

## Sicherheit und Konstanz in einer unsicheren Zeit

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates, anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 16. April 2003 in Zürich

Meine Damen und Herren

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

An der letztjährigen Generalversammlung habe ich das Sprichwort zitiert „Bei schlechtem Wetter erkennt man den guten Seemann“. Es fasst in anschaulicher Form zusammen, womit auch wir im vergangenen Jahr konfrontiert waren, nämlich einerseits den Stürmen zu trotzen und andererseits das Schiff trotz Flauten in Fahrt und auf Kurs zu halten. Und dies gelingt nur den guten Seeleuten. Haben wir bei diesem unfreundlichen Wetter also bestanden? Ich meine, UBS habe die garstige See recht gut gemeistert. Wir hätten Ihnen zwar gerne ein besseres Resultat präsentiert. Aber angesichts der Umstände dürfen wir mit dem Erreichten zufrieden sein. Und wenn wir von der Sonderabschreibung des Namens „PaineWebber“ im Betrag von knapp einer Milliarde Franken absehen – das war ja ein wohldurchdachter, strategischer Entscheid und nicht in irgend einer Form ein Verlust –, so mussten wir lediglich einen Gewinnrückgang von knapp 13% hinnehmen. Das ist auch im Konkurrenzvergleich ein sehr gutes Ergebnis. Dass die Aktienmärkte dies nur beschränkt honoriert haben und Sie alle während des vergangenen Jahres Buchverluste auf Ihrem Engagement in unseren Aktien hinnehmen mussten, ist bedauerlich. Die allgemeine Stimmung an den Märkten und die generelle Verunsicherung ziehen eben auch die grundsätzlich gesunden Anlagen mit in die Tiefe.

Es liegt mir deshalb ganz besonders daran, Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Treue zur UBS zu danken. Wir sind uns bewusst, was Sie alle von uns erwarten.

Ich richte meinen Dank auch an unsere Kunden – insgesamt mehr als sechs Millionen auf der ganzen Welt – für ihre Loyalität. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – 69'000 weltweit – haben im vergangenen Jahr mit grossem Engagement versucht, ihren Kunden auch unter den schwierigen Verhältnissen die best möglichen Dienstleistungen und eine professionelle Beratung zu bieten. Die Treue unserer Kunden spricht für die Qualität unseres Personals auf allen Stufen. Dass an der Spitze des operativen Geschäftes eine Konzernleitung steht, die als starkes Team den ungebrochenen Willen zum Erfolg verkörpert, ist für uns im Verwaltungsrat und mag auch für Sie als die Eigentümer des Unternehmens ein Grund sein für Zuversicht. Mein herzlicher Dank geht deshalb an Peter Wuffli und sein Team.

Nicht zuletzt danke ich auch meinen Kollegen im Verwaltungsrat. Sie sind in den schwierigen Zeiten deutlich mehr gefordert. Und ich bin froh, dass wir auf ein vielseitig zusammengesetztes Gremium mit kritisch denkenden, starken Persönlichkeiten zählen können.

### **Verunsicherung als zentrale Herausforderung**

Lassen Sie mich damit einige Gedanken mit Ihnen teilen zu einem Thema, das uns wohl gegenwärtig alle beschäftigt: Die weit um sich greifende Verunsicherung. Es kann uns alle ja nicht kalt lassen, wenn gleichzeitig sämtliche grossen Institutionen der Nachkriegszeit – von der Uno über die Nato, den Internationalen Währungsfonds und die Weltbank bis hin zur EU – sich in einer Krise befinden. Wir sind mit einem gerüttelten Mass an Herausforderungen konfrontiert.

Auf die Weltpolitik will ich mich heute nicht einlassen. Sie begleitet uns seit einigen Wochen auf Schritt und Tritt, und wir alle leben mit der Unsicherheit, die durch den länder- und kontinentübergreifenden Terrorismus ausgelöst wurde. Dass die Weltwirtschaft unter dieser Unsicherheit leidet, ist klar. Für den internationalen Handel und für die Finanzmärkte sind die allzu vielen offenen Fragen über die Zukunft Gift, denn sie lähmen den Investitionswillen. Die Aktienmärkte verlieren an Boden, und eine der fatalen Folgen ist die Krise, in der sich viele Pensionskassen heute befinden. Die verbreitete Angst um die Sicherheit der Al-

tersvorsorge beeinflusst ihrerseits wieder das Konsumverhalten und führt zu zusätzlichen wirtschaftlichen Problemen. Aus diesem Teufelskreis müssen wir herausfinden.

