

# Ordentliche Generalversammlung vom 3. Mai 2012

Referat von Kaspar Villiger, Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

## I.

### *Das Jubiläum*

Diese Generalversammlung ist insofern aussergewöhnlich, als sie in unser Jubiläumsjahr fällt. Vor 150 Jahren wurde die Bank in Winterthur gegründet. Sie ist der Ursprung der späteren Schweizerischen Bankgesellschaft. Der Schweizerische Bankverein entwickelte sich aus dem zehn Jahre später gegründeten Basler Bankverein. Die UBS schliesslich ist das Ergebnis der Fusion der beiden Grossbanken im Jahre 1998. Obwohl die UBS während der Finanzkrise mit schwierigen Problemen zu kämpfen hatte, erwies sich diese Fusion als erfolgreich und zukunftsweisend.

Heute steht die UBS kapitalstark, profitabel und liquide da. Es ist eindrücklich, wie viel Kapital die Bank trotz des mehr als bedauerlichen Verlustes in London im letzten Jahr und im 1. Quartal 2012 aufgebaut und wie viel Risiken sie abgebaut hat. Allein zwischen dem 1. Quartal 2011 und dem 1. Quartal 2012 wurde die Tier 1 Ratio nach Basel 2.5 von 12,6 auf 18,7 Prozent verbessert. Damit ist UBS heute die bestkapitalisierte Grossbank in unserer internationalen Vergleichsgruppe. Trotz widrigster Marktumstände sind der Gewinn des letzten Jahres und des 1. Quartals respektabel. Das ist das Resultat des unermüdlischen Einsatzes des Managements und aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie dürfen darauf stolz sein.

Börse und Öffentlichkeit interessieren sich normalerweise nur für die Zukunft eines Unternehmens und nicht für dessen Vergangenheit. Wir fragten uns deshalb, ob es überhaupt opportun sei, ein Jubiläum zu feiern. Aus zwei Gründen entschieden wir uns dafür.

Erstens ist es für uns eine Gelegenheit, vier wichtigen Gruppen zu danken: Ihnen, den Aktionären, dafür, dass Sie uns auch in schwieriger Zeit die Treue hielten. Unseren Kunden, deren Vertrauen uns über diese schwierigen Zeiten hinweghalf und für uns Verpflichtung ist. Parlament, Bundesrat, Verwaltung und Nationalbank, welche uns trotz Zweifeln und oft ungunstigen Gefühlen unterstützten. Schliesslich unseren Mitarbeitenden, die auch unter schwierigen Umständen durchgehalten und sich für unsere Kunden eingesetzt haben.

Zweitens wollen wir in unserer Geschichte nach Erfolgsfaktoren suchen, die zu beherzigen sind, und nach Fehlern, die es zu vermeiden gilt.

## II.

### *Die Lehren*

Es sind im Wesentlichen fünf Lehren, die sich aus unserer langen Geschichte ableiten lassen und die für unsere Strategie wegleitend sind:

1. Banken müssen der Volkswirtschaft und damit der Gesellschaft dienen.
2. Es geht uns gut, wenn unsere Dienstleistungen die Bedürfnisse unserer Kunden befriedigen.
3. Ein Unternehmen kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn es sich ständig anpasst.
4. Eine Bank muss solide finanziert sein.
5. Reputation ist das wertvollste Kapital einer Bank.

#### *2.1 Dienst an der Volkswirtschaft*

Banken haben vier Kernfunktionen. Sie transformieren erstens kurzfristig abrufbare Ersparnisse in langfristige Investitionen. Sie sorgen zweitens für eine breitere Verteilung von Risiken. Drittens finanzieren sie den internationalen Handel. Und viertens aggregieren sie unzählige Detailinformationen zu Marktpreisen. Banken betreiben sozusagen den Blutkreislauf der Wirtschaft. Ohne sie wäre Wohlstand nicht zu schaffen, weder auf nationaler noch auf globaler Ebene. Die Konstruktion eines Gegensatzes von Werk- und Finanzplatz ist also abwegig. Es darf aber nicht mehr geschehen, dass Exzesse und gefährliche Systemrisiken entstehen, weil Banken sich nur noch mit sich selber oder untereinander mit immer komplexeren Finanzkonstrukten beschäftigen. Nachhaltiger Erfolg lässt sich nur sichern, wenn unser Tun der Volkswirtschaft als Ganzes dient, auch in der Investment Bank.

