

Ordentliche Generalversammlung

von UBS Group AG vom 10. Mai 2016

Rede von Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Auch von meiner Seite ein herzliches Willkommen hier in Basel.

2015 war – wie die Jahre zuvor – kein einfaches Jahr. Unser Verwaltungsratspräsident Axel Weber hat es bereits erwähnt

Die Ergebnisse des ersten Quartals 2016 haben gezeigt: Das Umfeld ist nicht einfacher geworden – im Gegenteil. Trotzdem hat UBS, relativ gesehen, robust abgeschnitten.

Bleiben wir bei 2015: Es war für UBS trotz Gegenwind ein starkes Jahr. Wir erzielten einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von 6,2 Milliarden Franken. Das ist ein Plus von 79 Prozent gegenüber dem Vorjahr – und das beste Ergebnis seit acht Jahren. Unsere bereinigte Rendite auf Eigenkapital – Return on Tangible Equity – lag mit knapp 14 Prozent deutlich über dem Ziel von 10 Prozent.

Es gibt Gründe für diesen Erfolg:

- Wir haben eine klare und bewährte Strategie, die wir konsequent umsetzen. Das werden wir auch in Zukunft tun.
- Wir haben dank unserer Profitabilität eine starke Kapitalbasis aufgebaut. Die harte Kernkapitalquote lag per Ende 2015 bei 14,5 Prozent, und unsere Leverage Ratio für systemrelevante Schweizer Banken bei 5,3 Prozent. Kapitalstärke bleibt die Grundlage für unseren Erfolg.
- Wir haben exzellente Fortschritte gemacht beim Erfüllen der regulatorischen «Too big to fail»-Vorgaben: Wir haben UBS Switzerland AG lanciert und eine Dienstleistungs-Gesellschaft als Tochter der Holding etabliert. Und die Holding hat neues Kernkapital sowie verlustabsorbierende Anleihen emittiert.
- Zudem konzentrieren wir uns darauf, die Kosten im Griff zu behalten.
- Und schliesslich setzen wir alles daran, die Risiken, die zu unserem Geschäft gehören, umsichtig zu bewirtschaften.

Dies alles hat es uns erlaubt, 2015 die Früchte unserer Arbeit der letzten Jahre zu ernten. Entsprechend positiv fielen die bereinigten Vorsteuerergebnisse aus – und zwar in allen fünf Unternehmensbereichen und allen Regionen:

- Wealth Management steigerte den Vorsteuergewinn um 13 Prozent auf 2,8 Milliarden Franken – das ist das beste Resultat seit 2008. Der Unternehmensbereich machte zudem gute Fortschritte bei den strategischen Zielen.

- Wealth Management Americas erreichte einen Vorsteuergewinn von 874 Millionen Dollar, mit einem Rekord beim Geschäftsertrag und einem soliden Nettoneugeld-Zufluss, sowie mehr Wachstum bei Banking- und Kredit-Produkten.
- Personal & Corporate Banking, das Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft, verzeichnete trotz Gegenwind auf der Zinsseite mit 1,7 Milliarden Franken den besten Vorsteuergewinn seit 2010, und konnte so viele Neukunden gewinnen wie noch nie.
- Asset Management steigerte den Vorsteuergewinn um 20 Prozent, auf 610 Millionen Franken, und machte ebenfalls gute Fortschritte bei den strategischen Zielen.
- Und unsere Investment Bank erwirtschaftete einen Vorsteuergewinn von 2,3 Milliarden Franken – ein sehr gutes Ergebnis. Das zeigt: Eine Investment Bank, die sich strikt auf das Kundengeschäft und effizienten Ressourcen-Einsatz konzentriert, kann sehr kompetitiv sein.

Bei allem, was wir tun, stehen unsere Kunden im Mittelpunkt. Wir wollen exzellente Leistungen erbringen und zwar nachhaltig – für unsere Kunden und damit für Sie als Aktionäre.

