

Ordentliche Generalversammlung vom 15. April 2009

Referat von Peter Kurer, Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG

Es gilt das gesprochene Wort

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Vor einem Jahr stand ich hier vor Ihnen und bat Sie um Unterstützung für meine Wahl als Verwaltungsratspräsident. Die UBS befand sich mitten in der schwersten Krise ihrer Geschichte. Sie hatte im Rahmen der sogenannten Subprime-Kreditkrise enorme Summen verloren und gehörte zu jenen Banken, welche diese Krise am schwersten traf. Der Verwaltungsrat hatte mich kurzfristig angefragt, ob ich in dieser Situation das Verwaltungsratspräsidium übernehmen würde. Nach kurzer Bedenkfrist habe ich diese Herausforderung angenommen und stellte mich für ein Jahr zur Wahl. Dies geschah aus Verantwortungsgefühl gegenüber der Bank, ihren Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und dem Gemeinwesen. Es entsprach nicht eben meinem Karriereplan.

Ich habe Ihnen damals versprochen, die UBS in einen tiefgreifenden Transformationsprozess zu führen, weil es dem Verwaltungsrat und mir klar war, dass wir das Blatt wenden müssen.

Heute stehe ich wieder vor Ihnen und habe Rechenschaft darüber abzulegen, was wir in den letzten zwölf Monaten unternommen und erreicht haben.

Dazu möchte ich drei Feststellungen machen:

1. Wir haben einen grundlegenden Transformationsprozess in der Bank eingeleitet und über weite Strecken durchgeführt, und dies weit über das hinaus, was wir uns vor einem Jahr vorgenommen hatten.
2. Die damalige Subprime-Krise hat sich in der Zwischenzeit zu einer weltumfassenden Banken- und Finanzkrise und zu einer veritablen globalen Wirtschaftskrise entwickelt. Die Auswirkungen dieser schweren Rezession sind nun auch in der Schweiz spürbar.
3. Trotz des Transformationsprozesses und angesichts der Verschärfung der Krise befindet sich die UBS nach wie vor in einer schwierigen Situation und muss immer noch darum kämpfen, auf den Erfolgspfad zurückzukehren. Wir mussten die Schweizerische Nationalbank und die Schweizerische Eidgenossenschaft um Hilfe bitten, um die Bank zu stabilisieren.

Lassen Sie mich das alles etwas genauer erklären und zuerst auf die wesentlichen Ereignisse zurückblicken.

Kurz vor der letztjährigen Generalversammlung erreichte die Krise einen ersten Höhepunkt. Mitte März 2008 brach die amerikanische Investmentbank Bear Stearns zusammen und wurde von JPMorgan kurzfristig übernommen. Anfangs April 2008 schätzte der Internationale Währungsfonds IWF die Verluste, die aus der Kreditkrise resultieren würden, auf rund eine Billion US-Dollar.

Am 21. April 2008 legte die Bank of England ein erstes Stabilisierungspaket für die englischen Banken im Umfang von 50 Milliarden englischen Pfund vor. Danach folgte eine Periode relativer Ruhe, bis Mitte Juli 2008 die amerikanische Hypothekenbank IndyMac kollabierte und die amerikanische Regierung sich gezwungen sah, ihre halbstaatlichen Hypothekarinstitute Fannie Mae und Freddie Mac zu unterstützen. Nachdem Fannie und Freddie am 7. September verstaatlicht wurden, steuerte die Krise in den folgenden Tagen dann ihrem eigentlichen Höhepunkt zu. Die fünf Wochen, die dem 13. September 2008 folgten, werden zweifelsohne als einer der dramatischsten Abschnitte in die Geschichte der Finanzindustrie eingehen. Über das Wochenende vom 14. September 2008 versuchten die amerikanischen Behörden wie auch die wichtigsten Industrieteilnehmer verzweifelt, die untergehende Lehman Brothers zu retten. Ohne Erfolg. Am Montag, den 15. September 2008 musste Lehman Brothers Konkurs anmelden. Am gleichen Tag übernahm die Bank of America eine der grössten weltweit tätigen Investmentbanken: Merrill Lynch. In der gleichen Woche bemühten sich Goldman Sachs und Morgan Stanley um den Erhalt einer Banklizenz. Damit war das alte Wallstreet-Investmentbank-Modell weitestgehend untergegangen. Ebenfalls in der gleichen Woche musste die amerikanische Zentralbank den weltweit grössten Versicherungskonzern AIG mit einem Rettungspaket von 85 Milliarden Dollar vor dem Untergang bewahren. Schliesslich musste, immer noch in derselben Woche, Lloyds TSB die in Schwierigkeiten geratene englische Hypothekenbank HBOS übernehmen. In den folgenden Wochen jagten sich die negativen Schlagzeilen über den Finanzbereich, und ich erwähne nur einige wenige:

