

Ordentliche Generalversammlung von UBS AG vom 7. Mai 2014

Rede von Axel A. Weber, Präsident des Verwaltungsrates von UBS AG

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren
Werte Aktionärinnen und Aktionäre

Willkommen in Basel!

Zum Start eine erfreuliche Nachricht: 2013 war ein gutes Jahr für UBS. Wir sind überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind und dass die Zukunft der Bank noch besser aussieht.

Wir bei UBS haben im letzten Jahr wichtige Ziele erreicht:

- Wir haben weltweit die beste harte Kernkapitalquote in unserer Vergleichsgruppe.
- Wir haben Vertrauen zurückgewonnen.
- Wir haben ein solides Ergebnis erzielt.

Für die nächsten Jahre haben wir uns weitere ehrgeizige Ziele gesetzt:

- Zunächst wollen wir unser solides Kapital-Fundament noch weiter stärken und die unternehmensweite Transformation vorantreiben und erfolgreich abschliessen.
- Darüber hinaus wollen wir die Aktionäre mit mindestens 50 Prozent am Gewinn beteiligen.
- Letztendlich wollen wir eine nachhaltige und ethisch korrekte Unternehmenskultur vorantreiben.

Doch blicken wir zuerst einmal zurück. 2013 war, wie gesagt, ein erfreuliches Jahr:

- Die Basel-III-Kernkapitalquote nach vollständiger Umsetzung stieg um 3 Prozentpunkte, also fast um ein Drittel, und lag Ende des Jahres knapp unter und Ende März 2014 sogar über der Zielgrösse von 13 Prozent. Nach dieser Messlatte sind wir die am besten kapitalisierte Bank in unserer Vergleichsgruppe.
- Das gewonnene Vertrauen sieht man am Mittelzufluss in den Wealth-Management-Einheiten, der 54 Milliarden Franken betrug. In der Vermögensverwaltung hatten wir die höchsten Neugeld-Zuflüsse seit fünf Jahren.
- Das gute Ergebnis zeigt sich im Reingewinn von 3,2 Milliarden Franken.

Dieses erfreuliche Ergebnis ist kein Zufallstreffer. In jedem einzelnen Unternehmensbereich arbeitete die Bank in jedem Quartal profitabel. Wir waren im Jahr 2013 wieder der grösste Vermögensverwalter der Welt und sind beim Mittelzufluss stärker gewachsen als die drei grössten europäischen Mitbewerber zusammen. Das zunehmende Vertrauen in die Bank zeigte sich auch im Aktienkurs, der weiter deutlich gestiegen ist. Kurz: Unsere Strategie bewährt sich.

Davon profitieren auch Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Ihnen sollen in Zukunft mindestens 50 Prozent der Gewinne zufließen, wenn alle relevanten Anforderungen erfüllt sind. Dies ist für Sie zweifellos eine gute Nachricht und es ist eine Zielgrösse, an der Sie uns messen können.

CEO Sergio Ermotti wird in seiner Ansprache noch detaillierter auf das Ergebnis von 2013 eingehen und zeigen, wo und wie sich das Geschäft im Detail so positiv entwickelt hat.

Der Schwerpunkt meiner Arbeit im letzten Jahr konzentrierte sich auf drei übergeordnete Bereiche:

- Erstens auf den intensiven Dialog mit den unterschiedlichsten Aktionären, verteilt über den Globus.
- Zweitens auf den Dialog mit den Regulatoren weltweit.
- Und drittens auf die Weiterentwicklung der Bank, die stets auch im intensiven Dialog mit Politik und Gesellschaft geschehen muss.

Denn eine Bank wie UBS handelt in einem Spannungsfeld im Dreieck Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Und alle drei Elemente sind in sich sehr dynamisch. Denken Sie etwa an die Initiative gegen die Masseneinwanderung in der Schweiz oder die Euro-Schulden-Krise.

Zu Punkt 1: Ich habe bei meinen Gesprächen mit vielen grossen Aktionären viel Unterstützung für den Kurs der Bank gespürt. Auf diesem Vertrauen lässt sich auch in Zukunft aufbauen. Wir agieren heute aus einer Position der Stärke in einem Umfeld, das sich nachhaltig verändert.

