

# Ordentliche Generalversammlung vom 15. April 2009

Referat von Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer der UBS AG

*Es gilt das gesprochene Wort*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre  
Meine sehr geehrten Damen und Herren

Am 26. Februar habe ich meine Aufgaben als CEO der UBS übernommen, und es ist mir eine Ehre, heute in dieser Funktion zu Ihnen zu sprechen.

Leider kann ich Ihnen noch keine erfreulichen Nachrichten überbringen, sondern muss Ihnen weitere schlechte Zahlen und einschneidende Massnahmen zumuten. Nachdem sich die UBS in eine missliche Lage manövriert hat, sind wir heute noch nicht so weit, das negative Umfeld aufzufangen oder Chancen nutzen zu können. Doch wir wissen, wo wir ansetzen müssen, wie ich Ihnen im Folgenden darlegen werde. Der Weg zurück zum Erfolg wird lang sein, und wir dürfen keine kurzfristigen Befreiungsschläge erwarten, sondern werden Schritt um Schritt konsequent und diszipliniert vorwärts gehen. Das wird viel Energie erfordern, doch ich versichere Ihnen, davon hat die UBS mehr als genug.

Mein Management-Team und ich haben uns für die nächsten Monate und Jahre viel vorgenommen. Doch es gibt eine alles überragende Priorität, und das ist Kapital.

Als *wichtigste* Aufgabe müssen wir unser Vertrauenskapital wieder aufbauen. Damit meine ich das Vertrauen von Ihnen als Aktionärinnen und Aktionäre, das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden, sowie das Vertrauen der politischen Institutionen. Die Unterstützung, die wir von all unseren Anspruchsgruppen erhalten haben, verpflichtet, und diese Verpflichtung nehmen wir sehr ernst.

Vertrauen ist schnell zerstört, doch Vertrauen zurück zu gewinnen ist ein langer, steiniger Weg. Wir müssen wieder berechenbarer und zuverlässiger werden und uns um Ihr Vertrauen verdient machen. Daran arbeiten wir, denn der Verlust Ihres Vertrauens schmerzt unsere Bank und ihre Mitarbeiter mehr als alles andere. Als unabdingbare Voraussetzung müssen wir aber zunächst wieder Spielraum schaffen beim finanziellen Kapital, und das geht nur, wenn wir profitabel arbeiten. Eine Bank, die Verluste macht, kann auch kein Vertrauenskapital aufbauen. Deshalb ist die Wiederherstellung und Erhöhung der Profitabilität derzeit unsere *dringendste* Aufgabe. Darauf möchte ich nun zunächst näher eingehen.

## Kennzahlen erstes Quartal 2009

Sie werden sich fragen, wo die UBS in finanzieller Hinsicht heute steht. Wir werden am 5. Mai unsere Resultate für das erste Quartal 2009 im Detail präsentieren, deshalb kann ich heute nur erste Kennzahlen nennen. Lassen Sie mich vorwegnehmen, dass unsere Ergebnisse nach wie vor sehr unbefriedigend sind.

Wir werden einen Ihnen zurechenbaren Verlust von knapp 2 Milliarden Schweizer Franken ausweisen müssen – und zwar nach einem negativen Beitrag von insgesamt zirka 3,9 Milliarden Franken, aufgrund von Verlusten auf illiquiden Risikopositionen und Rückstellungen für Kreditrisiken sowie aufgrund von Preis Anpassungen auf den letzten Positionen, die wir an die Schweizerische Nationalbank übertragen haben.

Die Verluste auf den Ihnen bekannten illiquiden Positionen zeigen das noch erhebliche Konzentrationsrisiko. Der Ausblick für diese verbleibenden Engagements hat sich nur unwesentlich verändert.

Dank einer Reduktion unserer Bilanzsumme und unserer risikogewichteten Aktiven rechnen wir trotz dieses Verlustes mit einer Kernkapitalquote von ungefähr 10%.

Auch betreffend die Entwicklung der Neugelder muss ich Ihnen mitteilen, dass wir trotz anfänglich positiver Zeichen das Quartal insgesamt mit einem Geldabfluss abschliessen – zwar einem tieferen als im vierten Quartal 2008, doch das Netto-Ergebnis ist immer noch negativ und lag für den Unternehmensbereich Wealth Management & Swiss Bank bei rund 23 Milliarden Franken. Verzeichnet wurden die Abflüsse vor allem seit der Bekanntgabe der Einigung im Zusammenhang mit den Untersuchungen zu den grenzüberschreitenden Bankdienstleistungen für US-Kunden. Andererseits erzielte Wealth Management Americas ein positives Ergebnis, mit Netto-Neugeldzuflüssen von rund 16 Milliarden Franken.