- Mit Washington Mutual musste eine der grössten amerikanischen Regionalbanken von den US-Behörden geschlossen werden;
- in Belgien und Holland wurde die grosse europäische Bank FORTIS von den Regierungen übernommen;
- Ende September kündigte die amerikanische Regierung ein Paket zur Stabilisierung des Finanzsektors über 700 Milliarden Dollar an;
- in England wurde die Hypothekenbank Bradford & Bingley nationalisiert.
- In Europa begannen die ersten Regierungen, Bankeinlagen wie auch Darlehen unter Banken zu garantieren.

- Die englische Regierung musste mehrmals einschreiten, um RBS, Lloyds TSB und HBOS zu retten.
- Die Zentralbanken reduzierten die Zinsen in mehreren Wellen, in der Hoffnung, damit die Kreditmärkte anzukurbeln, und die chinesischen Behörden legten einen energischen fiskalischen Stimulusplan über rund 600 Milliarden Dollar auf.
- Die Regierungen und Finanzminister begannen weltweit, ihre Aktionen in Foren wie den G7 oder den G20 zu koordinieren.
- Die amerikanische Regierung musste mehrmals intervenieren, um ihre grössten Banken wie Citibank und Bank of America über Wasser zu halten.
- Der Internationale Währungsfonds IWF verdoppelte seine ursprünglichen Verlustprognosen von 1,0 auf 2,2 Billionen US-Dollar.
- Der neue US-Präsident Obama genehmigte kurz nach seinem Amtsantritt ein weiteres, zusätzliches Fiskalprogramm, das die Wirtschaft stimulieren sollte, dies in einem Umfang von 0,8 Billionen, also 800 Milliarden, US-Dollar.

Insgesamt kann man sagen, dass das globale Finanzsystem über Wochen und Monate am Rande des Abgrundes stand und die Regierungen weltweit in einem Umfang intervenierten, wie wir es in der Geschichte noch nie gesehen haben.

Und trotzdem hat sich die Situation bis heute noch nicht definitiv stabilisiert.

Was haben wir bei der UBS während diesem Schreckensjahr unternommen?

An der Generalversammlung im vergangenen April habe ich Ihnen gesagt, dass nur Entschlossenheit aus der Krise führen kann. In diesem Geiste haben der Verwaltungsrat und die Konzernleitung die mannigfaltigen Probleme angepackt, die sich uns stellten.

- Wir haben die Risikokontrolle neu definiert und die Risiken der Bank erheblich reduziert.
- Wir haben eine strategische Neupositionierung der Bank vorgenommen.
- Wir haben die Bilanz massiv verkürzt und gleichzeitig die Bank rekapitalisiert.
- Wir haben die Corporate Governance grundlegend neu definiert.
- Wir haben Verwaltungsrat und Management personell beinahe vollständig ausgewechselt.
- Wir haben die wichtigsten Rechtsprobleme gelöst, die die Bank zeitweise existentiell bedroht hatten.
- Wir haben ein neues, für die Branche revolutionäres Kompensationsmodell ausgearbeitet.
- Und, last but not least: Wir haben gelernt, mit direktem staatlichen Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit umzugehen. Das kam für uns völlig unerwartet, und es war für uns neu.