#### *2.2 Der Kunde ist König*

Nur, wenn wir durch Zuverlässigkeit, Können und Perfektion taugliche Lösungen für unsere Kunden entwickeln, werden diese den Preis dafür bezahlen und uns langfristig verbunden bleiben. Hätten wir das nicht schon immer getan, würde es uns nicht mehr geben. Aber auch wir können noch besser werden, in der Analyse der wahren Bedürfnisse der Kunden so gut wie in der Exzellenz der Dienstleistung.

#### *2.3 Ständige Anpassung*

Die Umstände ändern, die Bedürfnisse der Kunden ändern, nichts ist beständig. Wer sich nicht anpasst, hat keine Chance. Gerade jetzt stehen wir vor besonders schwierigen Herausforderungen. Ich will nur deren drei erwähnen.

Die erste: Die rasche Erosion des steuerlichen Bankgeheimnisses und der rasant steigende administrative Aufwand im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft setzen die Margen unter Druck. Das wird die Struktur der Branche irreversibel verändern. Die UBS mit ihrer internationalen Diversifikation und der Möglichkeit, Kosten auf grosse Volumina zu verteilen, wird das zu bewältigen wissen.

Die zweite Herausforderung ist die unsichere Wirtschaftslage. Gewiss, sie hat sich zurzeit zwar entspannt, aber die Ruhe an den Finanzmärkten könnte sich als trügerisch erweisen. Die Menschen in den Industrieländern werden noch lange einen hohen Preis für die leichtfertige Finanzpolitik ihrer Politiker bezahlen müssen.

Eine dritte Herausforderung ist die Regulierungswelle. Gewiss, einige wichtige Lehren werden gezogen. Mehr Kapital von besserer Qualität beispielsweise oder verbesserte Insolvenzverfahren sind zu begrüßen. Aber das von den Regulatoren proklamierte Ziel einer weltweit einigermassen harmonisierten Regulierungslandschaft wird nicht erreicht. Jeder Regulator denkt vor allem an sein eigenes Land, die Abstimmung der verschiedenen Regulatoren international tätiger Banken ist unzureichend, protektionistische Bestrebungen nehmen überhand. Einige Vorschriften entstammen eher tagespolitischen Emotionen als nüchterner Analyse. Das alles schafft neue Risiken und Wettbewerbsverzerrungen. Die Bewälti-

gung des Regulierungsdschungels wird immer teurer und komplexer, begünstigt Regulierungs-Arbitrage sowie das Abdrängen interessanter Geschäfte in den unregulierten Schattenbanksektor.

Die UBS investiert enorm viel in die notwendigen Anpassungsprozesse. So sind der Aufbau von Kapital, die Reduktion der Risiken und der Komplexität der Investment Bank sowie straffes Kostenmanagement Kernelemente der neuen Strategie.

#### *2.4 Krisenresistenz durch Solidität*

Im Grundsatz haben wir die Notwendigkeit einer besseren Kapitalisierung des Bankensektors nie bestritten. Wir haben lediglich auf die wettbewerbverzerrende Wirkung stark divergierender nationaler Kapitalvorschriften hingewiesen. Gerade in unsicherer Zeit ist eine gute Kapitalisierung für Kunden vertrauensbildend. Deshalb haben wir zielgerichtet gehandelt. Wenn ich die UBS von heute mit der UBS bei meinem Amtsantritt vergleiche, liegen Welten dazwischen. Die alte Kernkapitalquote nach Basel II stieg von 10,5 Prozent auf über 20. Das harte und qualitativ beste Eigenkapital («Common Equity») nach Basel III hat sich mehr als verdoppelt, ebenfalls das ungewichtete Verhältnis zwischen Kapital und Bilanzsumme (die sogenannte FINMA Leverage Ratio). Die UBS ist seit dem 4. Quartal 2009 wieder profitabel.

