

## Konsequente Umsetzung unserer Wachstumsstrategie

Referat von Peter Wuffli, Präsident der Konzernleitung und CEO, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 18. April 2007 in Zürich

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Meine Damen und Herren

Der bekannte Sportler Tiger Woods sagte kürzlich: "Ich messe den Erfolg nicht an meinen Siegen, sondern daran, ob ich jedes Jahr besser werde." – Diese Weisheit trifft in hohem Mass für unser Unternehmen zu.

### 2006 – erneut ein Rekordjahr

Die Resultate unseres Finanzdienstleistungsgeschäfts konnten in den letzten vier Jahren stetig gesteigert werden. Der Reingewinn erreichte die neue Rekordmarke von 11,253 Milliarden Franken, 19 Prozent höher als im Vorjahr. Alle Unternehmensbereiche haben zu diesem Wachstum beigetragen. Hier sehen Sie die Ergebnisse (vor Steuern) der einzelnen Bereiche im Überblick:

<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>8141 Millionen</b>
Wealth Management	
International & Switzerland	5203 Millionen
Business Banking	2356 Millionen
Wealth Management US	582 Millionen
<b>Investment Bank</b>	<b>5993 Millionen</b>
<b>Global Asset Management</b>	<b>1392 Millionen</b>

Sie finden in unseren Geschäftsberichten detaillierte Informationen über die Ergebnisse in den einzelnen Unternehmens- und Geschäftsbereichen. Deshalb verzichte ich hier auf weitere Erläuterungen.

Selbstverständlich zählt für uns nicht nur die absolute Höhe der Resultate, sondern vor allem auch deren Entwicklung im Hinblick auf unsere Zielvorgaben. Diese sind darauf ausgerichtet, für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, Werte zu schaffen. An diesen sollen Sie uns messen können. Seit die UBS in ihrer jetzigen Form ihren Anfang genommen hat, stehen vier Konzernziele im Vordergrund:

Erstens, die Realisierung eines zweistelligen Prozentwachstums beim Gewinn pro Aktie, als Gradmesser für profitables Unternehmenswachstum.

Zweitens, eine Eigenkapital-Rendite von über 20% (bis vor zwei Jahren: 15-20%). Diese Kennzahl misst, wie haushälterisch wir mit den uns von Ihnen anvertrauten Mitteln umgehen.

Drittens, ein im Konkurrenzvergleich attraktives Verhältnis der Kosten zu den Erträgen. Damit messen wir unsere Wettbewerbskraft und unsere Effizienz im Leistungsangebot. Viertens schliesslich, die Entwicklung des Netto-Neugeldzuflusses. Dieser Indikator sagt viel aus über die Zufriedenheit unserer Kunden und über die Dynamik im Vermögensverwaltungsgeschäft.

Wie Sie der Übersichtstabelle entnehmen können, sind wir bei allen diesen Zielgrössen im grünen Bereich. Auch hier sind weitere Details aus unserer schriftlichen Berichterstattung ersichtlich.

Ich möchte auf unseren Netto-Neugeldzufluss von über 150 Milliarden Franken besonders hinweisen. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate der Vermögensbasis per Ende 2005 von fast 6% und ist in der Grössenordnung mit einer mittelgrossen Privatbank vergleichbar. Wealth Management International & Schweiz hat rund zwei Drittel zu diesem Zufluss beigetragen. Asien und Europa waren die Regionen mit den stärksten Zuflüssen. Jede einzelne unserer Vermögensverwaltungseinheiten hat positives Netto-Neugeld ausgewiesen. Das ist – vor allem auch in Anbetracht des rasanten Wachstums in den letzten Jahren - ein bemerkenswertes Zeugnis unserer Kunden für die Qualität unserer Arbeit und für die positive Wahrnehmung unserer Marke in der ganzen Welt.