Lassen Sie mich darauf im Einzelnen eingehen:

- Bereits vor der letzten ordentlichen Generalversammlung haben wir unsere im Rahmen der Subprime-Krise begangenen Fehler im Detail zu analysieren begonnen. Auf der Basis dieser Analyse haben wir einen Bericht zuhanden der EBK, der heutigen Finma, erstellt. Eine Zusammenfassung mit allen wesentlichen Erkenntnissen haben wir auch Ihnen, unseren Aktionären, und der Öffentlichkeit zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt. Der Bericht hat ans Licht gebracht, dass uns teilweise schwere Fehler im Bereich der Strategie, der Risikokontrolle, der internen Zusammenarbeit und der Berichterstattung unterlaufen waren. Dafür entschuldigten wir uns in aller Form. Vor allem aber begannen wir unverzüglich die Fehler zu korrigieren. Dieser Prozess des Lernens, der Veränderung und der Neuausrichtung ist sehr komplex und braucht Zeit, er ist immer noch im Gang.
- Wir haben unsere aus der Subprime-Krise stammenden Risiken über weite Strecken reduziert. Dies geschah durch Abschreiber, durch Verkäufe, durch eine grosse Transaktion mit der Firma BlackRock und schliesslich durch Übertragung der betreffenden Risikopapiere auf einen durch die Nationalbank finanzierten Stabilisierungsfonds. Insgesamt konnten wir so unsere Risikopositionen zwischen Ende 2007 und dem 31. Dezember 2008 um rund 88 Milliarden Franken reduzieren.
- Damit einhergehend haben wir unsere Bilanz zwischen Mitte 2007 und Ende 2008 – drastisch – um rund 500 Milliarden Franken gekürzt. Unter Ausklammerung der positiven Wiederbeschaffungswerte, die das Derivatgeschäft widerspiegeln, konnte die Bilanz sogar um rund eine Billion Franken verkürzt werden, was fast einer Halbierung der Bilanz gleichkommt.
- Wir haben im Laufe des Jahres 2008 die operativen Kosten von 35,5 Milliarden auf 27,6 Milliarden Franken heruntergenommen.
- Schon vor der letzten ordentlichen Generalversammlung haben wir schrittweise begonnen, unsere Kapitalbasis zu stärken. Wesentliche Meilensteine waren dabei eine Transaktion mit der Investmentgesellschaft GIC des Staates Singapur, eine allgemeine Aktienemission und schliesslich die am 16. Oktober bekannt gegebene Beteiligung des Bundes. Zusammen mit weiteren Massnahmen flossen uns dadurch insgesamt 42,5 Milliarden Franken zu.
- Wir haben unsere Governance und Risikokontrolle in allen wesentlichen Elementen neu definiert. Konkret heisst dies:
 - Wir zogen eine klare Trennlinie zwischen Aufsichts- und Exekutiv-Verantwortlichkeiten;
 - wir haben das sogenannte Chairman's Office aufgelöst;
 - wir haben einen neuen Risikoausschuss eingesetzt;
 - und wir haben auf operativer Ebene die Konzernleitung restrukturiert und neu besetzt.