Bleiben wir zuerst beim wirtschaftlichen Umfeld. Generell stelle ich fest, dass sich die globale Konjunktur und auch die Finanzmärkte in einer besseren Verfassung befinden als noch vor einem Jahr. Die globale Inflation ist tief und dürfte vorläufig auch tief bleiben. Die Zinsen bleiben niedrig und viele Aktienindizes erklimmen neue Höchststände. Dabei befinden sich die USA in einem selbsttragenden Aufschwung. Die Geldpolitik nimmt dort den Fuss vom Gaspedal und wird womöglich schon bald bremsen. Ich schätze die Situation in Europa weniger positiv ein als in Übersee. Ganz generell warne ich weiterhin vor den grossen Risiken in den europäischen Märkten: Das Schuldenproblem ist noch nicht gelöst. Zudem stehen demnächst Wahlen ins Europa-Parlament an. Diese dürften die zentrifugalen Kräfte eher stärken. Und auch der Ausgang des Banken-Stresstests könnte zu Ausschlägen an den Märkten, hauptsächlich in der Peripherie, führen.

Neben dem konjunkturellen Auf und Ab erleben die aufstrebenden Märkte ein nervöses Hin und Her. Kurz: Der Aufschwung ist noch fragil und ungleichmässig. Da ist es erfreulich zu sehen, werte Aktionärinnen und Aktionäre, dass die Schweiz in diesem heiklen Umfeld weiterhin ein Hort der Stabilität ist. Das Wachstum ist robust, Teuerung und Arbeitslosigkeit bleiben niedrig, die Staatsverschuldung ist im internationalen Vergleich tief. Aber auch bei uns gibt es zwei Welten: Die Binnenwirtschaft, insbesondere der Bau, läuft sehr gut, die Exportindustrie hingegen leidet weiterhin unter dem starken Franken. Ich bin jedoch optimistisch, dass dieses Jahr positive Impulse für die produzierende Industrie bringen wird.

Kommen wir zum politischen Umfeld. Hier sorgte die Annahme der Initiative gegen die Masseneinwanderung in der Schweiz für Verunsicherung in der Bank und bei unseren Kunden. Sicher auch bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Es wäre zu wünschen, dass bald Klarheit über die künftigen Rahmenbedingungen herrscht. Ich bin überzeugt, dass die Schweiz mit ihrer landestypischen Weitsicht eine Lösung finden wird, die für alle Mitglieder der Gesellschaft akzeptabel ist.

Der zweite Schwerpunkt meiner Tätigkeit lag beim regelmässigen Kontakt mit den Regulatoren. Einerseits verlangen diese weltweit von den Banken, dass sie transparenter, widerstandsfähiger und einfacher strukturiert werden. Wir unterstützen diese Bestrebungen vollumfänglich. Sie helfen, den Finanzsektor stabiler zu machen und sind im Interesse von Kunden, Aktionären und Steuerzahlern. Wir agieren entsprechend und zwar proaktiv. Wir haben unsere Kapital- und Liquiditätsvorgaben vorzeitig erfüllt und haben so die beste harte Kernkapitalquote in unserer Vergleichsgruppe weltweit.

Als UBS-Verwaltungsratspräsident unterstütze ich auch die Bemühungen zur Schaffung eines globalen Standards für den Informationsaustausch. Ich bin überzeugt, dass ein solcher Standard die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz stärken wird – wenn sichergestellt ist, dass ein solcher Standard international vereinbart und akzeptiert ist und konsistent angewandt wird. Was ich mit Sorge betrachte ist die Eile, mit der man beschlossene Reformen der Bankenregulierung schon wieder reformieren will. Und das, bevor sie ihre reformierende Kraft überhaupt entfaltet haben.

Wir in der Schweiz führen zusammen mit den angelsächsischen Staaten das Feld bei der Umsetzung der Anforderungen bei den Eigenmitteln und den Liquiditätsstandards sowie bei der Sanierungs- und Abwicklungsplanung – bei «Too big to fail» also – an. Dies bedingt auch die Anpassung der rechtlichen Strukturen der Bank. Wir haben bereits angekündigt, dass das Schweizer Geschäft eine separate Tochtergesellschaft erhalten soll, und zwar für das Privat- und Firmenkunden-Geschäft wie auch für die in der Schweiz gebuchte Vermögensverwaltung.