Diese Prinzipien – Kundenfokus, exzellenter Service und nachhaltige Leistung – leben wir in unserer täglichen Arbeit. Und ich bin überzeugt, dass wir deshalb auch immer wieder Anerkennung von externer Seite erhalten, was uns natürlich freut.

Die wichtigste Auszeichnung bleibt für uns jedoch das Vertrauen der Kunden. Oft werde ich auf der Strasse oder an Flughäfen spontan von Leuten angesprochen, die mir sagen: «Ihr bei UBS macht einen guten Job.» Solche spontanen Komplimente sind für mich und meine Kolleginnen und Kollegen die erfreulichsten!

Anerkennung und Preise zeigen, dass wir bei UBS tatsächlich einiges richtig machen. Wir werden aber nicht nur danach beurteilt, was wir tun, sondern auch, wie wir es tun. Finanzieller Erfolg kann nicht nachhaltig sein ohne eine solide Unternehmenskultur.

2015 haben Management und Mitarbeitende jeden Tag ihren Beitrag zu einer solchen Kultur geleistet. Diese bestimmt unser Handeln und ist entscheidend dafür, wie wir die Leistung von Management und Mitarbeitenden beurteilen.

Soviel zum vergangenen Jahr. Ich hoffe, dass Sie auf das Resultat genau so stolz sind wie meine Kolleginnen und Kollegen und ich.

Aber – die Arbeit ist deshalb bei weitem nicht getan. Das heisst, wir müssen alles tun, was uns hilft, die Erträge zu verbessern oder Kosten zu sparen. Oder beides. Wir müssen unsere Wertschöpfungs-Kette in Einzelteile zerlegen. Und entscheiden, was wir selber am besten können und was wir rausgeben oder mit anderen zusammen machen sollten. Der technologische Wandel wird dabei eine positive Rolle spielen. Nicht nur auf der Kundenseite, auch bei der Digitalisierung unserer Prozesse.

Noch eine Bemerkung zum Thema Kosten. Wir haben seit 2011 sehr viel getan und die Kosten um 1,9 Milliarden Franken reduziert, und wir arbeiten weiter daran, die geplanten Einsparungen zu erreichen. Aber es gibt keine Wunder-Waffe.

Wir blicken mit einem Auge auf die heutige Situation, mit dem anderen in die Zukunft.

Klar ist: Wir müssen taktische Anpassungen der Kostenbasis vornehmen, um den aktuellen Druck auf die Erträge zu absorbieren, sowie unerwartete und permanente regulatorische Kosten zu kompensieren. Übrigens: Diese regulatorischen Aufwendungen beliefen sich von 2012 bis 2015 auf zirka 2,4 Milliarden Franken.

Klar ist auch: Damit UBS nachhaltig profitabel bleiben kann, müssen wir gleichzeitig in strukturelles Wachstum investieren – und dabei die richtige Balance finden.

Wie erwähnt: Wir wollen für Sie als Aktionäre eine angemessene und nachhaltige Rendite erwirtschaften. Doch vergessen wir nicht: Ob wir erfolgreich agieren können, hängt nicht allein von uns selbst ab. Die momentane wirtschaftliche und geopolitische Grosswetterlage bringt grosse Herausforderungen, nicht nur für uns. Dazu kommen entscheidende Fragen zur Zukunft wie zum Beispiel die Digitalisierung, die vieles verändert und für viele Branchen, inklusive unsere, neue Risiken, aber auch Chancen bringt.

Bleiben wir vorerst bei der Finanzindustrie.

Ich sehe fünf zentrale Punkte, die unsere Branche belasten: Fehlendes Wachstum, Tiefzins-Umfeld, Regulierung, Über-Kapazitäten und schliesslich Vergangenheits-Bewältigung.