Obwohl in den letzten Monaten viele wichtige Schritte zur Stabilisierung unserer Bank unternommen wurden, ist die Krise noch nicht überwunden. Wir werden deshalb das Nötige tun und Massnahmen ergreifen, um unsere Kapitalbasis unmittelbar zu schützen und zu verstärken.

Zunächst heisst dies für uns, Verlust bringende Geschäfte unbedingt zu vermeiden. Zudem sind wir gezwungen, mit sofortiger Wirkung unsere Kosten drastisch zu senken. Warum? Weil wir – wie eingangs erwähnt – profitabel sein wollen, und dafür gibt es nur zwei Möglichkeiten: erstens die Erträge zu steigern und zweitens die Kosten zu reduzieren. Ertragswachstum ist sicherlich unser Ziel, doch kann dies im jetzigen Umfeld nicht rasch genug erreicht werden. Die verwalteten Vermögen haben stark abgenommen, die Margen sinken und die gesamte Finanzindustrie schrumpft. Zurzeit können wir unsere Erträge nicht gänzlich selber beeinflussen, sie sind stark von der Marktentwicklung abhängig. Die Märkte sind immer noch äusserst instabil, und wir werden nicht einfach auf bessere Zeiten hoffen. Das wäre zu riskant und unverantwortlich. Deswegen handeln wir heute, passen unsere Kapazitäten konsequent an und reduzieren unsere Kosten erneut und um einiges.

Wir schlagen damit den richtigen Weg ein, davon bin ich überzeugt. Dennoch sollten Sie nicht davon ausgehen, dass sich dies schon in den nächsten Quartalen deutlich in unseren Ergebnissen niederschlägt. Unser Ausblick bleibt verhalten, da wir noch viele Unwägbarkeiten vor uns haben. Darauf müssen wir uns einstellen, auch wenn wir für die längerfristigen Perspektiven unserer Bank sehr zuversichtlich sein dürfen.

### **Kostensparmassnahmen**

Meine Damen und Herren, das Einsparpotenzial, das wir anvisieren, liegt bei insgesamt 3,5 bis 4 Milliarden Franken bis Ende 2010, und zwar auf Basis der Kosten per Ende 2008.

Wie sieht unser Plan aus, um diese Kostenreduktionen zu erreichen?

Schon Anfang dieses Monats haben wir bekannt gegeben, dass wir neu sämtliche konzernweiten Infrastruktur- und Dienstleistungsaufgaben im Corporate Center bündeln, um effizienter zu werden und erhebliche Kosten zu sparen. Weiter haben wir kommuniziert, dass die Finanz- und die Risikokontrolle sowie der Rechtsdienst und die Compliance neu auf Konzernstufe zentral geführt werden. Damit werden die Entscheidungswege verkürzt und die Kontrollfunktionen verstärkt. Dies ist in einer grossen globalen Organisation auch im Hinblick auf die Vermeidung von Verlusten besonders wichtig.

Generell werden wir unsere Ausgaben auf diejenigen Aktivitäten konzentrieren, die nötig sind, um unsere Kunden optimal zu betreuen und unsere Bank so effizient wie möglich zu führen. Projekte, die dafür nicht dringend notwendig sind, haben wir bis auf weiteres gestoppt. Im Marketing und Sponsoring sowie bei der externen Beratung und Unterstützung werden wir erhebliche Kürzungen vornehmen. Zudem werden wir gewisse Gehaltsnebenleistungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere für das Management aufgeben, was zu namhaften Einsparungen führt. Die UBS war immer ein grosszügiger Arbeitgeber, und viele Mitarbeitervergünstigungen lagen über dem Markt- und Branchenstandard. Ich finde es richtig, dass ein florierendes Unternehmen mit solchen Mitteln seine Mitarbeiter am Erfolg teilhaben lässt. Aktuell bitte ich aber um Verständnis und Unterstützung von unseren Mitarbeitern für diesen Entscheid.