- Ausserdem haben wir innerhalb dieses einen Jahres praktisch den gesamten Verwaltungsrat ausgewechselt. Wenn Sie heute die vorgeschlagenen vier neuen Verwaltungsräte wählen, verbleiben noch drei Mitglieder des Verwaltungsrates, die beim Ausbruch der Subprime-Krise bereits Mitglieder des Rates gewesen waren, und dies teils erst seit kurzer Zeit.
- Neu definiert wurde die Strategie der Bank, insbesondere jene der Investment Bank. So haben wir beschlossen, die Aktivitäten der Investment Bank deutlich zu reduzieren, uns aus dem spekulativen Eigenhandel zurückzuziehen und uns auf das Beratungs- und das Kommissionsgeschäft zugunsten von Kunden zu konzentrieren. Die Investment Bank wird damit verkleinert – und sie wird in Zukunft ein wesentlich tieferes Risikoprofil besitzen. Als Gesamtbank wollen wir uns noch stärker als bisher auf den Bereich des Wealth Management fokussieren. Die betonte Hinwendung zur Schweiz, in welcher die UBS überall führende Marktpositionen vorweist, wird unterstrichen durch die Schaffung der neuen Funktion eines CEO Schweiz, der auch Mitglied der Konzernleitung ist.
- Auch in anderen Bereichen haben wir das Management rigoros erneuert. Das Group Executive Committee ist heute vollständig mit anderen Leuten besetzt gegenüber vor einem Jahr. Das Group Executive Board wurde zu zwei Dritteln neu zusammengesetzt. Dieser Erneuerungsprozess fand seinen Abschluss mit der Ernennung von Oswald Grübel als neuem CEO. In der Person von Herrn Grübel haben wir einen der erfahrensten und angesehensten Bankmanager an die Spitze der UBS berufen mit dem Auftrag, die Bank durch die nächste Phase des Turn-Around und zurück – oder vorwärts – zum Erfolg zu führen. Doch damit nicht genug.
- Wir haben im abgelaufenen Jahr auch unsere wichtigsten hängigen Rechtsprobleme gelöst. Bereits im Juni konnten wir den Vergleich in der Parmalat-Auseinandersetzung ankündigen. Ebenfalls im Juni folgte der umfassende Vergleich im Bereich Auction Rate Certificates. Im Februar konnten wir dann unseren grössten Rechtsfall, nämlich die Untersuchung durch die amerikanischen Justizbehörden und die US-Börsenaufsicht SEC durch einen Vergleich abschliessen. Die Bedeutung dieses Vergleichs für die Bank hat inzwischen genügend Publizität erhalten, ich muss sie hier nicht mehr besonders würdigen. Offen bleibt derzeit noch die Auseinandersetzung mit der amerikanischen Steuerbehörde IRS betreffend Herausgabe von weiteren Kundennamen, der sogenannte John Doe Summons.
- Weiter haben wir als erstes Finanzinstitut der Welt ein völlig neues Kompensationsmodell entwickelt, über das Sie heute konsultativ abstimmen können. Ebenfalls als einzige Bank der Welt haben wir ein umfassendes Bonus-Rückforderungsprogramm durchgeführt, das bis heute über 80 Millionen Franken an Rückflüssen von Boni generierte. Wir haben unsere Bonuszahlungen in einem Ausmass reduziert wie kein anderes Finanzinstitut der Welt. Ich weiss, dass dies in der

schweizerischen Öffentlichkeit an vielen Orten immer noch nicht als ausreichend erachtet wird. Ich kann Ihnen aber versichern, dass Verwaltungsrat und Konzernleitung, zusammen mit den Aufsichtsbehörden, lange darum gerungen haben, wo die richtige Linie zu ziehen ist. Nachdem wir zur Stärkung unserer Kapitalbasis Regierungsgelder annehmen mussten, gilt es dabei öffentliche Interessen auf der einen Seite und die Notwendigkeit, Mitarbeiter in Schlüsselpositionen in der Bank zu halten, auf der anderen Seite sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

- Wir haben in einem rigorosen und Unabhängigkeit garantierenden Prozess die Verantwortlichkeiten abgeklärt. Die entsprechenden Arbeiten sind noch im Gange. Mein Nachfolger und der erneuerte Verwaltungsrat werden darüber berichten, sobald der Prozess abgeschlossen ist.
- Und schliesslich haben wir einen Kulturwandel in der Bank eingeleitet, der in seiner Wirkung nicht zu unterschätzen ist. Damit wollen wir erreichen, dass die UBS in Zukunft weniger bürokratisch und damit schneller agiert, dass sie noch näher bei den Kunden ist, und dass sie sich noch konsequenter auf einen nachhaltigen Erfolg ausrichtet.

Soviel zum summarischen Rückblick auf ein ereignisreiches Jahr, das uns alle stark gefordert hat. Und wo stehen wir heute?

