

Erwartungen unserer Aktionäre – Wie sehen sie aus? Wie werden wir ihnen gerecht?

Referat von Marcel Ospel, Präsident des Verwaltungsrates,
anlässlich der Generalversammlung der UBS AG vom 21. April 2005 in Kloten

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre
Meine Damen und Herren

Die Antwort auf die Frage, wessen Interessen der Verwaltungsrat denn wahrzunehmen habe, ist eigentlich einfach zu beantworten. Sie – meine Damen und Herren – haben uns gewählt und damit zu Ihren Statthaltern, Ihren Treuhändern bestimmt. Sie haben uns den Auftrag erteilt, Ihre Interessen zu wahren. So weit – so gut. Aber so einfach wie die Antwort ist die Umsetzung nicht.

Wenn wir hier im Saal jede und jeden von Ihnen fragen würden, welches denn seine Interessen seien, so erhielten wir vermutlich sehr unterschiedliche Antworten. Bei einem Ziel allerdings bin ich ziemlich sicher: Sie alle wollen, dass UBS langfristig erfolgreich ist und damit der Wert Ihrer Aktien steigt. Gingen wir dann allerdings der Frage auf den Grund, wie Sie dieses Ziel des langfristigen Erfolges erreichen möchten, würden wir sehr bald die unterschiedlichsten Meinungen hören. Die einen von Ihnen würden wahrscheinlich für Expansion und aggressives Wachstum plädieren, während andere zu Vorsicht gemahnten und uns eigentlich am liebsten als konservative Vermögensverwaltungsbank oder als klassisches Hypothekarinstitut sähen. Einige würden vor dem Eingehen von Risiken warnen, während andere uns klar machen möchten, dass wir langfristig in diesem harten Geschäft nur bestehen, wenn wir der Konkurrenz in nichts nachstehen – auch nicht bei der Übernahme von Risiken. Eine Anzahl von Ihnen sähe das Rezept bei einer möglichst grossen Kundenzahl, die wir durch günstige Konditionen erreichen könnten, während wieder andere uns zu einer Konzentration auf die sogenannten „interessanten“ Geschäfte raten würden. Und sicher würden uns viele von Ihnen auch dringend dazu raten, unsere soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und der Gesellschaft ernst zu

nehmen, denn nur so könnten wir langfristigen Erfolg erzielen und unseren guten Ruf wahren.

Die Frage, was Sie denn wirklich von uns erwarten, beschäftigt mich, und es kommt mir das alte deutsche Sprichwort in den Sinn, das früher oft als Haus- oder Zimmerinschrift diente: „Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ So versuche ich denn – im Wissen darum, es nicht allen von Ihnen recht machen zu können –, unsere Interpretation Ihres Auftrages zu beschreiben.

Langfristig nachhaltige Wertsteigerung

Mit einer grossen Mehrheit von Ihnen wissen wir uns einig, dass es unser Ziel sein muss, den Wert des Unternehmens zu steigern. Soll dies aber möglichst rasch geschehen oder ist die Langfristigkeit und vor allem die Nachhaltigkeit wichtiger? Wir haben uns klar und deutlich für Letzteres entschieden. Natürlich wäre es manchmal reizvoll, einen spektakulären Coup zu landen und damit die Aktienkurse rasch in die Höhe zu treiben. Der Applaus hält jedoch meistens nicht lange an, und all jene Aktionäre, die den momentanen Erfolg nicht sofort zu Geld machen, werden später enttäuscht sein. Unser Ziel ist es, dass Ihnen die UBS-Aktien auch in vielen Jahren noch Freude bereiten.

Wie sieht die Bilanz der letzten Jahre aus? Natürlich ist unser Aktienkurs nicht schön stetig gestiegen. Wir haben Höhen und Tiefen erlebt, teils als Folge eigener Erfolge oder Misserfolge, teils aber auch durch die Verhältnisse an den Märkten. 2001 ist der Kurs nach den Ereignissen des 11. September massiv eingebrochen, verschiedentlich reagierten die Börsen auf die starken Erölpreis-Erhöhungen, und schliesslich hat auch der Irakkrieg an den Börsen deutliche Spuren hinterlassen. In der längerfristigen Perspektive hat unsere Aktie aber seit Ende 1998 um rund 40% an Wert zugelegt, was zusammen mit den Dividenden zu einer sehr guten Rendite Ihrer Investition führte. Dabei ist der positive Einfluss der Aktienrückkäufe noch nicht einmal voll berücksichtigt. Welches ist unser Kursziel? Sie wissen, dass wir uns dazu nicht äussern dürfen. Aber wir sind in Verwaltungsrat und Konzernleitung überzeugt, dass das Potenzial noch lange

nicht ausgeschöpft ist. Die weitere Wertsteigerung wird uns nicht in den Schoss fallen, aber wir haben gute Voraussetzungen, nämlich vor allem:

Eine Strategie, die diesem Ziel dient

Lassen Sie mich diese Strategie kurz in Erinnerung rufen: Als globales Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor arbeiten wir mit Firmen, institutionellen und privaten Kunden auf der ganzen Welt zusammen. Global liegt der Schwerpunkt auf dem Investment Banking und auf der Vermögensverwaltung. In der Schweiz kommen das Retail- und Firmenkundengeschäft dazu. Erfolg versprechen wir uns vor allem von unserem integrierten Geschäftsmodell, das sicherstellt, dass unsere Kunden weltweit auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank zugreifen können. Die einheitliche Marke „UBS“ ist deshalb ein wesentlicher Bestandteil unserer Strategie. Die konsequente Gewinnung und Förderung von hoch qualifizierten und motivierten Talenten, ein professionelles Risikomanagement und schlanke Prozesse unterstützen den Erfolg der Strategie massgeblich.

Wir haben uns darauf festgelegt, organisch weiter zu wachsen, in unseren Kerngeschäften aber auch gezielt Akquisitionen zu tätigen, wo dies das Wachstum unterstützt. Peter Wuffli wird darauf noch näher eingehen. Ich bin überzeugt, dass das grosse Plus unserer Strategie gegenüber vielen unserer Konkurrenten darin besteht, dass wir bei der Umsetzung konsequent bleiben, auch wenn die äusseren Umstände und manchmal die öffentliche Meinung vorübergehend ändern. Dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, hat sich vor allem darin gezeigt, dass wir sowohl unter sehr schwierigen als auch bei günstigen Marktverhältnissen gute bis sehr gute Ergebnisse erzielen konnten. Wir haben also weder eine aggressive Strategie gewählt, die nur bei Sonnenschein funktioniert, noch haben wir auf defensive Lösungen gesetzt, die uns Chancen verbauen, wenn die Umstände günstig sind. Kämpfen muss man natürlich in allen Situationen, denn der Wettbewerb ist hart und unerbittlich. Aber wir haben die passenden Instrumente, die griffigen Pläne für den erfolgreichen Kampf bereit gestellt.

Meine Damen und Herren.

Der Wille zum langfristigen Erfolg, zur nachhaltigen Wertsteigerung ist vorhanden, und die Strategie, die diesen Erfolg möglich machen kann, haben wir definiert. Wir haben international auch wiederholt gute Noten dafür erhalten, dass unsere Strategie klar und stetig ist.

Lassen Sie mich nun noch auf einige Aspekte eingehen, welche diesen Erfolg mitbestimmen und deshalb auch unter dem Gesichtspunkt des Aktionärsinteresses zu beachten sind.

Der gute Ruf des Unternehmens

Das Finanzgeschäft ist ein sogenanntes „People's Business“, ein Geschäft, in welchem der Mensch und vor allem das Vertrauen eine grosse Rolle spielen. Und Vertrauen basiert zu einem wesentlichen Teil auf dem guten Ruf. Wie können wir diesen erhalten und ständig weiter stärken? Die Anforderungen sind vielfältig: Wir müssen von unseren Kunden als verlässlicher Partner wahrgenommen werden. Wir müssen ein aufgeschlossener Arbeitgeber sein, der Chancen bietet und Leistungen anerkennt. Die Öffentlichkeit soll uns als verantwortungsbewusstes Unternehmen wahrnehmen, das seinen Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft gerecht wird und hohen ethischen Standards folgt. Das alles sind nicht Aufgaben allein des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung. Ich habe es kürzlich in einer internen Botschaft an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so formuliert: Jede und jeder muss einen inneren ethischen Kompass besitzen und diesem folgen, wenn es darum geht, verantwortlich zu handeln. Jede und jeder trägt zu unserem guten Ruf bei und ist für diesen mitverantwortlich – gegenüber unseren Kunden und Aktionären, gegenüber anderen Mitarbeitenden und gegenüber der Öffentlichkeit. Verfehlungen einzelner schaden dem ganzen Unternehmen. Während Misserfolge zwangsläufig zum unternehmerischen Handeln gehören und deshalb auch zu akzeptieren sind, besteht bezüglich illegalem, illoyalem oder grob unkorrektem Verhalten eine Null-Toleranz. In dieser Haltung wissen wir uns mit Ihnen allen und auch mit der breiten Öffentlichkeit einig.