**Tabelle mit den Kennzahlen**

Verwässertes Ergebnis pro Aktie	5,58 Franken (Vorjahr 4,66 Franken)
Eigenkapitalrendite	26,5 % (Vorjahr 27,6%)
<small>(aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Goodwill)</small>	
Aufwand-Ertragsverhältnis	69,7 (Vorjahr 70,1)
Neugelder Finanzdienstleistungsgeschäft	151,7 Mia. Franken (Vorjahr 148,5 Mia)

Meine geschätzten Damen und Herren,  
 Rekordergebnisse und Fortschritte hinsichtlich unserer Zielgrössen sind sicherlich sehr befriedigend. Aus Sicht der Konzernführung noch bedeutender sind jedoch die strategischen Schritte, die wir im letzten Jahr unternommen haben, um unser Geschäft gemäss unseren Wachstumszielen weiterzuentwickeln und auszubauen.

Noch vor wenigen Jahren war die Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie des organischen Wachstums eine der zentralen Herausforderungen für die Führung. Nach einer ersten Phase der Fusion und der Übernahme grosser Firmen bis zur Jahrtausendwende ging es in einer nächsten Phase darum, im Unternehmen eine Wachstumskultur zu entwickeln. Dazu zählen eine leistungsorientierte Mentalität mit ehrgeizigen Zielen, Vertrauen in unsere unternehmerischen Fähigkeiten, die Bereitschaft, über längere Zeit und mit gewissen Risiken Mittel ohne unmittelbaren Ertrag zur Verfügung zu stellen, und schliesslich ein partnerschaftlicher Umgang im Unternehmen über organisatorische und kulturelle Grenzen hinweg zur bestmöglichen Nutzung unserer Konzernressourcen. Steckte dieses Vorhaben vor vier bis fünf Jahren noch in den Anfängen und war mit vielen Fragezeichen von aussen und von innen behaftet, so dürfen wir heute mit etwas Genugtuung und Stolz feststellen, dass die UBS durch und durch zu einem Wachstumsunternehmen geworden ist.

Wir beschäftigten Ende des letzten Jahres über 8'500 Leute mehr als im Vorjahr und sind nun bei einer Gesamtbelegschaft von über 80'000 angelangt. Alle unsere Unternehmensbereiche in allen grossen Weltregionen legen eine beträchtliche Wachstumsdynamik an den Tag. Rund 80% des Personalwachstums erfolgte über organische Initiativen, lediglich etwa 20% über Firmenzukäufe.

Marcel Ospel hat bereits auf einige Beispiele in den aufstrebenden Wachstumsmärkten Lateinamerikas und Asiens, sowie Russlands hingewiesen. Aber auch in den reifen Volkswirtschaften des Westens und Ostens haben wir unsere Strategie des organischen Wachstums, ergänzt mit passenden Akquisitionen, zielstrebig vorangetrieben. Hier ein paar Beispiele:

Im Wealth Management überschritt unser europäisches Inland-Geschäft nach intensiver Aufbauarbeit erstmals die Gewinnschwelle und erzielte einen substantziellen Erfolgsbeitrag. Seit 2001 haben wir die Zahl der europäischen Geschäftsstellen auf inzwischen 45 gut verdreifacht und die Zahl unserer Kundenberater mehr als verdoppelt.

Auch in unser amerikanisches Vermögensverwaltungs-Geschäft haben wir kräftig investiert. Dank der Integration der von Piper Jaffray und McDonald Investments erworbenen Geschäftsstellennetze und der Eröffnung einer neuen Geschäftsstelle in New York City – gesamthaft nun mit über 440 Niederlassungen und 7'800 Finanzberatern – gehören wir zu den führenden Vermögensverwaltern in den USA. Wir konnten im letzten Jahr auch in dieser Region die Profitabilität markant steigern, mit einem auf über 580 Millionen Franken knapp verdoppelten Erfolgsbeitrag vor Steuern. Besonders zufrieden sind wir mit dem Segment der Kunden mit mehr als 10 Millionen Dollar Vermögen bei uns, wo wir nun über 100 Milliarden Dollar Kundenvermögen betreuen, mit einem jährlichen Zuwachs von über 30%.