### **Sicherheit der Altersvorsorge – ein vitales Thema auch für die Banken**

Ich gehe etwas näher auf die Probleme rund um die Altersvorsorge ein, weil wir dieser Herausforderung gegenüber nicht machtlos sind wie gegenüber einigen anderen der erwähnten Themen. Es ist zudem ein Bereich, in welchem wir als Bank Sachkompetenz und Erfahrung vorweisen und Lösungsansätze aufzeigen können.

Etwas ist wohl unverrückbar: die demografische Entwicklung. Wir wissen es. Wir werden alle immer älter, und die Zahl der Erwerbstätigen nimmt im Verhältnis zur Zahl der Rentner kontinuierlich ab. 1999 waren es noch 4,3 Erwerbstätige auf einen Rentner, heute sind es bereits weniger als 4, im Jahr 2010 sind es noch 3,5 und nochmals 10 Jahre später nur noch 3.

Mit diesem Phänomen sind alle Industrieländer konfrontiert. Dramatisch ist es vor allem dort, wo bei der Altersvorsorge das Umlageverfahren dominiert, die Renten also aus den laufenden Beiträgen der aktiven Bevölkerung finanziert werden. Bei uns gilt dies für die AHV.

Im Vergleich zu vielen anderen Ländern befinden wir uns dennoch in einer komfortablen Lage, trotz der gegenwärtigen Schwierigkeiten und der akuten Probleme einzelner Pensionskassen. Unser Drei-Säulen-Prinzip der Altersvorsorge bewährt sich gerade unter diesen mehrfachen Belastungen. Jede der drei Säulen beruht auf einem anderen Finanzierungssystem, wodurch ein gewisser natürlicher Risikoausgleich stattfindet.

Was ist somit zu tun, um den gegenwärtigen Problemen bei der Zweiten Säule Herr zu werden? Die aktuelle Diskussion dreht sich in viel zu starkem Ausmass um den völlig untauglichen Mindestzinssatz. Der Kern des Problems liegt woanders: Man hat in den „fetten“ Jahren, als auf den Aktienanlagen herrlich Geld verdient werden konnte, arg gesündigt und ausser Acht gelassen, dass beim Ka-

pitaldeckungsverfahren in guten Zeiten auch für die „mageren“ Jahre vorgesorgt werden sollte. Statt aber die Scheunen zu füllen, wurden grosszügig Geschenke verteilt. Prämien wurden gesenkt und Renten erhöht. Vergessen wurde dabei, was jeder vorsorgliche Hausvater weiss: Man kann in schlechten Zeiten nur auf Vorräte zurückgreifen, die man früher angelegt hat. Ich bin mir bewusst, dass es unpopulär ist, die Frage nach Beitragserhöhungen und Rentenkürzungen überhaupt zu stellen. Bei jenen Kassen aber, wo in der Vergangenheit gesündigt wurde, dürfen und müssen heute unpopuläre Massnahmen ergriffen werden. Es kann nicht sein, dass einzelne Beteiligte sich aus dem Generationenvertrag einfach abmelden – weder in guten noch in schlechten Zeiten.

Das Hauptproblem liegt aber heute in der ungenügenden Transparenz, die dazu beiträgt, mangelhafte professionelle Leistungen zu verdecken. Die Sünden der Vergangenheit kommen nur schrittweise an den Tag. Hier muss Abhilfe geschaffen werden, und das ist nur mit mehr Konkurrenz möglich. Die Versicherten müssen die Gewissheit haben, dass ihre Vorsorgegelder nach den besten Standards verwaltet werden – mit einem langfristigen Horizont. Die Kassen sollen für ihre Anlageentscheide aus einer breiten Auswahl von Anbietern höchster Dienstleistungsqualität wählen. Sie sollen dabei auf die besten Spezialisten der Finanzindustrie zurückgreifen.

Ich gehe noch einen Schritt weiter. Nicht nur die Kassen müssen von einem verstärkten Wettbewerb unter professionellen Anbietern von Anlageprodukten profitieren – auch die einzelnen Versicherten. Längerfristig muss es möglich gemacht werden, dass der Versicherte selbst entscheidet, wie er seine für die Vorsorge bestimmten Gelder angelegt haben will. Er soll das für ihn angemessene Risiko der Anlagen – in eigener Verantwortung – wählen können. Auf einen Mindestzinssatz kann dann ganz verzichtet werden, weil andere Kriterien ausschlaggebend sind.

