Systeme, die für hoch qualifizierte Leute attraktiv sind – auch hier in der Schweiz. Und wir brauchen natürlich unabhängige Persönlichkeiten, die im Kompensationsausschuss dafür bürgen, dass die Regeln korrekt angewendet und damit die Ziele erreicht werden.

Die Gesamtkompensation besteht aus einem Grundsalar, das im Einklang mit Aufgabe, Funktion und Verantwortung des Einzelnen festgelegt wird und in der Regel konstant bleibt. Zusätzlich erhalten die Mitglieder der obersten Führungsstufe finanzielle Leistungen, welche abhängig sind vom Geschäftsergebnis einerseits und vom persönlichen Beitrag des Einzelnen zum Erfolg andererseits. Am Jahresanfang wird eine individuelle, funktionsbezogene Zielvorgabe definiert und an das Jahresbudget gebunden. Für die Beurteilung des während des Jahres erzielten Erfolges werden die Budgetzahlen mit den effektiv erreichten Finanzergebnissen verglichen, wobei sich Abweichungen 1:1 im Vergütungsanspruch niederschlagen. Bei der Festlegung der individuellen Boni werden weitere qualitative und quantitative Erfolgsgrößen berücksichtigt.

### **Starkes Engagement der obersten Führung in UBS-Aktien**

Für die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder der Konzernleitung werden 50% der Gesamtkompensation in bar und 50% in UBS-Aktien ausgerichtet, wobei die Aktien während fünf Jahren gesperrt bleiben. Das trägt wesentlich dazu bei, das langfristige Erfolgsdenken im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre zu stärken. Der Kompensationsausschuss kann zusätzliche, ebenfalls gesperrte Optionen zuteilen. Nachträgliche Änderungen an den Bedingungen für die Optionen sind dabei ausgeschlossen.

Die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder der Konzernleitung sind zudem verpflichtet, bedeutende UBS-Aktien-Bestände zu erwerben und zu halten. Damit stellen wir sicher, dass unsere Spitzenkräfte einen wesentlichen Teil ihres erarbeiteten Vermögens in UBS-Aktien investiert halten. Und noch etwas: die vom Management unabhängige Konzernrevision überprüft, ob die Zuteilungen, die vom Kompensationsausschuss beschlossen wurden, den Reglementen entsprechen.

Meine Damen und Herren. Sie sehen, die Grundsätze für die Kompensation unserer obersten Führungsgruppe sind eindeutig leistungsorientiert und auf die Aktionärsinteressen ausgerichtet, und die Prozesse sind klar definiert. Die festgelegten Mechanismen führen auch dazu, dass bei weniger gutem Geschäftsgang die Gesamtbezüge des obersten Kaders deutlich zurückgehen, im vergangenen Jahr um durchschnittlich 22%, in einigen Fällen um bis zu 40% gegenüber dem Vorjahr.

### **Vom Umgang mit Erfolg und Misserfolg**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Sind die Beträge, welche aus unserer Kompensationspolitik resultieren, moralisch vertretbar? Ich meine, diese Frage sollten wir anders stellen. Wir befinden uns in einem Geschäft, in welchem für die besten Leute und für ausserordentliche Leistungen sehr hohe Entschädigungen bezahlt werden. Wenn wir im internationalen Konkurrenzkampf mithalten wollen, müssen wir auch bezüglich der Kompensation konkurrenzfähig sein. Sind wir das nicht, büssen wir langsam aber sicher unsere Kompetenz und Professionalität ein. Daran kann niemand ein Interesse haben. Es ist schade, dass bei den aktuellen Diskussionen um einzelne Fehlleistungen das Wesentliche aus dem Auge verloren wird. Erfolg ist der Motor, der die Wirtschaft vorwärts bringt, und wir sollten deshalb die Erfolgreichen und Leistungsstarken nicht mit Argwohn betrachten.

\*

Meine Damen und Herren

Ich komme zum Schluss. Ich bin für die UBS sehr zuversichtlich. Wir haben eine überzeugende Strategie, die uns für die Zukunft weitere interessante Möglichkeiten eröffnet. Wir haben einen Verwaltungsrat und eine Konzernleitung, die im Dienste des Gesamterfolges zusammenarbeiten und sich gegenseitig ergänzen. Wir haben ausgezeichnete Spezialisten und Führungskräfte auf der obersten Ebene und ein enormes Potenzial an Nachwuchskräften auf allen Stufen. Wir haben gute Voraussetzungen, um die besten Leute zu gewinnen, weil wir unsere überzeugende Strategie, eine hochkarätige Kundenbasis und einen sehr guten Namen haben und weil wir auch konkurrenzfähige Löhne bezahlen können. Und nicht zuletzt ist unser Unternehmen finanziell gesund und stark. Das ist in der heutigen Zeit nicht mehr selbstverständlich. Wir wollen dazu mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln Sorge tragen.