

# Ordentliche Generalversammlung vom 28. April 2011

Referat von Kaspar Villiger, Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

## I.

*Einleitung*

Gestatten Sie mir, dass ich Ihnen zu Beginn unserer GV einen generellen Überblick über die Lage der Bank zwei Jahre nach der Krise und über unsere wichtigsten künftigen Herausforderungen gebe! Oswald Grübel wird nachher einige dieser Punkte vertiefen.

Heute gibt es über die UBS vor allem Erfreuliches zu berichten. Erstmals dürfen wir guten Gewissens sagen, dass die UBS den Turnaround geschafft hat. Hätte mir vor zwei Jahren jemand prophezeit, dass wir heute da sein würden, wo wir nun sind, hätte ich wohl gesagt, dass damit praktisch alle wesentlichen Probleme gelöst seien. Die Märkte, die Regulatoren und die Politik sorgen dafür, dass dem nicht so ist. Neue Herausforderungen stehen an. Aber sie betreffen nicht die UBS allein. Alle global tätigen Banken sind gefordert, aber auch – und das erkennen viele in unserem Lande noch zu wenig – der Finanzplatz Schweiz. Darauf will ich im zweiten Teil meiner Ausführungen eingehen. Doch zunächst zum Erfreulichen!

## II.

*Die Erfolge*

Ich kann Ihnen sechs Erfolgsmeldungen überbringen!

Erstens: Die UBS ist stabil. Sie hat Bilanz und Risiken nach der Krise praktisch halbiert, ist im Quervergleich und nach heutigen Regeln hervorragend kapitalisiert und verfügt über eine ausgezeichnete Liquidität.

Zweitens: Die UBS ist wieder profitabel. Der Gewinn im Geschäftsjahr 2010 von 7,5 Milliarden Franken darf sich sehen lassen, und auch das Ergebnis des ersten Quartals ist angesichts der schwierigen Marktverhältnisse ansprechend.

Drittens: Die Altlasten sind grösstenteils bereinigt. Der Bund konnte seine Beteiligung an der UBS mit einem schönen Gewinn verkaufen, und das Portfolio bei der Schweizerischen Nationalbank hat bis jetzt ebenfalls Gewinne erzielt. Das kluge Stützungs paket von Bund und Nationalbank war also erfolgreich. Das Problem mit den USA konnte nicht zuletzt dank einer ausgezeichneten Verhandlungsleistung des Bundes und dank Zustimmung des Parlaments gelöst werden. Dafür sind wir dankbar.

Viertens: Mit dem Transparenzbericht haben wir die Fehler der Vergangenheit in einer offenen, ehrlichen und umfassenden Weise analysiert, wie das keine andere Bank der Welt getan hat. Dafür haben wir viele Komplimente bekommen.

Fünftens: Es wurden eine ganze Reihe wichtiger struktureller Bereinigungen vorgenommen, angefangen bei der wesentlich verbesserten Governance über einen Umbau des Risikomanagements und Anpassungen beim Geschäftsmodell bis zu einer Totalrevision der Vergütungsmodelle zur Ausmerzung von Fehlanreizen. Diese wichtigen Meilensteine hat das Management unter der Führung von Oswald Grübel zusammen mit unseren motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet. Sie alle haben unseren Dank verdient.

Sechstens: Unsere Reputation hat sich signifikant verbessert. In Asien, in den USA und in Grossbritannien ist sie ausgezeichnet, aber auch in der Schweiz ist sie erheblich besser geworden. Das deutlichste Zeichen ist der Neugeldzufluss. Er belegt das erstarkte Kundenvertrauen. Ein Unternehmen lebt von seinen Kunden. Deshalb möchte ich hier allen Kunden für ihre Treue danken.

### III.

#### *Die Herausforderungen*

Wir prüfen zurzeit in einem sorgfältigen Prozess, ob die regulatorischen Veränderungen und die neuen Markttrends strategische und organisatorische Veränderungen erfordern, und wenn ja, welche. Dies ist angesichts zahlreicher Unsicherheiten und angesichts der Komplexität des globalen Umfeldes äusserst anspruchsvoll. Ich möchte drei der wichtigsten Herausforderungen kurz beschreiben, die wir zu bewältigen haben: Die weitere Stärkung unserer Reputation in der Schweiz, die Bewältigung des globalen Regulierungsdschungels und die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit des Wirtschafts- und Finanzplatzes Schweiz.