Sie, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, haben durch Dividendenverzicht einen wichtigen Beitrag an die Kapitalisierung geleistet. Für ihr Verständnis möchte ich Ihnen danken. Wir werden in den nächsten Jahren den Kapitalaufbau fortsetzen. Aber die gute Kapitalisierung lässt es uns als vertretbar erscheinen, erstmals wieder eine Dividende auszuschütten.

#### *2.5 Reputation ist unser wertvollstes Kapital*

Eine Bank kann nur existieren, wenn sie das Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit genießt. Deshalb ist Reputation das wichtigste Kapital. Sie zu verlieren, braucht nur eine unbedachte Handlung, sie wieder aufzubauen jahrelange harte Arbeit. Das hat die UBS in ihrer jüngeren Geschichte mehrmals erlebt: Bei den nachrichtenlosen Vermögen, bei der Finanzkrise und beim Verlust in London. Wir sind mit dem Wiederaufbau der Reputation schon weit gekommen: Die solide Kapitalisierung habe ich erwähnt. Der Bund konnte seine Beteiligung mit einem Milliardengewinn verkaufen. Die Nationalbank wird mit grosser Wahrscheinlichkeit ebenfalls keinen Verlust machen. Das USA-Problem ist für uns gelöst. Aber einiges ist noch zu tun. Wir unternehmen grösste Anstrengungen, dass auch ein Handelsverlust wie in London nach menschlichem Ermessen nicht mehr vorkommen sollte. Wir arbeiten unbeirrt an einer Unternehmenskultur, in welcher zwar die Schaffung von Werten für Kunden und Investoren im Zentrum steht, aber auch diejenige für andere Anspruchsgruppen wie Staat und Gesellschaft wichtig ist. Diese Werte sind auch geprägt durch unsere Geschichte als Schweizer Bank.

### III.

#### *Wohlstand fällt nicht vom Himmel*

Die Schweiz ist trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise wirtschaftlich in einem beneidenswert guten Zustand. Wohlstand fällt aber nicht vom Himmel. Er wird von der Wirtschaft erarbeitet. Die Schweizer Unternehmen haben in den letzten Jahren denn auch Erstaunliches geleistet. Als Folge der Diskussion über Managersaläre und gewiss auch der Probleme der UBS sind die Grossunternehmen in der Schweiz ins Schussfeld der Kritik geraten. Demgegenüber wird gerade auch in der Politik unsere KMU-Struktur fast idealisiert. Gewiss, leistungsfähige KMU sind gewissermassen das Rückgrat unserer Wirtschaft. Aber das ist nicht die ganze Wahrheit. Ohne die börsenkotierten Firmen ist unsere Wohlstand nicht denkbar. Sie erarbeiten mit ihren Zulieferern etwa ein Viertel unserer Wirtschaftsleistung und bezahlen 42 Prozent der Unternehmenssteuern. Auch der Finanzplatz erwirtschaftet mit den Zulieferern etwa 16 Prozent des BIP und bezahlt ohne Zulieferer 12 bis 15 Prozent der Steuern. Die hier angelegten Auslandvermögen haben in den letzten Jahrzehnten zu einem Zinsvorteil von über einem Prozentpunkt geführt. Was das für KMU-Kredite und Hypotheken bedeutet, liegt auf der Hand.