Was ist „ethisch richtig“?

Vor schwierige Entscheidungen stellen uns jedoch die manchmal divergierenden Interessen der Anspruchsgruppen, und es ist auch klar, dass „ethisch“ von verschiedenen Menschen unterschiedlich interpretiert wird. Ich gehe auf zwei Konfliktfelder etwas näher ein, die uns gegenwärtig beschäftigen: der *Konflikt zwischen unseren hohen Gewinnen und dem Abbau von Arbeitsplätzen* und der *Konflikt zwischen Reichtum und Armut*.

Nach der Publikation unserer Ergebnisse des vergangenen Jahres ist sofort Kritik laut geworden, weil wir einerseits den Gewinn deutlich steigern konnten, andererseits aber – in der Schweiz – die Zahl der Arbeitsplätze reduziert haben. Mit einer kurzfristigen Optik ist diese Kritik verständlich. Hätten wir die 672 Stellen in der Schweiz nicht abgebaut, wäre unser Gewinn zwar etwas niedriger ausgefallen, aber wir hätten unseren Aktionären trotzdem eine gute Dividende bezahlen können. Hätten Sie uns einen Vorwurf gemacht, meine Damen und Herren? Ich nehme es nicht an. Aber wir haben vorhin vom langfristigen Denken und Handeln gesprochen. Und unter diesem Gesichtspunkt müssen alle Ressourcen eben ständig überprüft werden, vor allem auch in guten Zeiten. Unternehmen, welche bei gutem Geschäftsgang das langfristige Wirtschaftlichkeitsdenken vernachlässigen, werden oft in jenem Moment zu Sparmassnahmen gezwungen, wo diese am schmerzhaftesten sind. Wenn wir im vergangenen Jahr Arbeitsplätze abgebaut haben, so meistens aus betrieblichen Gründen. Die technologischen Fortschritte verlangen in vielen Bereichen bedeutend weniger menschliche Arbeit, und sie werden mir zustimmen, dass es nicht unser Ziel sein kann, wie in der Frühzeit der Industrialisierung Funktionen nur des äusseren Scheins wegen zu erhalten – der berühmte „Heizer“ auf der elektrischen Lokomotive. Ich betone es nochmals: Bei sehr gutem Geschäftsverlauf könnte man sich solches ja im Prinzip leisten. Die Zeiten können sich aber ändern, und dann müssen überflüssig gewordene Stellen gestrichen werden, ohne dass die nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind, um sozial verträgliche Lösungen zu offerieren.

Das zweite Spannungsfeld ist jenes zwischen Reichtum und Armut. Die Reichen würden immer reicher und die Armen immer ärmer und es sei deshalb nicht

akzeptabel, ja sogar unmoralisch, derart hohe Gewinne zu erzielen. Kritisiert werden dabei natürlich auch die hohen Löhne, welche unsere Bank nicht nur an das oberste Kader, sondern auf sehr breiter Basis bezahlt. Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass es schwerfällt zu verstehen, dass UBS mehr als 8 Milliarden Franken Gewinn erzielt, während in der Schweiz Zehntausende unter der Armutsgrenze leben. Und wir haben auch erneut zahlreiche Vorschläge und Anregungen erhalten, wie wir der Not begegnen könnten – einen Teil des Reichtums abtreten, um die Not der Armen hier und in aller Welt zu lindern. Als Unternehmen tun wir auf diesem Gebiet einiges, und auch viele unserer gut verdienenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen auf ihre Weise grosszügig soziale Projekte. Aber wir können die Not der Welt, leider auch nicht beseitigen.

Noch wichtiger als diese direkten Unterstützungsleistungen ist es, dass es in unserem Land und auf dieser Welt Unternehmen gibt, die erfolgreich sind, damit Arbeitsplätze langfristig erhalten und Steuern und Sozialabgaben zahlen, mit denen Tausende von weniger Begünstigten unterstützt werden können. Es ist niemandem gedient, wenn die finanziell erfolgreichen Unternehmen weniger verdienen, und es wäre auch niemandem gedient, wenn bei UBS generell tiefere Löhne bezahlt würden. Bund, Kantone und Gemeinden und vor allem auch AHV und andere Sozialeinrichtungen würden sehr direkt darunter leiden. UBS hat im vergangenen Jahr an Bund, Kantone und Gemeinden 1,4 Milliarden Franken an direkten Steuern bezahlt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UBS weitere schätzungsweise rund 700 Millionen. Indirekte Steuern und Abgaben, inklusive abgelieferte Verrechnungssteuern auf Kundenguthaben und UBS-Dividenden, machten rund 1,9 Milliarden Franken aus, und nicht zuletzt gingen 350 Millionen Franken an die AHV/IV. Erfolgreiche Unternehmen und deren erfolgreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können im Kampf gegen Armut und finanzielle Not mehr bewirken als staatliche Umverteilungsaktivitäten.