Lassen Sie mich dies mit vier Feststellungen zusammenfassen:

1. Die UBS lebt. Sie ist eine grosse globale Bank, in der sich täglich rund 76'000 Mitarbeiter bemühen, ihren Kunden die besten Dienstleistungen zu erbringen. Dies in mehr als 50 Ländern und zu mehr als der Hälfte ausserhalb der Schweiz. Sie ist ein führender Vermögensverwalter und nimmt in anderen wichtigen Bereichen des Bankenwesens bedeutende Positionen ein.
2. Die UBS ist anders. Sie hat sich im Laufe der letzten zwölf Monate von Grund auf verändert und erneuert. Kein Stein blieb dabei auf dem anderen, kein Tabu blieb unangetastet.
3. Wir sind noch nicht am Ziel. Und wir sind heute auch noch nicht dort, wo wir vor zwölf Monaten glaubten, innert Jahresfrist anzukommen. Insbesondere haben wir die Schwelle zur Profitabilität noch nicht definitiv überschritten, und wir müssen im operationellen Bereich noch vieles ändern, um noch kostengünstiger, noch effizienter und noch besser für unsere Kunden zu arbeiten.
4. Der Ausblick für die Finanzindustrie wie auch für die generelle Wirtschaftslage ist nach wie vor durchzogen. Immer noch halten alle Beteiligten den Atem an und warten ab, wohin die Reise geht. Denn, obschon es Anzeichen für eine Besserung gibt, sind die Finanzmärkte noch keineswegs

abschliessend stabilisiert. Zudem gleitet die Welt mehr und mehr in eine generelle Rezession, und die wirtschaftlichen Prognosen für das laufende Jahr verschlechtern sich im Tagesrhythmus.

Lassen Sie mich deshalb mit drei Gedanken schliessen:

Erstens – was die UBS jetzt braucht, ist Ruhe und Vertrauen. Je besser wir uns auf die angepackten Aufgaben konzentrieren können, desto schneller werden wir den Turn-Around zu Ende geführt haben. Unsere Bank wird heute von Leuten geleitet, die mit den Fehlern der Vergangenheit nichts zu tun hatten. Damit sie den Turn-Around fortsetzen und erfolgreich abschliessen können, brauchen und verdienen sie Vertrauen. Ihr Vertrauen!

Zweitens: Was die politische Diskussion jetzt braucht, ist etwas mehr Gelassenheit und konsequentes Handeln. Als Folge der Finanzkrise und nicht zuletzt als Nebeneffekt der ansteigenden Staatsverschuldung in vielen Ländern, ist das schweizerische Bankgeheimnis allenthalben unter Druck gekommen. Doch auch wenn die politischen Forderungen aus dem Ausland diesmal besonders heftig sind und gelegentlich ungehobelt daher kommen, so geschieht dies nicht zum ersten Mal. Die Praxis des Bankgeheimnisses wurde im Laufe der Geschichte immer wieder an neue Situationen angepasst. Dies wird uns auch dieses Mal gelingen.

Was heute zur Diskussion steht, ist nicht der Kern des Bankgeheimnisses als solcher, sondern die Art und Weise, wie wir im Rahmen des Amts- und Rechtshilfeverfahrens ausländische Staaten mit Informationen versorgen. Selbst wenn die Schweiz nun Artikel 26 des OECD-Musterabkommens anerkennt, wird der Artikel 47 des Bankengesetzes, in dem das Bankgeheimnis festgehalten ist, unverändert im Gesetz stehen bleiben. Die Existenz des Finanzplatzes wird durch eine Verbesserung unserer Zusammenarbeit mit ausländischen Staaten in diesem Bereich nicht gefährdet. Die Schweiz ist ein solider, kompetenter und gut organisierter Finanzplatz, der zwar Änderungen erfahren wird, der aber, wenn wir es richtig machen, seine starke Position im internationalen Wettbewerb halten kann und weiterhin einen zentralen Beitrag zur schweizerischen Volkswirtschaft leisten wird.