Eine derart leistungsfähige Wirtschaft kann sich nur unter günstigen Rahmenbedingungen entwickeln. Ein stabiles politisches System, eine liberale Grundordnung und die Arbeit von Generationen von Politikern, Wirtschaftenden und Staatsdienern haben solche Rahmenbedingungen geschaffen. Davon profitiert auch unser Unternehmen. Aber zwischen Wirtschaftsstandorten ist ein unerbitterlicher Wettbewerb entbrannt.

Deshalb wird die Schweiz ihren Wohlstand nur halten können, wenn sie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ständig verbessert. Das ist vor allem Aufgabe der Politik. In den letzten Jahren sind viele begrüssenswerte Anstrengungen in dieser Richtung unternommen worden. Ich denke etwa an die bilateralen Abkommen mit der EU, die verschiedenen Freihandelsabkommen, die Sanierung der Bundesfinanzen oder die Abgeltungssteuerverhandlungen. Aber es gibt auch zahlreiche politische Bestrebungen, deren Realisierung die Standortqualität in kürzester Zeit in wohlstandsgefährdendem Ausmass demonstrieren könnte. Die Erfahrung zeigt, dass die heutzutage hochmobile Wirtschaft rasch auf wirtschaftspolitische Fehler reagiert. Ich weise nur auf wenige Beispiele solcher Bestrebungen hin: Die anhaltenden Attacken auf die Flexibilität der Arbeitsmärkte; die Versuche von links und rechts, die Nationalbank politisch zu instrumentalisieren; die Verschlimmbesserungen des Aktienrechts durch die Minder-Initiative und deren Gegenvorschläge; die Attacken auf die Personenfreizügigkeit; die Tendenz der Finanzaufsichtsbehörden, die internationalen Standards oder gar die gesetzlichen Vorgaben zu überschreiten. Zudem äussern Ratingagenturen und ausländische Behörden zunehmend die Besorgnis, die Schweiz stehe im Unterschied zu anderen Ländern nicht mehr hinter ihren Grossbanken. Das schlägt sich beispielsweise in Ratings mit allen negativen Konsequenzen nieder, und es schadet bei Kundenbeziehungen. Man kann nicht über Jahre Fehler einzelner Firmen (auch der UBS) und einzelner Manager zum Vorwand nehmen, Regulierungen einzubringen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Schweiz nachhaltig beschädigen. Die Schweiz muss sich entscheiden, ob sie Standort global tätiger Unternehmen sein will oder ob sie, weil ihr gewisse globale Spielregeln nicht behagen, darauf mit allen Folgen für den Wohlstand verzichten will.

Für die UBS ist der Standort Schweiz wichtig, weil er mit ungefähr einem Drittel unseres Geschäftsvolumens rein geschäftlich unverzichtbar ist und weil auch ein global tätiger Grosskonzern eine Art Heimat braucht, deren solide Werte seine Kultur prägen müssen. Wir glauben nach wie vor an diesen Standort und haben dafür soeben mit der UBS-Bildungsinitiative den Tatbeweis erbracht. Aber gerade deshalb fühlen wir uns auch verpflichtet und legitimiert, auf mögliche Fehlentwicklungen hinzuweisen.

#### IV.

##### *Zum Bankgeheimnis*

Ich habe vorhin die Erosion des Bankgeheimnisses als eine der grossen Herausforderungen des Finanzplatzes erwähnt. Dazu noch einige Bemerkungen!

Während Jahren war das Bankgeheimnis auch für Steuerhinterziehung ein wichtiges Element der Attraktivität des Schweizer Finanzplatzes. Heutzutage sind die Steuern der meisten Länder demokratisch legitimiert und nicht mehr konfiskatorisch. Dadurch hat das steuerliche Bankgeheimnis mehr und mehr an Legitimation verloren. Andere Staaten sind nicht mehr bereit, die Steuerflucht eigener Bürger zu akzeptieren. Dieser Paradigmenwechsel vollzog sich unerwartet rasch und mit enormer Wucht. Die Schweiz geriet in die Defensive und muss sich gegen Attacken von allen Seiten wehren. Eine erste Konzession war das Zinsbesteuerungsabkommen mit der EU, eine zweite die Übernahme des sogenannten OECD 26 Standards, welcher Amtshilfe auch im Falle des Verdachts von Steuerhinterziehung und nicht nur von Steuerbetrug vorsieht. Damit ist das Bankgeheimnis für Steuerhinterziehung faktisch aufgehoben.