Wirklich verhängnisvoll ist aber vor allem eines: ein prozyklisches Verhalten bei der Anlage der Gelder. Wer vor vier Jahren noch für praktisch das ganze Vermögen Geldmarkt- oder Obligationenanlagen gewählt hatte, dann – gegen Ende des Börsenbooms – in Aktien „umgestiegen“ ist, und jetzt wieder alle Aktien verkauft und Obligationen erwirbt, die eine minimale Verzinsung aufweisen, der

wird sich schon bald mit der nächsten Krise konfrontiert sehen. Dann nämlich, wenn tiefverzinsliche Obligationen gegenüber Aktien wieder weniger gefragt sind und an Wert verlieren. Vorsorgegelder sind langfristige Anlagen. Sie sollen aus dieser Optik und deshalb eher antizyklisch investiert werden.

Wogegen wir im Moment ankämpfen müssen, ist die politische Tendenz, dieses falsche Verhalten in den Börsenzyklen durch regulatorische Massnahmen noch zu verstärken.

Ein anderer Fehler, den wir unter dem Druck der aktuellen Probleme keinesfalls machen dürfen, ist eine Verstärkung der ersten zulasten der zweiten Säule. Mit dem Abrücken vom Kapitaldeckungsverfahren, das die zweite Säule prägt, wären wir in wenigen Jahren mit dem völligen Kollaps der Altersvorsorge konfrontiert. Die aktive Bevölkerung und die Wirtschaft könnten die Leistungen an die Rentner gar nicht mehr finanzieren. Der Staat müsste die Aufgabe übernehmen. Und wir wissen alle, was das heisst: unverantwortliche Neuverschuldung oder noch mehr Steuern.

Die gegenwärtige Situation zeigt ein Weiteres: Die „Dritte Säule“, also die private Vorsorge für das Alter, gewinnt zusätzlich an Bedeutung. Der Einzelne, der für seine alten Tage auch persönlich vorsorgt, ist den Turbulenzen weniger ausgeliefert. Wir müssen auf der gesetzlichen Ebene dazu Sorge tragen, dass diese Eigenverantwortung unterstützt und nicht durch neue Steuern und Abgaben untergraben wird.

Schliesslich brauchen wir noch eine „4. Säule“ – nämlich einen Arbeitsmarkt für Leute, die nach dem offiziellen Pensionsalter weiterhin tätig sein können und wollen. Es müssen Regelungen gefunden werden, die eine Fortführung der Tätigkeit attraktiv machen. Mit solchen Modellen entlasten wir nicht nur die Altersvorsorge. Wir tragen auch der voraussehbaren Entwicklung der Altersstruktur unserer Bevölkerung Rechnung. Der Gesetzgeber ist dort gefordert, wo es darum geht, die Rahmenbedingungen bezüglich Steuern und Sozialabgaben so zu gestalten, dass ein vorläufiger Verzicht auf die Altersrente während der fortgeführten Berufstätigkeit attraktiv ist.

Meine Damen und Herren. Vier Säulen bilden in der Regel ein gutes Fundament, auf welchem solide Bauten auch Erschütterungen überstehen. Natürlich wird ein Aufschwung an den Börsen helfen. Aber wir müssen jetzt die fundamentalen Probleme angehen. Jetzt ist Gelegenheit, die Professionalität einzelner Vorsorgeeinrichtungen zu hinterfragen und dort Abhilfe zu schaffen, wo diese den berechtigten Anforderungen der Versicherten nicht genügen. Wirtschaft, Wissenschaft und Politik müssen gemeinsam daran arbeiten, Wege aus der aktuellen Krise zu suchen. Als Bank haben wir ein vitales Interesse daran, dass die Vorsorgeeinrichtungen gesund sind und dass sie professionell mit den Geldern der Versicherten umgehen.

### **Politik und Wirtschaft brauchen sich gegenseitig**

In den vergangenen Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs und Wohlstandes ist der Dialog zwischen Wirtschaft und Politik ins Stocken geraten. Kontakte wurden gar als „Filz“ und damit als negativ bewertet. Ich meine, wir müssen uns wieder vermehrt dazu bekennen, dass die Wirtschaft ohne gute politische Rahmenbedingungen nicht erfolgreich sein kann und die Politik ohne eine erfolgreiche Wirtschaft rasch am Ende ist. Wir müssen dagegen ankämpfen, dass Wirtschaftsvertreter in der Politik mit einem negativen Etikett versehen werden. Es kann doch nicht schlecht sein, wenn sich Politikerinnen und Politiker dafür engagieren, dass es unserer Wirtschaft gut geht. Nur eine gesunde Wirtschaft erarbeitet die Grundlagen dafür, dass die benötigten Steuern bezahlt werden können – von den Unternehmen wie auch von den Einzelnen. Und wir dürfen uns auch als Wirtschaftsführer nicht scheuen, politische Meinung zu äussern und die politische Arbeit zu unterstützen.