Zusätzlich beabsichtigen wir, die aktuelle Konzernstruktur in eine Holdingstruktur umzuwandeln, wie wir gestern bekannt gegeben haben. Damit soll den neuen regulatorischen Anforderungen noch besser Rechnung getragen und das Potential zur Kapitalausschüttung erhöht werden. Der Schwerpunkt beim Austausch mit den Regulatoren lag andererseits darauf, wie wir Unregelmässigkeiten in unserer Geschäftstätigkeit bewältigen. Ich war und bin als Verwaltungsratspräsident weiterhin stark mit der Bereinigung der Vergangenheit beschäftigt. Zu stark, meines Erachtens. Doch diese Bereinigung hat für mich höchste Priorität. Wir schauen in jeden Winkel der Bank und greifen bei Missverhalten sofort und unmissverständlich durch. Das entspricht ganz und gar auch meinem Verständnis von solider Geschäftstätigkeit. Diese muss aufrichtig sein. Sie muss fair sein. Und sie muss das langfristige Interesse von Kunden und Aktionären im Auge haben und darf nicht kurzfristig den eigenen Vorteil suchen.

Wir wollen eine starke Unternehmenskultur und dulden keine unerlaubten Machenschaften, um dies hier nochmals in aller Deutlichkeit zu sagen. Wenn Fehler passiert sind, muss man konsequent handeln und sie korrigieren. Wir haben kein Interesse daran, Fehlverhalten zu verbergen. Im Gegenteil: eine rasche Aufklärung hilft auf lange Sicht am meisten. Schon unsere Vorgänger in der Bank haben die Steuerthematik mit den USA frühzeitig gelöst. Es ist zudem unser erklärtes Ziel, dass sich alle Kunden im grenzüberschreitenden Geschäft mit unseren wichtigsten europäischen Nachbarstaaten bis Ende Jahr vollumfänglich steuerkonform verhalten. Des Weiteren konnten wir den Fall Libor durch rasches und dezidiertes Handeln in Kooperation mit den Behörden klären und abschliessen. Auch die jetzt laufenden Verfahren gehen wir mit der absolut gleichen proaktiven Haltung an.

Es ist meine feste Überzeugung, dass korrektes Verhalten langfristig der einzige Weg zum Erfolg ist.

Lassen Sie mich zum dritten Punkt kommen, der Weiterentwicklung der Bank. Dabei sind die gut laufenden Geschäfte die Grundlage. Sie belegen, dass unsere Strategie stimmt. Weil die Geschäfte gut laufen, beantragen wir heute eine deutlich höhere Dividenden-Ausschüttung von 25 Rappen pro Aktie, 10 Rappen mehr als im letzten Jahr.

Unser Ziel ist es, die Ausschüttung weiter deutlich zu steigern. Wie erwähnt: Künftig sollen Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre – sobald die relevanten Anforderungen erfüllt sind – mindestens die Hälfte der Gewinne erhalten.

Zu einer der zentralen Weiterentwicklungen der Bank gehören auch die Vergütungen innerhalb der Bank. Was ist heute eine faire Entlohnung in einer global tätigen Schweizer Grossbank? Wir im Verwaltungsrat stellten uns 2013 mehrfach dieser Frage und haben umfassende Veränderungen beschlossen. Wir wollen das richtige Gleichgewicht finden zwischen sinnvollen finanziellen Anreizen für die Mitarbeitenden einerseits und der Wertsteigerung für die Aktionäre andererseits, zwischen marktgerechter Bezahlung des Einzelnen und langfristiger Profitabilität der Bank als Ganzes. Oder anders gesagt: Die Anreize müssen so sein, dass die Mitarbeitenden und das Management nachhaltig den Wert des Unternehmens steigern und keine Anreize bekommen, kurzfristig ihren persönlichen Gewinn zu maximieren.

Wir tun dies mit einem ausgeklügelten System fein austarierter Leistungsziele. Dabei zählt nicht nur die Zielerfüllung jetzt und heute. Die Leistung muss sich als nachhaltig beweisen. Konkret bedeutet das für 2013, dass bei der Konzernleitung durchschnittlich 84 Prozent der leistungsabhängigen Vergütung aufgeschoben sind. Diese aufgeschobenen Anteile werden schrittweise in drei bis fünf Jahren ausbezahlt. Teile davon können wegfallen wenn – nur als Beispiel – die harte Kernkapitalquote unter 10 Prozent fällt oder einzelne Geschäftsbereiche einen Verlust ausweisen.