Zurzeit ist die Situation verworren. Die Meinungen über die richtige Strategie sind in Politik und Finanzwirtschaft geteilt. Der Bundesrat vermochte die Gemüter mit seinem Bericht zur Weissgeldstrategie nicht zu beruhigen. Es zeichnet sich ab, dass wir Gefahr laufen, aus der Defensive heraus in die andere Richtung zu überschliessen und aus einem Konkurrenzvorteil einen gewichtigen Konkurrenznachteil zu machen.

In einer unübersichtlichen Situation empfiehlt es sich, entlang einfacher Prinzipien vorzugehen. Es würde die Position der Schweiz und ihres Finanzplatzes stärken, wenn sich die Banken und die wesentlichen politischen Kräfte auf wenige solide Grundsätze einigen könnten. Ich erwähne deren sieben, welche zu einer rationalen, moralisch vertretbaren und realistischen Strategie führen könnten.

1. Der Schutz der finanziellen Privatsphäre ist ein fundamentales Prinzip des schweizerischen Rechtsstaats und darf nicht aufgegeben werden.
2. Die Schweiz soll aber kein Finanzplatz für Steuerhinterzieher sein. Die Finanzbranche darf deshalb nicht an Steuerstraftaten mitwirken.
3. Die Schweiz darf das jahrzehntealte Versprechen der Vertraulichkeit von Bankdaten nicht brechen. Deshalb darf sie keiner Lösung ohne zumutbare Regularisierung der Vergangenheit zustimmen.
4. Die Schweiz hält sich konsequent an die geltenden internationalen Standards und geht nur in wenigen begründeten Fällen wie zum Beispiel gegenüber der EU und den USA darüber hinaus.
5. Die Schweiz beteiligt sich in den einschlägigen internationalen Gremien konstruktiv an der Weiterentwicklung der internationalen Standards.
6. Die Schweizer Banken machen sich nicht zum verlängerten Arm ausländischer Steuerbehörden. Die Kunden sind für die Erfüllung der Steuerpflicht selbst verantwortlich.
7. Die Abgeltungssteuer, wie sie mit England, Deutschland und Österreich ausgehandelt worden ist, ist eine taugliche Lösung im Verhältnis zur EU. Der automatische Informationsaustausch hingegen ist abzulehnen.

Diese Prinzipien sprechen weitgehend für sich. Sie lehnen sich durchaus an den bundesrätlichen Bericht an, beseitigen indessen verschiedene Schwächen. Dazu nur summarisch folgende Ergänzungen:

Lösungen ohne akzeptable Regelung des Vergangenheitsproblems würden das Vertrauen in unseren Rechtsstaat auch bei steuererhrlichen Kunden mit unabsehbaren Folgen zerstören. Dies würde enorme Anreize zur Abwanderung in weniger regulierte Jurisdiktionen schaffen. Das wäre ebenfalls nicht im Interesse der Partnerstaaten.

Sowohl gesetzgeberische Massnahmen als auch Standesregeln, welche über die internationalen Standards hinausgehen, beeinträchtigen unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt insbesondere für irgendwelche Selbstdeklarationen. Niemand kennt deren rechtliche Tragweite und die allfälligen Gegenleistungen. Ebenso unklar ist das Verhältnis zu den künftigen Geldwäschereistandards. Wir begäben uns in ein neues Gestrüpp, dessen Konsequenzen niemand abzuschätzen vermag. Allfällige zusätzliche Abklärungs- und Kontrollpflichten müssen deshalb sachlogisch, zeitlich und inhaltlich mit der Umsetzung der neuen Geldwäschereistandards international abgestimmt werden.