Drittens: Wir dürfen uns nicht von finanzpolitischen Redit-Reflexen leiten lassen. Es wäre fatal, unsere grossen Banken klein machen zu wollen, wie dies von gewissen Kreisen gefordert wird. Die Schweiz verdankt ihren Reichtum zu einem beträchtlichen Teil ihrer transnationalen und multinationalen Wirtschaft sowie dem Umstand, dass sie am Globalisierungsprozess seit Jahrzehnten aktiv teilgenommen hat und dass sie Heimbasis für viele multinationale Unternehmen ist. Es ist kein Zufall, dass gerade in dieser unsicheren Zeit laufend neue internationale Unternehmen ihre Headquarters in die Schweiz verlegen. Diese internationalen Unternehmen, unser internationaler Handel und nicht zuletzt unsere Privatbanken sowie die übrigen Teilnehmer des Finanzplatzes sind auf das globale Netz unserer grossen Banken angewiesen. Ohne global tätige Schweizer Grossbanken würde die Schweiz nicht nur

ein wesentliches Merkmal ihrer wirtschaftlichen Identität verlieren, sie würde auch massiv an globaler Wettbewerbsfähigkeit und damit an Wohlstand einbüßen.

Meine Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre:

Ich weiss, dass dies eine schwierige Zeit ist und dass die Finanzkrise eine schwere Belastung für die hiesige Politik und Öffentlichkeit ausgelöst hat. Daran ist die UBS mitschuldig. Aber ich möchte Sie auch daran erinnern, dass die UBS nach Abzug aller Verluste der letzten zwei Jahre in diesem Jahrzehnt immer noch mehr als 40 Milliarden Franken Reingewinn erwirtschaftet und unserem Land entsprechend grosse Steuerbeträge abgeliefert hat. Es ist unsere erklärte Absicht, diesen Beitrag in Kürze wieder leisten zu können.

Ich bin dezidiert der Meinung, dass wir in der Diskussion über das Bankgeheimnis, den Finanzplatz und die Struktur der Grossbanken Augenmass bewahren sollten. Wenn wir der Krise mit einem wohldurchdachten Programm begegnen, wenn unsere besten Köpfe aus Politik und Wirtschaft konstruktiv zusammenarbeiten, wenn wir uns gegenseitig unterstützen und von unserem medialen und politischen Umfeld Unterstützung erhalten, dann werden wir fast ebenso rasch auf den Erfolgspfad zurück finden, wie wir davon abgekommen sind.

Lassen Sie mich danken, zuerst unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind das Fundament dieser Bank. Seit bald zwei Jahren sind sie persönlich und beruflich engstens mit dieser Krise konfrontiert. Das ist oftmals hart und frustrierend. Dennoch kämpfen unsere rund 76'000 Angestellten tagaus tagein dafür, dass es der UBS, ihren Kunden und den Aktionären so rasch als möglich wieder gut geht. Und wenn ich durch die Schalterhallen und die Büroräume der Bank gehe, dann sehe ich in den Gesichtern unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer noch weit mehr Engagement und Erfolgswillen als Missmut. Dafür gebührt ihnen allen, die bei uns arbeiten, unser herzlicher Dank und Anerkennung.

Weiter möchte ich Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, und unseren Kundinnen und Kunden danken. Viele von Ihnen haben uns in dieser schweren Zeit kritisiert, sie haben uns aber auch immer wieder unterstützt. Und wir durften nebst verständlichem Ärger auch immer wieder Zeichen der Aufmunterung erhalten. Das war und ist für uns nicht selbstverständlich, und wir wissen es sehr zu schätzen. Besten Dank.

Meine Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre: Ich war ein Jahr Präsident des Verwaltungsrates unserer UBS. Es war mir eine Ehre, Verpflichtung und Herausforderung, diese grosse und wichtige Institution zu leiten. Jetzt trete ich gerne ins Glied zurück und wünsche meinem Nachfolger von Herzen viel Erfolg. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und habe geschlossen.