Lassen Sie mich damit noch auf einen letzten Problemkreis eingehen:

Die staatlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen

Es gehört zu den Mechanismen menschlichen Handelns, dass – wenn Probleme auftauchen – nach neuen Regulierungen gerufen und bei Fehlleistungen neue Vorschriften und Verbote eingeführt werden. Kurzfristig ist dies verständlich und vielleicht gelegentlich sogar hilfreich. Längerfristig ist es aber verhängnisvoll. Was wir in den letzten Jahren bezüglich Regulierung erleben, ist Anlass zu Sorge. Einige dieser einengenden Vorschriften kommen aus den USA, aber in unserem Land ist man immer wieder bereit, möglichst rasch mindestens ebenso weit zu gehen. Selbstverständlich bringen die minuziösen Vorschriften betreffend Bestätigung der Kontrolleffizienz im Konzern auch Vorteile. Wir können Schwachstellen frühzeitig erkennen. Aber es besteht die Gefahr, dass unternehmerisches Denken und Handeln verloren gehen, weil es nur noch darum geht, sicherzustellen, dass alle Vorschriften buchstabengetreu eingehalten sind. Arbeitszeitbestimmungen, Bauvorschriften, Kündigungsschutz, neue Steuern und Abgaben, die oft mit einem grossen administrativen Aufwand verbunden sind, immer neue Kontrollen in den Betrieben schränken zusätzlich ein und verteuern die Produktion der Produkte und Dienstleistungen. Dies alles ist der Wettbewerbsfähigkeit nicht förderlich.

Ich persönlich betrachte es als meine Pflicht, mich dafür zu engagieren, dass das Unternehmertum nicht der Regulierung und der Bürokratie zum Opfer fällt. Ist das ein politisches Engagement? Politisch oder nicht politisch – wir müssen uns dort exponieren und einsetzen, wo es etwas nützt. Es ist müssig, hinterher zu jammern. Sie werden deshalb immer wieder hören, dass ich oder andere Exponenten unserer Bank sich politisch engagieren – auch in Ihrem Interesse, im Interesse der Schweizer Wirtschaft und damit der UBS.

*

Meine Damen und Herren.

Ich komme zum Schluss. Wir leben in einer faszinierenden, aber anspruchsvollen Zeit. UBS ist gut gerüstet, um die Herausforderungen zu bestehen. Aber wir werden auch in Zukunft überdurchschnittliche Leistungen erbringen müssen – ein Ziel, das niemand allein erreichen kann. Wir sind dabei auf viele Partner angewiesen. Ohne unsere mehr als sechs Millionen Kunden in aller Welt wäre

unser Einsatz sinnlos. Ich danke unseren Kunden deshalb für ihre Treue und dafür, dass sie uns immer wieder ermöglichen, neue Ideen und Produkte zu entwickeln, um ihnen noch besser zu dienen. Eine zentrale Rolle für den Erfolg heute und in Zukunft spielen unsere gut 67'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie setzen sich Tag für Tag für ihre Kunden ein oder stellen sicher, dass alles reibungslos funktioniert. Ihnen gilt deshalb heute mein besonders herzlicher Dank. Sie dürfen stolz sein auf das Geleistete.

Nicht zuletzt möchte ich meinen Kollegen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung danken für ihre Arbeit und für ihr Engagement. Wir haben ein sehr gutes Verhältnis – intern in den beiden Gremien und auch zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung. Gegenseitiger Respekt charakterisiert den Umgang miteinander. Die Arbeit ist geprägt von konstruktiv-kritischen Diskussionen und getragen vom gemeinsamen Willen, UBS noch erfolgreicher zu machen.

Ich danke natürlich auch Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Sie stellen uns das Kapital zur Verfügung, das wir für unsere Tätigkeit brauchen. Ich hoffe, dass Sie mit mir einig gehen, dass dies ein lohnendes Engagement ist.