

# Ordentliche Generalversammlung von UBS AG vom 2. Mai 2013

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

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich bin froh, nach einem Jahr als Verwaltungsratspräsident von UBS wieder vor Ihnen stehen zu dürfen. Es war ein ereignisreiches Jahr, nicht ohne Rückschläge und Enttäuschungen. Insgesamt betrachtet war es aber ein erfolgreiches Jahr und wir haben weitere wichtige Meilensteine in der Neuausrichtung unserer Bank erreicht.

Lassen Sie mich zu Beginn meiner Rede auf die Prioritäten zurückschauen, die der Verwaltungsrat sich im vergangenen Mai gesetzt hat:

1. Wir haben uns vorgenommen, die gute Positionierung unserer Bank in einem herausfordernden Umfeld weiter zu stärken. Dazu haben wir die Strategie überarbeitet und an die neue Realität der Märkte und des regulatorischen Umfelds angepasst. Dabei haben wir uns zurückbesonnen auf die traditionellen Stärken von UBS.
2. Für uns war und ist entscheidend, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen, da nur so die erfolgreiche Zukunft unserer Bank sichergestellt werden kann. Eine konsequente Aufarbeitung der Vergangenheit und die Bereinigung vergangener Fehlentwicklungen waren daher prioritär.
3. Schliesslich habe ich bei meinem Amtsantritt angekündigt, den Dialog mit unseren Aktionären zu intensivieren und die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen konsequent umzusetzen. Dieses haben wir im zurückliegenden Jahr in mehr als 100 Treffen mit Aktionärsvertretern getan.

In all diesen und weiteren Bereichen haben wir in den letzten 12 Monaten erhebliche Fortschritte gemacht.

2012 war erneut ein anspruchsvolles Jahr für die Banken in der Schweiz und weltweit. Das schwache und volatile makroökonomische Umfeld beeinträchtigte das Kundenvertrauen und gleichzeitig blieben die regulatorischen Anforderungen hoch.

## **Fragiles makroökonomisches Umfeld**

Auch wenn sich die Aktienmärkte im Jahresverlauf dank verschiedener Zentralbankinterventionen erholten, verschlechterte sich das makroökonomische Umfeld in Europa vor allem im zweiten Halbjahr 2012. Ein wesentlicher Grund hierfür war, dass die ungelöste Staatsschulden- und Bankenkrise von den Peripheriestaaten auf Kernländer der Eurozone wie zum Beispiel Frankreich übergriff.

Die Situation wurde dadurch verschärft, dass die notwendige Haushaltskonsolidierung in vielen europäischen Ländern sowie rückläufige Konsumausgaben eine Konjunkturabkühlung in der gesamten Eurozone nach sich zogen. Gleichzeitig wurden die Banken durch das makroökonomische Umfeld und strengere regulatorische Anforderungen dazu veranlasst, ihre Entschuldung rascher voranzutreiben, was das Wirtschaftswachstum zusätzlich dämpfte.

Auch unser Heimatmarkt – die Schweiz – war aufgrund der engen wirtschaftlichen Verflechtung von den rezessiven Tendenzen in der Eurozone betroffen, was zu einer Halbierung des Wirtschaftswachstums auf 1% für das Gesamtjahr 2012 führte.

In den USA sahen wir einen schleppenden Konjunkturverlauf, auch wenn einige Sektoren der Wirtschaft vor allem im zweiten Halbjahr Anzeichen einer Erholung zeigten. Neben dem konjunkturdämpfenden Effekt der anhaltenden Entschuldung litt zudem das Vertrauen von Konsumenten und Investoren in den USA unter der Unsicherheit bezüglich der Fiskalpolitik.

Aus den Emerging Markets kamen zwar 2012 erneut Wachstumsimpulse, allerdings fielen diese – insbesondere in China – im Vergleich zu früheren Aufschwungphasen schwächer aus. Dies lag unter anderem an den negativen Folgen der Rezession in Europa und der zögerlichen Erholung der US-Wirtschaft.

Für dieses Jahr rechnen wir mit einem leichten Anstieg des Wachstums der Weltwirtschaft, auf 3,0%, gegenüber 2,7% 2012. Es ist denkbar, dass sich 2013 als Beginn der Nachkrisen-Ära erweist. Allerdings ist das operative Umfeld für Banken nach wie vor durch ein fragiles ökonomisches Umfeld geprägt. So haben zum Beispiel die jüngsten Erfahrungen in Zypern deutlich aufgezeigt, dass die Krise in der Eurozone bei weitem noch nicht gelöst ist.

Neben diesen makroökonomischen Herausforderungen galt es, unser Geschäftsmodell an die neue regulatorische Realität anzupassen.