Dass ein solches politisches Engagement entscheidend sein kann, zeigten die heftigen Debatten rund um die Bilateralen Verträge II. Die Frage der Auskunftspflicht von Banken gegenüber ausländischen Behörden stand dabei im Zentrum. Ich bin für den Finanzplatz Schweiz sehr froh, dass einige Politiker bereit waren, auch unsere Stimme zu hören, und es gelungen ist, den jüngsten Angriff auf das Bankkundengeheimnis nachhaltig abzuwenden. Für uns ist und bleibt der Schutz der Privatsphäre der Kunden ein zentrales Anliegen.

## UBS strategisch auf Kurs

Meine Damen und Herren. Soviel zu einigen aktuellen wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen. Zum Glück kann ich Ihnen in diesen unruhigen Zeiten bezüglich unseres Unternehmens über recht viel Konstanz berichten. Wir stellen mit Befriedigung fest, dass sich unsere Strategie bewährt. Wir müssen keine grundlegenden Veränderungen vornehmen. In einer Zeit, als fast jedermann der Allfinanz-Strategie das Wort redete, haben wir uns gegen eine strategische Allianz mit einer Versicherungsgesellschaft entschieden. Wir sind auch der Technologie-Euphorie mit Skepsis begegnet, was uns zeitweise den Vorwurf einbrachte, grosse Chancen zu verpassen. Dagegen haben wir in den vergangenen rund zehn Jahren kontinuierlich an der heutigen UBS gebaut. Wir haben bei zahlreichen Übernahmen spezielle Kenntnisse und neue Ideen gewonnen und ausgezeichnete Fachleute in unsere Organisation integrieren können. Wir haben aber auch die vier grossen, starken Kundenplattformen von Bankgesellschaft, Bankverein, Warburg und PaineWebber zusammengebracht, die uns jetzt gestatten, aus eigener Kraft organisch weiter zu wachsen. Dabei haben wir uns rechtzeitig auf jene zwei Bereiche konzentriert, wo das grösste Wachstumspotenzial vorhanden ist – das Vermögensverwaltungsgeschäft und das Investment Banking. Und wir haben uns für eine Politik des kontrollierten Risikos und der Vermeidung von Risikokonzentrationen entschieden, wohl wissend, dass das Bankgeschäft immer auch Risiken beinhaltet und ohne Risiken gar nicht erfolgreich und ertragbringend geführt werden kann.

Nicht zuletzt kann ich Ihnen auch berichten, dass unser integriertes Geschäftsmodell, bei dem alle Geschäftsbereiche zusammenarbeiten, um den Kunden optimale Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten, Früchte trägt. Wenn wir ab dem 9. Juni dieses Jahres dann auch noch überall auf der Welt unter der einheitlichen Marke „UBS“ auftreten und die bisherigen Abgrenzungen „Warburg“ und „PaineWebber“ fallen lassen, unterstreichen wir das Gemeinsame, das Verbindende noch viel deutlicher. Wir versprechen uns von diesem Schritt eine weitere Stärkung unserer Stellung als führendes Finanzdienstleistungsunternehmen. Peter Wuffli wird Sie später über einige Aspekte unserer Wachstumsstrategie näher informieren.

\*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Positives in einer unsicheren und von vielen negativen Schlagzeilen geprägten Zeit. Das möchten wir Ihnen – mindestens so weit es in unserer Kraft steht – vermitteln. Ich kann Ihnen versichern, dass wir alles daran setzen, die UBS auf Erfolgskurs zu halten. Wir haben Grund zur Zuversicht. Unsere Strategie hat sich auch unter erschwerten Bedingungen bewährt. Wir verfügen über gesunde Strukturen und vor allem auch über eine gesunde und starke finanzielle Basis. Wir haben auf allen Stufen, in allen Bereichen und auf der ganzen Welt ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am weiteren Erfolg des Unternehmens arbeiten und die gleichen Interessen verfolgen wie Sie, meine Damen und Herren: die langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Ich hoffe, dass wir Ihre Erwartungen erfüllen können. An unserem Engagement und unserem Willen wird es nicht fehlen.