#### *Reputation in der Schweiz*

Die UBS musste die bittere Erfahrung machen, dass Reputation zwar über Nacht zerstört werden kann, dass der Wiederaufbau aber langwierige Knochenarbeit ist. Trotz der stark verbesserten Lage sind wir in der Schweiz noch nicht am Ziel. Es sind im Wesentlichen vier Probleme, welche unsere Reputation in der Schweiz belasten:

Erstens wirkt die verständliche Enttäuschung vieler Menschen über die Fehlleistungen der UBS noch immer nach.

Zweitens wird immer wieder behauptet, die UBS habe nichts gelernt und gehe wie vor der Krise zu grosse Risiken ein.

Drittens werden die Vergütungen als zu grosszügig empfunden.

Viertens geriet unsere rein sachliche und begründete Kritik an den schweizerischen Regulierungsvorschlägen vielen Kommentatoren in den falschen Hals.

Zum Problem der Risiken wird sich Oswald Grübel äussern. Von mir nur soviel: Ich habe die interne Revision vor einiger Zeit beauftragt, unsere Risiken im Vergleich zu anderen Grossbanken abzuschätzen, was eine ziemlich komplexe Aufgabe ist. Ich durfte feststellen, dass die UBS auf einem vergleichsweise sehr tiefen Niveau ist.

Ich kann nachvollziehen, dass viele Menschen für die Höhe der Vergütungen unserer oberen Kader kein Verständnis haben. In der Schweiz prallen die von uns nicht beeinflussbaren internationalen Zwänge unserer Branche heftig mit unserer mittelständischen Kultur zusammen. Unsere Vergütungssysteme müssen vereinfacht gesagt drei Kriterien erfüllen, die aber zu Zielkonflikten führen können:

Erstens muss die Vergütung die Leistung möglichst korrekt honorieren.

Zweitens dürfen keine Anreize zum Eingehen übermässiger Risiken gesetzt werden.

Drittens müssen wir am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sein, denn die Bank kann nur mit überdurchschnittlich fähigen Mitarbeitenden erfolgreich sein.

Mit verschiedenen Massnahmen versuchen wir, unsere Systeme diesen Kriterien optimal anzunähern.

Sie haben letztes Jahr mit einer relativ mageren Zustimmung zum Vergütungsbericht eine gewisse Unzufriedenheit ausgedrückt. Das haben wir sehr ernst genommen und nochmals intensiv an Verbesserungen gearbeitet. Wir sind überzeugt, dass unser System heute den Anforderungen der Regulatoren und der Ökonomen entspricht.

Zur Kritik an der Bonushöhe möchte ich folgendes festhalten: Sie erinnern sich, dass wir vor zwei Jahren die Boni zu stark kürzten und dadurch ganze Teams samt Kunden und Erträgen verloren. Dieser Aderlass darf sich nicht wiederholen. Aber wir marschieren auch heute nicht an der Spitze des Umzugs. Wir haben dieses Jahr trotz des stark verbesserten Ergebnisses den Bonuspool um 11 Prozent gekürzt. Das hat im Übrigen da und dort zu recht schwierigen internen Diskussionen geführt.

Es wurde in jüngster Zeit kritisiert, es sei nicht an der UBS, auf allfällige Mängel an der Too big to fail-Gesetzesvorlage hinzuweisen. Schliesslich habe sie das Schlamassel verursacht. Dieser Kritik trete ich aus zwei Gründen entschieden entgegen:

Erstens hat das Team, das heute für die UBS Verantwortung trägt, die Krise nicht verursacht. Es hat die Pflicht übernommen, in Ihrem Auftrag die Bank wieder zum Erfolg zu führen. Dieses Team ist sehr wohl legitimiert, seine Bedenken zu äussern, wenn es zur Überzeugung gelangt, die Schweiz laufe Gefahr, in gewissen Bereichen zum langfristigen Nachteil des Finanzplatzes zu überschiesse. Selbstverständlich sind am Schluss die Entscheide der demokratisch legitimierten Instanzen zu akzeptieren.