Unsere Investment Bank – als drittes Beispiel - investierte in den weiteren Ausbau unseres Dienstleistungsangebots für unsere Kunden in Bereichen wie strukturierte Immobilienfinanzierungen, Rohstoffe, hochverzinsliche Kreditprodukte und Kreditderivate, sowie massgeschneiderte Dienstleistungspakete für Hedge Funds und Private Equity Häuser. Gleichzeitig sind wir mit bedeutenden Investitionen in unsere Informatik daran, unsere Kapazitäten zu erhöhen, die Effizienz zu steigern und unsere technische Infrastruktur zu vereinfachen.

Schliesslich hat unser institutionelles Vermögensverwaltungsgeschäft weitere wichtige Schritte unternommen auf dem Weg zu einem diversifizierten Investment Manager mit einer breiten Vielfalt von traditionellen und alternativen Anlageformen und Stilen. Dieses Geschäft hat bei verbesserter Kosteneffizienz den Gewinn vor Steuern in den letzten fünf Jahren mehr als verdreifacht und das Netto-Neugeld in derselben Periode mehr als

verdoppelt. Der besonders attraktive Bereich der alternativen Anlagen ist in derselben Periode von rund 10 auf gegen 50 Milliarden Dollar verwaltete Vermögen gestiegen.

Nachhaltiges, profitables Wachstum ist für den langfristigen Erfolg unseres Konzerns lebenswichtig. Es hat auch seine ganz besonderen Herausforderungen. Intern stellt die Integration so vieler neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Konzern – neben der Durchführung des auf vollen Touren laufenden Tagesgeschäfts - höchste Anforderungen an uns alle. Und extern gilt es, das Vertrauen unserer Investoren und Analysten täglich neu zu verdienen. Dabei wird besonders unsere Fähigkeit beurteilt, gerade in Wachstumsphasen sorgfältig mit unseren Ressourcen umzugehen, und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Investitionen in die Zukunft und aktuellen Rückflüssen an die Aktionäre zu finden.

Wir werden auch im kommenden Jahr an unserer erfolgreichen Wachstumsstrategie festhalten. Dabei kommt uns die in unserer Industrie einzigartige Kombination von globaler Grösse und Stärke mit einer Ausrichtung auf weltweite Geschäftsaktivitäten, die langfristig weit überdurchschnittliche Wachstumsperspektiven bieten, zu Nutzen. Die Priorität wird allerdings vor allem auf der Umsetzung und der Integration der im letzten Jahr hinzugekommenen Firmen und Geschäftsaktivitäten liegen, weniger auf neuen Wachstumsinitiativen und Übernahmen.

Wir werden uns dabei von einem Ratschlag des britischen Schriftstellers und früheren Premierministers Benjamin Disraeli leiten lassen, der einmal sagte: "The secret of success is constancy of purpose" (Das Geheimnis des Erfolgs liegt in der Konstanz der Ziele").

Das laufende Geschäftsjahr hat jedenfalls für UBS sehr gut begonnen, und die Investorenstimmung sowie der Appetit unserer Firmenkunden auf Übernahmen, Fusionen und Börsengänge ist trotz gelegentlicher Turbulenzen an den Märkten ungebrochen.

Wir werden uns auch in Zukunft mit allen unseren Kräften bemühen, Ihr Vertrauen mit erfolgreichen Aktivitäten und mit guten Ergebnissen zu rechtfertigen, von denen Sie als Aktionäre besonders profitieren.

Für die tatkräftige Unterstützung in diesem Bemühen und für den grossen Beitrag zu unseren Resultaten im letzten Jahr bedanke ich mich zunächst ganz herzlich bei meinen Kollegen in der Konzernleitung und im Verwaltungsrat, sowie bei allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit.

Mein abschliessender, grosser Dank für das in uns gesetzte Vertrauen gebührt natürlich Ihnen, unsere verehrten Aktionärinnen und Aktionäre.

*Es gilt das gesprochene Wort*