Als weitere Massnahme ist auch ein erheblicher Stellenabbau unumgänglich. Im Bankgeschäft sind Mitarbeiter der wichtigste Wettbewerbsfaktor. Aus diesem Grund ist ein Stellenabbau und die damit verbundene Arbeitsplatzunsicherheit in unserer Branche immer ein harter Schritt. Kein Manager tut dies leichtfertig, auch ich nicht. Andererseits erfordern eine Veränderung der Marktbedingungen und ein Geschäftsrückgang, wie wir ihn heute erleben, eine Anpassung unserer Kapazitäten. Und in einer personalintensiven Branche wie der unseren trifft es leider die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Per Ende 2008 beschäftigten wir rund 77'800, per Ende März 2009 rund 76'200 Mitarbeiter. Wir gehen davon aus, dass diese Zahl bis 2010 auf etwa 67'500 Mitarbeitende fallen wird.

Ich will Ihnen und auch unseren Mitarbeitenden nichts vormachen – gerade unseren Mitarbeitern gegenüber sind wir in dieser Situation volle Transparenz schuldig: Wir werden nicht um Entlassungen herum kommen – auch nicht in der Schweiz. Dies obwohl wir weiterhin alles tun, um die natürliche Fluktuation zu nutzen sowie alternative Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung anzubieten, wie etwa das Teilen von Stellen durch mehrere Mitarbeiter oder Teilzeitarbeit. Bei einem geplanten Abbau von etwa 2'500 Stellen im Schweizer Markt rechnen wir damit, dass wir trotzdem rund 1'200 bis 1'500 Entlassungen aussprechen müssen. Ein Sozialplan steht den betroffenen Mitarbeitern zur Verfügung.

Dieser Abbau ist sehr schmerzhaft, aber leider unvermeidlich. Wir setzen alles daran, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch Klarheit haben, und dass die Beratung und Betreuung unserer Kunden nicht tangiert wird.

### **Paradigmenwechsel in der Finanzbranche**

Lassen Sie uns nun, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, die UBS aus etwas weiterer Distanz betrachten. In welchem Umfeld bewegt sich unsere Bank?

Dass die Finanzbranche in einem tiefgreifenden Wandel begriffen ist, steht ausser Frage, meines Erachtens stecken wir sogar mitten in einem eigentlichen Paradigmenwechsel. Ich erwähne nur einige Beispiele:

Der politische Einfluss hat sich massiv erhöht, auch direkt, durch eine Vielzahl staatlicher Beteiligungen an Banken weltweit, und durch weitere staatliche Unterstützungsmassnahmen. Ich konstatiere dies hier, ich kritisiere es nicht, denn die entsprechenden Institutionen, auch die UBS, haben sich dies selbst zuzuschreiben. Die Tatsache, dass sich die Schweiz für uns engagiert hat, war wichtig. Jetzt aber müssen wir beweisen, dass wir auf eigenen Füßen stehen können, aus eigenem Interesse und im Interesse des Schweizer Steuerzahlers.

Gleichzeitig wurde auch der regulatorische Druck enorm verstärkt. Die verschärften Eigenmittelanforderungen sind sicherlich erst der Anfang einer Welle neuer Vorschriften. Ein Teil davon ist nötig und berechtigt, doch müssen wir davon ausgehen, dass es auch zu Übertreibungen kommen wird. Ich bin der Überzeugung, dass Staaten in Zukunft auf die Risiken achten werden, die eine Bank eingeht – und insbesondere auch darauf, in welchem Verhältnis diese Risiken zu den finanziellen Ressourcen einer Volkswirtschaft stehen.

Weiter hat sich in der internationalen Staatengemeinschaft ein neuer Konsens in Bezug auf den Informationsaustausch in Steuerfragen herausgebildet, und der Druck auf das Bankgeheimnis wird anhalten. Diese Entwicklung betrifft nicht nur den Schweizer Finanzplatz. Doch wir sind uns bewusst, dass wir in dieser Frage unter besonderer Beobachtung stehen. Ich werde in Bezug auf die Einhaltung der ein-

schlägigen Gesetze und Vorschriften keinerlei Verstösse oder Grauzonen tolerieren. Die Rahmenbedingungen in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung werden sich ändern und das Verhalten unserer Kunden beeinflussen. Wir werden sicherstellen, dass uns dies nicht unvorbereitet trifft.

Meine Damen und Herren, ich muss Ihnen nicht sagen, wie schwer sich die Finanzkrise auf das Vermögen von privaten und institutionellen Anlegern ausgewirkt hat. Privatkunden sind heute gegenüber komplexen Produkten skeptisch, sie tendieren zu einfacheren, direkteren Anlageformen und zu mehr Sicherheit. Institutionelle Kunden beteiligen sich nicht mehr als Abnehmer von verbrieften Krediten – dieses Geschäft ist praktisch verschwunden.