Mich hat in diesem Zusammenhang überrascht, wie viele Politiker und Kommentatoren in Bezug auf die Reaktion der Grossbanken auf die Regulierungsvorschläge zwischen einer «guten» und einer «bösen» Grossbank unterscheiden. Wenn ich die sehr detaillierten Vernehmlassungen beider Banken vergleiche, vermag ich in der Sache kaum Unterschiede festzustellen!

Zweitens glauben wir, dass die UBS anpassungsfähig genug ist, um für Sie den Unternehmenswert unter den verschiedensten regulatorischen Vorgaben zu steigern. Der Finanzplatz Schweiz hingegen, der für unsere Wirtschaft und unseren Wohlstand so wichtig ist, kann durch falsche Massnahmen sehr wohl beeinträchtigt werden. Wo ich zur Überzeugung gelange, dass nicht alle Aspekte genügend bedacht worden sein könnten, – und über ein bisschen Erfahrung mit Regulierungsfolgen verfüge ich durchaus – lasse ich mir das Recht zur freien Meinungsäusserung nicht nehmen. Wir tun das für Sie, liebe Aktionäre, und für die Schweiz. Sollte sich später zeigen, dass wir Recht hatten, möchte ich mir nie vorwerfen lassen, höflich geschwiegen zu haben.

Als ersten Grund für die Schwierigkeit des Wiederaufbaus unserer Reputation habe ich die Enttäuschung der Schweizerinnen und Schweizer über die Krise der UBS genannt. Dafür habe ich Verständnis. Ich habe damals als noch nichts ahnender Bürger gleich empfunden.

Es gibt nur einen Weg: Harte Arbeit zum Wohle unserer Kunden. Wir sind entschlossen, diese Arbeit zu leisten.

### *Der Regulierungsdschungel*

Es gibt an den Fehlern, welche im Finanzsektor gemacht wurden, nichts zu beschönigen. Was die UBS betrifft, haben wir sie offen gelegt. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die eigentlichen Gründe der Krise vor allem auch im weiteren politischen Umfeld ausserhalb der Schweiz – ich betone dies ausdrücklich! – zu finden sind. Mark Branson, der neue Chef Banken der FINMA, hat an der Pressekonferenz der FINMA im März beiläufig einen wichtigen Satz gesagt: Die Geschichte lehre uns, dass Bankenkrisen praktisch immer darauf gründeten, dass den falschen Leuten zu billig zu viel Kredit gewährt werde. Schöner kann man die politischen Ursachen der jüngsten Krise nicht beschreiben: Für das «zu billig» sind Notenbanken zuständig. Zu tiefe Zinsen für zu lange Zeit verführen zu unverhältnismässigem Schuldenmachen. Es werden Projekte realisiert, die nicht nachhaltig sind, weil das Geld zu billig ist. Dies nennt man Blasenbildung. Für Kreditvergabe an die «falschen Leute» ist ebenfalls die Politik mitverantwortlich: Es war erklärtes Ziel der amerikanischen Politik, offensichtlich nicht genügend solventen Wählern Hypotheken für billiges Wohneigentum aufzudrängen, was zur Subprimekrise führte. Dass unter den Staaten jene «die falschen Leute» sind, die ihre finanzpolitischen Hausaufgaben nicht gemacht haben und was schliesslich zur Eurokrise führte, ist ebenfalls ganz klar Politikversagen in einigen Ländern der EU. Dass gleichzeitig die staatliche Regulierung die Krise verschärfte, weil sie teilweise prozyklisch war, ist weitgehend unbestritten.

Gewiss haben die Notenbanken und viele Regierungen bei der Bewältigung der Krise gute Arbeit geleistet. Das trifft vor allem auch auf die Schweiz zu. Weil aber auch die Politik und nicht nur der Finanzsektor einen Teil der Verantwortung für die Krise trägt, kann keine der beiden Seiten die alleinige Kompetenz zur Abschätzung der Folgen der vorgeschlagenen Regulierung beanspruchen. Dass aber die staatlichen Regeln im Lichte der Krise angepasst werden müssen, ist unbestritten.