Wir legen zudem transparent offen, wie diese finanziellen und qualitativen Kriterien aussehen und wie wir sie gewichten und beurteilen. Ausserdem haben wir diese Vergütungen zu über 50 Prozent an den Aktienkurs gekoppelt. Dadurch sind mittlerweile etwa die Hälfte der Mitarbeitenden von UBS selber UBS-Aktionäre. Damit decken sich immer stärker ihre Interessen mit denen der Aktionäre. Wir haben zudem Obergrenzen eingeführt, die es bislang nicht gab. Davon nehme ich mich selber selbstverständlich nicht aus: Auf meinen Bitte hin hat der zuständige Ausschuss des Verwaltungsrats auch meine Bezüge, die ja zu einem grossen Teil aus Aktien bestehen, nach oben begrenzt.

Lassen Sie mich hier ganz klar sagen: Wir wollen in keiner Weise zu den Vergütungssystemen vor der Finanzkrise zurückkehren! Das ist jedoch nur die eine Seite. Andererseits wollen wir im Verwaltungsrat und Sie als Besitzer der Bank ein gut laufendes Geschäft mit hohen Erträgen. Dafür braucht es Profis auf allen Ebenen, die Besten im Geschäft. Schliesslich spielt UBS – um ein Beispiel zu nennen, das hier in Basel gut bekannt ist – in der Champions League der Banken vorne mit.

Vergessen sollten wir deshalb nicht, dass die Entscheide der Konzernleitung die Zukunft von zehntausenden von Mitarbeitenden bestimmen, Millionen von Kundenbeziehungen bewegen und den Wert Ihres in UBS-Aktien angelegten Vermögens beeinflussen. Die Bankenspitze trägt also eine grosse Verantwortung. Wir dürfen deshalb durchaus stolz sein, dass mit Sergio Ermotti ein Schweizer dank viel Erfahrung auch im Ausland – in ausländischen Ligen sozusagen – das notwendige Rüstzeug mitbringt, um die Bank zu führen. Wer die Besten für dieses Geschäft will, muss sie auch marktgerecht bezahlen. Das ist im Sport so, das ist in der Industrie so, und das ist auch in der Finanzbranche so. Ich denke, dass sich unser Vergütungsmodell positiv entwickelt. Künftig können Sie zudem bei dieser Frage direkt mitbestimmen. Wir setzen an dieser Generalversammlung bereits einen Teil der Minder-Initiative um. Der Rest folgt nächstes Jahr, nachdem wir die Statuten entsprechend angepasst haben.

Das heisst, dass wir 2015 bindende Abstimmungen zur Vergütung durchführen werden. Wir schlagen vor, dass über die Vergütung des Verwaltungsrates und die Fixsaläre der Konzernleitung jeweils im Voraus zu befinden ist. Über die variable Vergütung der Konzernleitung sollen Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, jeweils auf der Basis der Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahres abstimmen können. Wir verzichten bewusst auf das alternative Modell, nämlich pauschal künftige variable Entschädigungspakete vorweg zu bewilligen. Wir stellen uns also Ihrem Urteil, ob Sie die variablen Vergütungen aufgrund des Geschäftsergebnisses für gerechtfertigt halten oder nicht.

Soviel zu der Entlohnung. Bei all diesen Diskussionen sollen und wollen wir nicht vergessen, dass es übergeordnete Ziele gibt, die mir wichtig sind und die alle in der Bank kennen sollen.

- Wir müssen in Zukunft sicherstellen, dass wir die Prinzipien und Verhaltensweisen des guten Geschäftsgebarens verinnerlicht haben.
- Wir müssen sicherstellen, dass wir einen tollen Esprit de Corps pflegen.
- Und dass wir die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern, von Menschen unterschiedlichster Herkunft im Unternehmen fördern.

Kurz: Wir wollen eine nachhaltig operierende Bank sein.