Beginnen wir beim fehlenden Wachstum: Zu viele Politiker und Beobachter in Europa verlangen nach immer noch mehr Medizin der Notenbanken, statt ihren Job zu machen und längst fällige Reformen anzupacken. Selbstverständlich können unpopuläre Massnahmen Wählerstimmen kosten, aber Geldpolitik alleine kann keine Wachstumskräfte freisetzen. Sie kauft nur Zeit – und der Preis dafür ist unbekannt. Das alles drückt auf das Wirtschafts-Wachstum – und darunter leidet auch die Profitabilität der Banken.

Zweitens: Das Tiefzins-Umfeld. Axel Weber hat bereits darüber gesprochen. Lassen Sie mich die Problematik aus operativer Sicht schildern: Der Kern des klassischen Bankgeschäfts ist die Netto-Zinsmarge, also die Differenz zwischen Spar- und Kreditzinsen oder anderen Anlageformen der Bank.

Heute stellt sich für uns und die ganze Branche wegen der Tief- oder sogar Negativzinsen die eigentlich absurde Frage: Wollen wir Kundengelder überhaupt noch annehmen, wenn das die Bank Geld kostet – und wenn wir liquide Mittel mit unangemessen viel Kapital unterlegen müssen? Ich habe Zweifel, ob das gut ist für das Finanz-System und die Volkswirtschaft.

Klar ist, dass wir gezwungen sind, auf die Politik der Zentralbanken und Regulatoren zu reagieren, nur schon damit wir eine gewisse Profitabilität und Kapital-Rendite aufrecht erhalten können. Bereits mussten wir die Kredit-Zinsen erhöhen. Und schon heute müssen wir Negativ-Zinsen an Unternehmen weitergeben. Wenn das Umfeld so bleibt oder schlimmer wird, müssten wir uns überlegen, diese Massnahmen auf sehr vermögende Kunden auszudehnen, und auch die Kredit-Zinsen noch weiter zu erhöhen. Schon heute müssen wir für Dienstleistungen, die früher gratis waren, Geld verlangen – und in Zukunft sind vielleicht zusätzliche Preis-Anpassungen nötig.

Damit sind wir beim dritten Punkt: Regulierung. Auch dazu hat Ihnen der Verwaltungsrats-Präsident schon einiges gesagt und ich möchte nur kurz ergänzen. Wie ich schon mehrfach betont habe: Mehr Eigenkapital und sinnvolle Regulierung für Banken waren nötig nach der Krise. Aber die permanente Unsicherheit über immer neu diskutierte Regulierungen ist schädlich. Weil es für unsere Branche unmöglich ist, langfristig zu planen, wenn wir keine klaren Regeln haben.

Viertens: Über-Kapazitäten. Das Thema heute ist nicht mehr «Too big to fail», sondern «too small to survive». Die Branche hat vor allem in Europa und auch hier in der Schweiz Überkapazitäten.

Kritische Masse ist für Banken ein Muss, um dem starken Gegenwind zu trotzen – gerade im Zusammenhang mit all den Punkten, die ich schon erwähnt habe. Fokussierte Grösse ist gut – sie ist nicht per se ein Problem und sollte nicht dämonisiert werden.

Kritische Masse kann nicht nur durch organisches Wachstum erreicht werden. Deshalb wird Konsolidierung eine wichtige Rolle spielen – sie kann alle oder ausgewählte Aktivitäten einer Bank betreffen. Voraussetzung sind jedoch Rahmenbedingungen, die es erlauben, eine gewisse Grösse zu erreichen.

Fünftens: Vergangenheits-Bewältigung. Wissen Sie, ich würde gerne vor Ihnen hauptsächlich über die Zukunft der Bank sprechen. Doch noch immer sind wir und die Branche damit beschäftigt, Themen der Vergangenheit aufzuarbeiten – auch solche, die nicht nur direkt die Banken betreffen. Die Rückstellungen für Rechtsfälle sind gross, die bereits bezahlten Beträge riesig.