Niemand kann von uns verlangen, über die international geltenden Standards hinauszugehen. Diese Standards werden aber verschärft werden. Auch die Schweiz wird nämlich die neue internationale Regelung übernehmen, wonach «Tax Crime» zur Vortat von Geldwäscherei und damit meldepflichtig wird. Das hat zur Folge, dass der OECD Standard viel griffiger wird. Es entsteht ein wirksamer Mechanismus gegen Steuerhinterziehung, aber eben auf internationaler Ebene. Deshalb ist dieses Vorgehen auch moralisch mehr als vertretbar. Unsere Spiesse bleiben gleich lang.

Die Aufhebung der Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und Hinterziehung hinsichtlich Auskunftserteilung im Steuerverfahrensrecht schafft eine Ungleichbehandlung in- und ausländischer Bankkunden. Es ist zweifelhaft, ob dies auf Dauer aufrechterhalten werden kann. Das hätte aber keineswegs zur Folge, dass die Unterscheidung auch im Steuerstrafrecht aufgegeben werden müsste.

Zu den Problemen mit den USA, welche die UBS zum Glück hinter sich hat, will ich mich nicht äussern. Der Staatssekretär, der um seine Aufgabe nicht zu beneiden ist, hat schon genügend Ratgeber.

Hingegen möchte ich eine Lanze für die Abgeltungssteuer brechen. Sie bringt die Ansprüche unserer Partnerstaaten auf Einhaltung der Steuergesetzgebung mit dem legitimen Schutz der Privatsphäre in Einklang. Wir sind mit dem EU-Binnenmarkt schon derart verzahnt, dass es sich rechtfertigen lässt, mit EU-Ländern – und nur mit diesen! – über den internationalen Standard hinauszugehen. Gewiss, die Schweiz musste in den Verhandlungen mit Deutschland noch einige Konzessionen machen. Aber die Kernanliegen sind erfüllt. Es stimmt auch nicht, dass die deutschen Kunden scharenweise davonlaufen. Sie warten ab. Die meisten suchen letztlich nach einer Legalisierung ohne Gesichtsverlust, da das Leben mit hinterzogenem Geld langfristig nicht gerade angenehm ist. Ich bin überzeugt, dass erst das Scheitern des Abkommens zu einer Verunsicherung mit Abwanderung vieler Kunden in Drittstaaten führen würde. Eigentlich müsste dieser Gedanke sogar der deutschen Opposition einleuchten. Ich glaube ohnehin, dass viele sofort und andere im Laufe der Jahre die Offenlegung wählen werden. Deshalb kommt das Abgeltungssteuerabkommen letztlich den langfristigen Bestrebungen der EU sehr weit entgegen. Zudem bringt diese Lösung Geld. Der automatische Informationsaustausch hingegen ist klar abzulehnen. Er sieht erstens in jedem Bürger einen potenziellen Gesetzesbrecher, dem nur über vollständige Transparenz beizukommen ist, wie der eidgenössische Datenschützer letztthin treffend bemerkte. Dies widerspricht in eklatanter Weise dem Schweizer Staatsverständnis. Und zweitens war der automatische Austausch in der EU hinsichtlich von Finanzerträgen beispiellos erfolglos.

Es ist wichtig, dass die Schweiz dem Abkommen jetzt rasch zustimmt und nicht zuwartet. Gleichzeitig muss sie aber etwas klarstellen: Würde Deutschland die Hand ausschlagen, welche die Schweiz reicht, bleibt der bisherige Zustand bestehen. Verhandlungen über Konzepte, die weiter gehen, kann es nicht geben.