Bei diesen kritischen Bemerkungen zu einigen Notenbanken nehme ich die Schweizerische Nationalbank ausdrücklich aus. Sie befindet sich wegen der Wechselkursproblematik sozusagen zwischen Hammer und Amboss. Sie hat diese Gratwanderung respektabel bewältigt. Ich habe in meiner früheren Funktion die Unabhängigkeit der Nationalbank vehement verteidigt. An dieser Überzeugung hat sich nichts geändert. Wir dürfen die Glaubwürdigkeit der Notenbank und ihrer Exponenten im besten Landesinteresse nicht untergraben.

Noch vor einem Jahr hofften wir, dass die Bankenregulierungen zumindest der wichtigsten Finanzzentren künftig einigermaßen vergleichbar sein würden. Was sich jetzt aber international abzeichnet, ist nicht etwa ein globales Spielfeld mit einheitlichen soliden Regeln, sondern ein wenig koordiniertes nationales Regulieren unter oft populistischem politischem Druck. Hier ein paar neue Steuern, dort ein paar Bonusbremsen, andernorts gar nichts, wieder andernorts Heimatschutz und Protektionismus. Das alles erhöht die Komplexität für international tätige Banken markant. Das Ausnützen regulatorischer Unterschiede – «regulatory arbitrage» im Fachjargon – wird im harten Konkurrenzkampf unvermeidlich. Viele Geschäfte werden in den wenig kontrollierten Schattensektor abwandern. Die gleichzeitige Verschärfung der Kapital- und Liquiditätsvorschriften wird Kredite verteuern und damit ausgerechnet in einer Zeit wachstumshemmend wirken, da die Notenbanken endlich aus der Flutung der Geldmärkte aussteigen müssen und die hoch verschuldeten und unter demografischem Druck stehenden Staaten keinerlei Spielräume für fiskalische Stimuli haben. Manch ein Staat mag sich da gar heimlich wieder aus Basel III verabschieden. Ich bin nicht sicher, ob die neuen Risiken, die man damit schafft, nicht am Schluss jene übertreffen, die man reduzieren will. In diesem schwierigen Umfeld müssen wir als weltweit tätige Bank mit zu 80 Prozent ausländischem Aktionariat die für unser Geschäft optimale Struktur suchen.

### *Der Wirtschaftsstandort Schweiz*

Der Schweiz geht es zurzeit blendend. Da vergisst man gerne, dass gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen eine unverzichtbare Basis unseres Wohlstandes sind. Als kleines Land mit der Bevölkerungszahl einer mittleren chinesischen Stadt können wir Wohlstand nur durch den Austausch von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ausland erarbeiten. Weil alle Produktionsfaktoren im liberalisierten globalen Umfeld hoch mobil sind und jederzeit an vermeintlich günstigere Standorte verlagert werden können, besteht ein intensiver Wettbewerb zwischen Wirtschaftsstandorten. Vor allem grössere Unternehmen nützen diesen Standortwettbewerb aus. Zusammen mit ihren heimischen Zulieferern erarbeiten die schweizerischen börsenkotierten Unternehmen gegen einen Viertel der nationalen Wirtschaftsleistung, zahlen 40 Prozent der Unternehmenssteuern und betreiben über 50 Prozent der privaten Forschung. Ohne sie wäre unser überdurchschnittlicher Wohlstand undenkbar. Die Aktien der Grössten unter ihnen sind mehrheitlich in ausländischem Besitz. Diese Firmen sind solange hier, wie wir in diesem Standortwettbewerb in der Spitzengruppe sind. Die Schweiz hat durch kluge Politik über viele Jahrzehnte ausgezeichnete Standortbedingungen geschaffen. Auch die Banken profitieren von diesen guten Bedingungen. Standortgunst ist aber ein bewegliches Ziel. Andere versuchen besser zu werden, während wir riskieren, Fehler zu machen. Ich denke etwa an die Minder-Initiative. Es ist beispielsweise eine Illusion zu meinen, wir könnten in der Schweiz festlegen, wie hoch der Marktwert von Spitzenmanagern global tätiger Konzerne ist. Wir können aber sehr wohl beeinflussen, ob ihre Einkommen bei uns oder anderswo versteuert werden. Ich ziehe es vor, wenn sie es hier tun!