Die Finanzkrise hat auch wieder die Bedeutung von stabilen Kundeneinlagen als Refinanzierungsquelle ins Bewusstsein gerückt. Die UBS ist hier nach wie vor gut positioniert: Ende 2008 war rund ein Viertel unseres Finanzierungsbedarfs durch Kundeneinlagen gedeckt. Um diese Situation zu erhalten, müssen wir für unsere Privatkunden weiterhin eine glaubwürdige Bank sein. Damit sind wir wieder bei der Bedeutung einer starken Kapitalbasis als Garantin für finanzielle Stabilität, und beim Vertrauen unserer Kunden. Es geht aber auch um unser Leistungsangebot. Das Geschäft mit Privatkunden ist attraktiver und umkämpfter denn je. Um in diesem verschärften Konkurrenzumfeld erfolgreich zu sein, werden wir mit unseren Beratungsleistungen und Produkten unser Bestes geben müssen.

Neben dem Privatkundengeschäft hat auch das Investmentbanking weiterhin seine Berechtigung, trotz aller Vorbehalte. Ich weiss, dass der Ursprung der oftmals berechtigten Kritik in den enormen Verlusten und herben Enttäuschungen der letzten Jahre liegt. Dennoch greift sie in vielem zu kurz: Unternehmen wollen auch in Zukunft Kapital aufnehmen, an die Märkte gelangen und ihre Struktur- und Strategiefragen lösen. Dazu brauchen sie die Beratung und Unterstützung einer Investmentbank. Zudem wird es für das Funktionieren der weltweiten Kapitalströme im Private Banking immer Institutionen brauchen, die den Handel für Kunden aufrechterhalten. Gerade der Finanzplatz Schweiz hat ein grosses Interesse an Investmentbanken als Handelsplattformen, wenn er seine Position als einer der bedeutendsten Investorenmärkte der Welt behaupten will. Dass das Investmentbanking ein notwendiges Geschäft ist, heisst aber nicht, dass die Anbieter auch in Zukunft unsinnige Risiken eingehen werden, ganz im Gegenteil. Diese Zeiten sind vorbei.

### **Strategische Anpassungen**

Welche Leitlinien für die Strategie der UBS ergeben sich nun aus diesen übergeordneten Trends?

Kurz zusammengefasst, soll die UBS der Zukunft eine globale Bank sein, die als Kerngeschäft das internationale Wealth Management und insbesondere auch das Schweizer Geschäft betreibt und dort eine führende Position einnimmt. Dazu braucht sie professionelle Dienstleistungen im Investmentbanking und im Asset Management.

Konkret heisst dies, dass wir die grundsätzliche Attraktivität unseres integrierten Geschäftsmodells nicht in Frage gestellt sehen – wir wollen unser Privatkundengeschäft auch weiterhin mit unserer Expertise im globalen Investmentbanking und im Asset Management kombinieren. Dabei müssen wir uns bewusst sein, dass sich die branchenweit überdurchschnittlichen Renditen der vergangenen Jahrzehnte vorläufig nicht fortsetzen werden. Trotzdem müssen wir mit unserem Geschäft gute Gewinne erzielen und für Sie, unsere Eigentümer, über Zeit wieder eine angemessene Dividende erwirtschaften. Wichtig ist zudem, dass wir unsere Organisation so optimieren, dass wir Risiken für Sie als Aktionäre und auch für die Volkswirtschaft in unserem Land besser abwägen und kontrollieren können.

Wir überprüfen derzeit unsere Geschäftsfelder, um klar zu entscheiden, in welchen Bereichen wir aktiv bleiben und wachsen und aus welchen wir aussteigen werden. Das Resultat werden wir Ihnen baldmöglichst kommunizieren. Das werden Einschnitte sein: Ja, unsere Bank wird sich verkleinern. Andererseits gewinnen wir an Fokus, und zwar auf unsere Stärken. Und ich bin überzeugt, dass wir mit dieser Konzentration die richtige Basis für den zukünftigen Erfolg schaffen werden.