## V.

### *Die UBS-Bildungsinitiative*

Anlässlich unseres Jubiläums will die UBS ihr Bekenntnis zur Schweiz wie gesagt auch mit einem namhaften Beitrag zur Standortqualität unterstreichen. Ein rohstoffarmes Land wie die Schweiz hat im Grunde nur einen Rohstoff, auf dem sie aufbauen kann: Die grauen Zellen. Bildung ist deshalb eine der wichtigsten Ressourcen. Nachdem der Finanzplatz einige regulatorische Vorteile verlieren wird, ist fachliche Kompetenz umso wichtiger. Deshalb lancierten wir vor vierzehn Tagen eine breit abgestützte und langfristige Bildungsinitiative. Sie besteht aus sechs Teilbereichen und richtet sich an Schüler, Lernende, Studierende, Wissenschaftler, Unternehmer, ältere Arbeitnehmer und Senioren. Das eigentliche Flaggschiff ist das UBS International Center of Economics in Society an der Universität Zürich. Es betreibt in völliger wissenschaftlicher Unabhängigkeit praxisnahe Spitzenforschung zu den brennenden wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Themen unserer Zeit. Es wird neue Lösungen und Wege aufzeigen gerade in den aktuellen Fragen etwa zum Verhältnis Finanz- und Realwirtschaft. Mit den bis zu fünf

vorgesehenen Lehrstühlen hat das Institut für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich die Chance, zur Weltspitze in der Forschung vorzustossen, mit Strahlungskraft weit über unsere Landesgrenzen hinaus. Das UBS International Center wird sozusagen der Transmissionsriemen dafür sein, dass die Forschung für die Praxis fruchtbar wird.

## VI.

### *Die Wachtablösung*

Alles, was eine Bank ausmacht, sind die Mitarbeitenden. Sie haben in den letzten drei Jahren unter oft schwierigen Umständen eine eindruckliche Leistung erbracht. Dafür danke ich ihnen im Namen des Verwaltungsrates. Oswald Grübel hat mit starker Hand und einem kompetenten Führungsteam den Turnaround geschafft. Dafür hat er unseren Dank verdient. Der durch eine kriminelle Handlung verursachte Verlust traf uns alle, auch Oswald Grübel, hart. Er übernahm als oberster operativer Chef der Bank die Verantwortung und trat im September 2011 per sofort zurück. Wenn eine starke Persönlichkeit unerwartet abtritt, entsteht meist ein Führungsvakuum. Das haben wir verhindert. Der Verwaltungsrat ernannte Sergio Ermotti umgehend zum interimistischen CEO. Er bewährte sich vom ersten Tag an in dieser schwierigen zunächst provisorischen Rolle. Nach eingehender Beobachtung seiner Arbeit sozusagen in der «Probezeit» und nach einer gründlichen Evaluierung einiger anderer interner und externer Kandidaten ernannte ihn der Verwaltungsrat definitiv zum CEO. Ich danke ihm und seinem dynamischen Team für die ausgezeichnete Arbeit im schwierigen Umfeld.

Ich selber leitete meine Nachfolge schon vor über einem Jahr ein, als ich Axel Weber in Zürich kennenlernte und recht rasch zum Schluss kam, dass er für das Amt des Verwaltungsratspräsidenten hervorragend qualifiziert sei. Sofern Sie ihn heute in den Verwaltungsrat wählen, ist mit ihm und Sergio Ermotti der Generationenwechsel in der obersten Führung der Bank vollzogen. Damit legen Sie die Basis für eine längerfristige stabile Führung. Ich danke meinen Verwaltungsratskollegen für ihren unermüdlichen Einsatz und dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung für die ausgezeichnete Zusammenarbeit. Unter schwierigen Umständen mit einem hervorragenden Team am Wiederaufbau eines gestrauchelten, aber grossartigen Unternehmens mitarbeiten zu dürfen, habe ich als Privileg empfunden!