Alle diese Überlegungen gelten auch für den Finanzplatz. Auch er trägt enorm viel zum Wohlstand bei. Oswald Grübel wird dazu nachher noch mehr sagen.

Ich weise lediglich darauf hin, dass ein grosser Teil der für unseren Wohlstand wichtigen Auslandsgelder nicht aus Gründen des Bankgeheimnisses hier ist, sondern weil die Grossbanken mit ihren Investmentbanken besonders vermögenden Kunden eine umfassende integrierte Bankdienstleistung erbringen können. Es ist dies eine Dienstleistung, die man nicht ungebührlich erschweren darf. Es zeichnet sich jetzt eine Grossbankenregulierung ab, deren Konsequenzen für den Finanzplatz aus unserer Sicht unterschätzt werden. Gerade weil wir zum Finanzplatz stehen, gerade weil die Schweizer UBS ein wichtiger Pfeiler unserer Bank ist, gerade weil wir die UBS aus der Schweiz heraus steuern wollen, versuchen wir trotz aller Kritik eine unnötige Schwächung des Finanzplatzes zu verhindern.

Dabei will ich etwas klarstellen: Auch wir sind der Meinung, dass nicht mehr passieren darf, was mit der UBS geschah. Das bedeutet erstens, dass die Grossbanken ihre Hausaufgaben sorgfältig machen müssen und dass eine qualifizierte Aufsicht das überprüft. Wir stehen zu einer leistungsfähigen FINMA. Das bedeutet zweitens, dass wir zu funktionsfähigen Mechanismen stehen, welche ermöglichen, dass systemkritische Funktionen im Krisenfall erhalten bleiben und auch eine Grossbank Konkurs machen kann. Und das bedeutet drittens, dass wir akzeptieren, dass man die Schweizer Grossbanken zusätzlich zu den markanten Verschärfungen unter Basel III besser als im Ausland kapitalisiert haben will. Wir muten Ihnen, sehr verehrte Aktionäre, sogar mehrjährigen Dividendenverzicht zu, um unsere Kapitaldecke rasch stärken zu können. Aber wir fühlen uns verpflichtet, auf die Folgen für unsere Konkurrenzfähigkeit hinzuweisen, wenn die Schweiz im Alleingang sehr weit geht und andere nicht in einem gewissen Ausmass mitziehen. Es ist deshalb nicht einzusehen, warum die Schweiz gesetzgeberisch vordreschen muss, bevor sich abzeichnet, was international wirklich geschieht. Schon in einem Jahr wüsste man erheblich mehr.

Ich höre, dass man unsere Bedenken nicht besonders ernst nimmt und dass die Too big to fail-Gesetzgebung den Finanzplatz unabhängig vom Verhalten der Konkurrenzfinanzplätze gar stärker. Vielleicht sollte man zur Kenntnis nehmen, wie gewichtige Investoren oder Analysten, an denen sich unsere Grossaktionäre im Ausland orientieren, das sehen. Ich will nur drei Beispiele von vielen erwähnen:

Barclays Capital publizierte im März dieses Jahres eine Studie, in welcher sie die Aktien der UBS mit einem Kursziel von 14 Franken zum Verkauf empfahl. Grund dafür war u.a., dass das hohe Kapitalerfordernis von 19 Prozent der risikogewichteten Aktiven unweigerlich zu einer tiefen Eigenkapitalrendite sowie Wettbewerbsnachteilen führen werde. Das schlage sich in einer tieferen Bewertung nieder.

Ein Grossinvestor, auch im Finanzsektor, hat signalisiert, dass er künftig nicht mehr in Finanzinstitute mit einem Kapitalerfordernis von mehr als 13 Prozent investieren werde. Die Renditeaussichten wären schlicht ungenügend.

Autonomous Research, eine unabhängige Finanzberatungsfirma, rechnet vor, dass den Aktionären innert vier Jahren 30 Milliarden Kapital ausgeschüttet werden könnten, wenn die UBS das Schweizer Retail- und Firmenkundengeschäft verkauft, mit dem Erlös die Investmentbank in den USA kapitalisiert, den Sitz dorthin verlegt und das Schweizer Wealth Management als Filiale führt.