Im Privatkundengeschäft und im Asset Management haben sich unsere Kundenvermögen in den vergangenen Quartalen erheblich reduziert – vor allem durch widrige Marktbedingungen, verändertes Kundenverhalten und unsere Reputationsprobleme, beispielsweise die Rechtsfälle in den USA und die damit verbundenen Diskussionen. Dies beeinträchtigt naturgemäss auch unsere Erträge und unsere Profitabilität. Die anhaltend grosse und über weite Strecken auch nachvollziehbare negative Publizität hat diese Dynamik noch verstärkt. Es geht jetzt darum, wieder die stabilen Renditen zu erwirtschaften, die Sie als Aktionäre von uns erwarten. Daran arbeiten wir intensiv. Zudem sind wir daran, das längerfristige Wachstumspotenzial in allen Geschäftsbereichen zu evaluieren und entsprechende Strategien und Initiativen zu erarbeiten.

Im Investmentbanking wollen wir zu dem traditionellen Geschäftsmodell mit überschaubaren Risiken und Ertragsmöglichkeiten zurückfinden. Wir werden auf unseren nach wie vor starken Positionen im Aktien- und Devisengeschäft sowie in der Firmenberatung aufbauen. Gleichzeitig werden wir Bilanz und risikogewichtete Aktiven reduzieren. Unseren Handel wollen wir auf das Kundengeschäft konzentrieren. Wir werden in allen Bereichen der Investment Bank einige Geschäftsfelder vollständig aufgeben und Risiken reduzieren, uns auf die wichtigsten Kapitalmärkte konzentrieren und Standorte aufgeben.

All diese Schritte sind nicht von heute auf morgen umsetzbar. Wir werden rasch, aber nicht überstürzt handeln, und ich habe keine Zweifel, dass wir danach mit einer erneuerten UBS Erfolg haben werden.

## Schlusswort

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Es gibt noch viele Fragen zu unserer UBS, zu denen Sie möglicherweise meine Meinung hören möchten. So bin ich beispielsweise nicht auf das Thema der Mitarbeitervergütung eingegangen.

Ich könnte es mir einfach machen und sagen, die UBS will ihre Mitarbeitenden marktgerecht und fair entlohnen, doch diese Antwort würde Ihnen wahrscheinlich nicht genügen. Tatsache ist, dass ich generell einen pragmatischen Ansatz bevorzuge und Ideologien – egal auf welche Seite – wenig abgewinnen kann. Was die Entlohnung betrifft, befinden sich die Banken in einer Übergangszeit – weg von der Ertragsbeteiligung hin zur Beteiligung an der Netto-Profitabilität. Zudem lassen meine Ausführungen zu der sich tiefgreifend verändernden Finanzbranche auch Rückschlüsse auf die Verdienstmöglichkeiten und die Gewinne der Banken zu. Die Märkte haben sich grundlegend verändert, aber auch in dieser Zeit kann man sehr erfolgreich und mit grosser Befriedigung arbeiten und für die Kunden attraktive Dienstleistungen erbringen.

Sicherlich haben einige von Ihnen ab und zu an unserer Bank gezweifelt – und sich dann aber dazu entschlossen, dabei zu bleiben. Vielleicht haben Sie sich auch gefragt, warum ich aus meiner Pensionierung zurückkehrte. Ich glaube, wir haben alle eine ähnliche Antwort gefunden: Unsere Bank und der Schweizer Finanzplatz sind es wert, ohne Wenn und Aber. Gerade in diesem Paradigmenwechsel, den ich Ihnen beschrieben habe, haben wir einen Beitrag zu leisten – weil wir Fehler gemacht haben und daraus gelernt haben. Die Perspektive, etwas bewirken zu können, für diese Bank, für ihre Kunden, für eine neue Generation von Bankmitarbeitern, motiviert mich. Und unsere Mitarbeiter empfinden das genauso: Davon konnte ich mich in den letzten Wochen überzeugen. Ich höre es aus den Gesprächen, die ich mit ihnen führe, und lese dies aus den Zuschriften, die ich von ihnen erhalte. Sie sind bereit, sich einzusetzen, Einschnitte und Veränderungen zu akzeptieren und ihr Bestes zu geben. Und sie glauben daran, dass wir es schaffen werden – genauso wie ich.

In diesem Sinne möchte ich Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, sowie auch unseren Kundinnen und Kunden und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, herzlich danken, dass Sie uns die Treue gehalten haben. Ich würde mich freuen, wenn Sie uns weiterhin begleiten, mit Ihren konstruktiven und auch kritischen Anregungen. Wir wissen Ihre Unterstützung ausserordentlich zu schätzen. Unsere Mitarbeitenden und ich werden alles daran setzen, Sie nicht zu enttäuschen.

Herzlichen Dank.