Zum Teil ist dieser Prozess verständlich. Doch die Willkür, mit der Summen festgelegt werden, die Politisierung und Instrumentalisierung vieler Verfahren sowie das teils unkoordinierte Vorgehen der Behörden finde ich problematisch. Wir haben – wo angemessen – Verantwortung gezeigt und unsere Lehren gezogen. Aber auf jeden Fall belastet der Aufarbeitungsprozess Reputation sowie Profitabilität und schränkt die Fähigkeit ein, nach vorne zu schauen.

UBS hat viele Themen früh erkannt, die unsere Branche heute beschäftigen. Wir haben den Anpassungsprozess an die neue Realität vor etwas mehr als vier Jahren begonnen. Deshalb haben wir heute einen gewissen Vorsprung. Aber – für Selbstgefälligkeit darf es keinen Platz geben!

Wie Sie wissen, wir haben uns auf die globale Vermögensverwaltung und die Universalbank in der Schweiz fokussiert. In beiden Bereichen sind wir die klare Nummer eins. Unsere Investment Bank und unser Asset Management sind integraler Bestandteil unseres Modells und sehr kompetitiv.

Mit diesem ausgewogenen Ertrags-Mix und Fokus auf Ertrags-Qualität ist UBS innerhalb der Branche hervorragend positioniert.

Meine Damen und Herren: Wie gesagt, wir können nicht aus eigener Kraft und unabhängig von anderen Kräften Wirtschafts-Wachstum generieren. Eine prosperierende Wirtschaft ist jedoch das beste Mittel, um Banken in Schwung zu halten. Das gilt global und natürlich auch für die Schweiz.

Wie ich immer wieder betone: UBS ist eine Schweizer Bank, und wir können ohne starke Heimbasis nicht global erfolgreich sein. Wir haben grosses Interesse an einer starken Wirtschaft und leisten auch unseren Beitrag dazu.

Aber es braucht die Politik und die Unterstützung der Bevölkerung, um die notwendigen Reformen anzustossen und umzusetzen. Wenn wir nämlich einen Schritt zurücktreten und das Ganze aus historischer Distanz betrachten, dann sehen wir schnell, was die Schweiz von einem armen Land mitten in Europa innerhalb von 150 Jahren zu einem der reichsten Länder der Welt gemacht hat:

- Ein liberales System mit einer Regierung, die sich auf das Setzen der wichtigsten Rahmenbedingungen beschränkte.
- Und eine fleissige und bildungshungrige Bevölkerung, die pragmatisch denkt und handelt.

Deshalb plädiere ich dafür, dass wir zurück auf diesen liberalen Weg finden und den Bürgern und Unternehmern wieder mehr Spielraum geben. Unsere Konkurrenz schläft nicht, deshalb brauchen wir Reformen, die den Standort Schweiz weiterhin international attraktiv machen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Auch wir bei UBS tun alles, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir haben in den letzten Jahren viel erreicht und unsere Prioritäten sind klar:

- Die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells beweisen
- Effektiver und effizienter werden
- Investieren in Wachstum
- Fokussierung auf die Bedürfnisse unserer Kunden
- Eine Kultur in der Bank weiter pflegen und fördern, die von uns allen als Fundament unseres Erfolgs anerkannt und gemeinsam getragen wird.

Zum Schluss möchte ich danken. Mein Dank geht zuerst an unsere Mitarbeitenden, die in einem schwierigen Umfeld eine so starke Leistung gezeigt haben.

Ich bedanke mich auch beim Verwaltungsrat unter der Leitung von Axel Weber, der ein loyaler und kritischer Begleiter des Managements ist.

Und vor allem möchte ich mich bei all unseren Kunden und bei Ihnen, geschätzte Aktionäre, bedanken.

Ihr Vertrauen ist der beste Beweis, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Und Ihr Vertrauen ist auch eine grosse Motivation für mich und alle bei UBS, diesen Weg weiterzugehen.

Grazie!