Natürlich sind das Meinungen unter anderen. Aber es wäre falsch, solche Überlegungen einfach auszublenden. Für uns ist auch die Meinung jener wichtig, die wegen ihrer grossen Investitionen in Finanzinstitute gezwungen sind, sich solche Fragen ernsthaft zu überlegen. Weil wir vor übereilter Regulierung warnen, werden uns zunehmend unlautere Motive unterstellt. Damit müssen wir wahrscheinlich leben. Trotzdem wiederhole ich hier nochmals ausdrücklich, dass es uns vor allem um den Finanzplatz Schweiz geht, der für unseren Wohlstand so wichtig ist.

Wir drohen auch nicht mit Wegzug. Wir weisen ehrlicherweise darauf hin, dass man nicht Kredite verteuern und viele Geschäfte unrentabel machen kann, ohne dass man das irgendwo spürt. Und glauben Sie mir, der Standort Schweiz ist uns der liebste! Wir sind uns seiner Vorzüge bewusst.

Dass wir uns ernsthaft mit tauglichen Lösungen des Problems für die Schweiz beschäftigen, belegt unsere Vernehmlassung zur Too big to fail-Vorlage. Sie steht zum Konzept der Vorlage und bemüht sich, konstruktive Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Einige wurden denn auch vom Bundesrat übernommen. Wir anerkennen diese Verbesserungen dankbar. Das Hauptproblem allerdings bleibt ungelöst. Wir glauben noch immer, dass die Risiken für die Schweiz genügend begrenzt werden können, ohne den Finanzplatz über Gebühr zu benachteiligen.

#### IV.

##### *Die Zukunft*

Ganz unabhängig von der künftigen Regulierung und der Entwicklung der Märkte sind für uns einige Leitplanken zur Gestaltung der Zukunft wichtig. Mit fünf davon möchte ich schliessen:

Erstens: Die Schaffung eines nachhaltigen Shareholder Values ist immer unser erstes Ziel. Sie haben Ihr redlich verdientes Geld in unsere Bank investiert. Dafür danken wir Ihnen. Sie dürfen dafür nachhaltige Erträge, angemessene Verzinsung, Sicherheit und langfristige Wertsteigerung erwarten. Daran arbeiten wir.

Zweitens: Der Kunde ist König. Solange wir seine Probleme besser als andere lösen, werden wir Shareholder Value schaffen. Deshalb fokussieren wir alles auf Kundenbedürfnisse und Kundennutzen, auch in der Investmentbank.

Drittens: Wir wollen in den wichtigen Wachstumsmärkten der Welt mit unseren Dienstleistungen präsent sein. Dabei ist und bleibt die Schweiz indessen unser Standbein, sofern die Rahmenbedingungen dies erlauben.

Viertens: Wir investieren in unsere Mitarbeitenden, denn ihre Fähigkeiten entscheiden über die Leistung der Bank. Sie gehören zum wichtigsten Kapital der UBS!

Fünftens: Wir wollen Werte nicht nur für unsere Shareholder, sondern auch für die anderen wichtigen sogenannten Stakeholders schaffen. Die Kunden und Mitarbeitenden habe ich erwähnt. Vielleicht haben wir bei der Neugestaltung der Regeln hin und wieder eine andere Meinung als unsere Regulatoren. Aber was die praktische Zusammenarbeit mit ihnen und die Einhaltung der Vorschriften betrifft, setzen wir alles daran, ein konstruktiver und transparenter Partner zu sein. Wir fühlen uns auch allen Staaten verpflichtet, in denen wir tätig sind, auch der Schweiz. Deshalb wollen wir «good corporate citizens» sein, Gesetze einhalten, Steuern zahlen, die Zivilgesellschaft unterstützen usw. Das alles bedingt, dass wir uns an Werten orientieren, die wir nicht nur in unserem Ethik-Kodex formuliert haben, sondern Schritt für Schritt systematisch umsetzen, schulen, kontrollieren und verinnerlichen.

An diesen Leitplanken, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, wollen sich Verwaltungsrat und Management der UBS nach dem Turnaround orientieren. Wir glauben, damit Ihren Interessen, aber auch denen der Schweiz und ihrer Wirtschaft, am besten zu dienen!