Nachhaltigkeit suchen nicht nur wir bei UBS, auch unsere Kunden tun dies immer stärker. So ist bereits ein Viertel der Vermögen, die wir verwalten, nach nachhaltigen und sozial verträglichen Kriterien angelegt. Dieser Wert dürfte noch deutlich zunehmen. Wir bieten deshalb Analysen, Beratung und Produkte im Bereich nachhaltiger Anlagen an:

- Wir führen weltweit Portfolio-Checks nach sozialen und ökologischen Kriterien durch.
- Wir bieten nachhaltige Fonds an.
- Und wir bauen an einer Plattform für Philanthropie.

Die Welt verändert sich – und wir verändern uns mit ihr. Das gilt auch für die immer stärker werdende digitale Vernetzung. Wir müssen dort sein, wo unsere Kunden sind: Im Netz. Wir haben deshalb unser Online-Banking stark weiterentwickelt. Unsere Kunden können heute von fast überall ihre Bankgeschäfte via Computer oder auch vom Handy aus direkt erledigen. Das bietet grössere Unabhängigkeit und Geschwindigkeit – und zugleich grössere Kundennähe. UBS ist im branchenvergleich auch hier führend.

Auch mit der Neugestaltung der Geschäftsstellen in der Schweiz richtet sich UBS konsequent auf die Kunden aus. Der Empfang, die Betreuung und die Beratung werden verbessert und intensiviert, und unsere Kunden stehen noch mehr im Zentrum. Von unseren mehr als 300 Geschäftsstellen sehen Sie unterdessen bereits über 90 Prozent im neuen Kleid. UBS entwickelt sich also aus meiner Sicht in die richtige Richtung:

- Wir haben die richtige Strategie.
- Wir konzentrieren uns auf unsere globale Vermögensverwaltung sowie auf unsere führende Universalbank in der Schweiz.
- Wir treiben mit diesem Kerngeschäft das Wachstum im gesamten Konzern weiter voran. Es wird unterstützt von der kundenfokussierten Investment Bank sowie dem gut diversifizierten Global Asset Management.
- Wir haben somit ein integriertes Geschäftsmodell, das gut funktioniert, wie 2013 gezeigt hat.

Wir haben einen Verwaltungsrat, der diese Strategie trägt. Wir haben eine Konzernleitung, die diese Strategie umsetzt und vorantreibt. Und wir haben Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, die uns in unserer Arbeit entscheidend unterstützen.

Nun ist es an der Zeit, Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, zu danken für Ihre Geduld und Ihr Vertrauen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

Ich danke allen Kunden, die tagtäglich ihr Vertrauen in unser Institut beweisen, indem sie uns ihr Vermögen anvertrauen, über uns ihre Geschäfte tätigen und auf die Expertise unserer Fachleute zurückgreifen.

Ich möchte allen Mitarbeitenden der Bank danken für ihren Einsatz und ihre grosse Loyalität, die sie über viele Jahre hinweg zu «ihrer» UBS gezeigt haben.

Und ich danke gerne auch unserer Konzernleitung unter Sergio Ermotti Sie hat bewiesen, dass man erfolgreich Bank-Geschäfte betreiben kann, auch unter deutlich veränderten Bedingungen.

UBS ist eine Schweizer Bank. Wir möchten uns in der Schweiz weiterhin wirtschaftlich und gesellschaftlich engagieren und uns für die Wettbewerbsfähigkeit des Landes einsetzen. Wir tun dies auf vielfältige Weise. Unser CEO wird darüber ausführlich sprechen.

Lassen Sie mich selber mit einer persönlichen Note zur Schweiz enden. Ich wohne und arbeite nun seit zwei Jahren hier. Ich habe in dieser Zeit nicht nur schätzen gelernt, in welchem schönen Land wir leben. Sondern auch, wie sich die Menschen engagieren, für ihr Unternehmen genauso wie für ihre Gesellschaft. Die Schweiz besitzt grosse Qualitäten und kann so für viele andere Länder als Vorbild dienen. Der Wohlstand ist jedoch hart erarbeitet. Und er ist der Schweiz nicht einfach in den Schoß gefallen. Wir alle werden für die Erhaltung dieses Wohlstandes unser Bestes geben müssen.

Ich kann Ihnen versichern: Wir von UBS werden alles dafür tun, damit es der Bank, den Kunden, den Mitarbeitenden, den Aktionären – den Menschen in der Schweiz generell – weiterhin gut gehen wird.

Meine Damen und Herren: Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.