### **Neue regulatorische Realität**

Regulatoren weltweit sind sich einig, dass viele globale Banken zu gross sind, zu viele Risiken auf ihren Bilanzen halten und zu komplex geworden sind. Dieser Realität müssen wir uns stellen und die Geschäftsmodelle entsprechend anpassen.

UBS akzeptiert die verschärften regulatorischen Anforderungen und wir unterstützen Regulierungen, die das Vertrauen in die Finanzbranche verbessern, den Kundenschutz erhöhen oder die Aktionäre und Steuerzahler besser schützen.

Ich setze mich konsequent dafür ein, dass innerhalb von UBS die neuen Regeln umfassend eingeführt werden. UBS ist heute, auch im internationalen Vergleich, in vielen Bereichen der Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen führend. So haben wir frühzeitig damit begonnen, die regulatorischen Vorschriften im Bereich Kapital- und Liquiditätsstandards zu implementieren und haben als erstes grosses Institut unsere Strategie konsequent auf das veränderte regulatorische Umfeld ausgerichtet.

Allerdings wehre ich mich gegen regulatorische Entwicklungen, die zu Marktverzerrungen und Markteintrittsbarrieren führen und damit zu ungleichen Bedingungen im internationalen Wettbewerb beitragen.

Solche Entwicklungen sind auch bei der Definition der Strategie für den Finanzplatz Schweiz zu berücksichtigen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Wir müssen uns bewusst sein, dass der Finanzplatz Schweiz mitten im internationalen Standortwettbewerb steht. Die hervorragende Ausgangslage, die vor allem im Vermögensverwaltungsgeschäft besteht, wird überschattet vom Druck auf Steuerkonformität und von der Gefahr durch schwarze Listen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes zu sichern und zu stärken ist es daher unumgänglich, dass Schweizer Banken ihren Beitrag zur konsequenten Umsetzung eines steuerkonformen Finanzplatzes leisten. Als Verwaltungsratspräsident von UBS spreche ich mich klar für eine „Weissgeldrealität“ aus.

## **Beschleunigte Umsetzung der Strategie**

Ich bin überzeugt, dass UBS die richtige Strategie hat, um auch in diesem schwierigen Umfeld äusserst erfolgreich zu operieren.

Allerdings werden diese Herausforderungen – ein fragiles makroökonomisches Umfeld, Markteintrittsbarrieren, ein verschärftes regulatorisches Umfeld und die Forderung nach mehr Transparenz auch in steuerlichen Fragen – den Bankensektor in den kommenden Jahren nachhaltig verändern.

Vor diesem Hintergrund hat der Verwaltungsrat – nach vorheriger Empfehlung der Konzernleitung – im vergangenen Herbst entschieden, das Tempo der Implementierung unserer Strategie zu erhöhen.

Dies ist aus Sicht des Verwaltungsrates und der Konzernleitung erforderlich, um verbleibende Risiken einzudämmen und der berechtigten Erwartung unserer Aktionäre nach einer attraktiven und nachhaltigen Rendite gerecht zu werden.

Zudem haben wir damit unsere Entschlossenheit unterstrichen, den Transformationsprozess voranzutreiben und die UBS der Zukunft zu schaffen.

Seit der Ankündigung, die Umsetzung unserer Strategie zu beschleunigen, sind nun 6 Monate vergangen und wir konnten grosse Fortschritte erzielen.

Neben der richtigen strategischen Ausrichtung ist für die erfolgreiche Zukunft unserer Bank entscheidend, dass wir verlorenes Vertrauen zurückgewinnen. Um dies zu erreichen, gibt es aus meiner Sicht keine Alternative zu einer konsequenten Aufarbeitung und Bewältigung der Vergangenheit.

## **Konsequente Bewältigung der Vergangenheit**

Das Jahr 2012 war daher auch durch die Bewältigung von Problemen aus der Vergangenheit gekennzeichnet. Dies hat teilweise die grossen Fortschritte, die wir in der Umsetzung unserer Strategie gemacht haben, und die guten Ergebnisse vieler unserer Geschäftsbereiche überschattet.

Eine der grössten Altlasten, die wir im letzten Jahr angegangen sind, war der Libor-Fall. Hierfür konnten wir im Dezember mit verschiedenen Aufsichtsbehörden Vergleiche im Umfang von rund CHF 1.4 Milliarden erzielen.

Meinen Kollegen im Verwaltungsrat und mir war es wichtig, eine Lösung zu finden und mit den wichtigsten Behörden eine Einigung zu erzielen, damit wir uns mit grösstmöglicher Aufmerksamkeit der Neuausrichtung unserer Bank widmen können.

Dass gewisse Personen innerhalb von UBS an der Manipulation von Libor-Sätzen beteiligt waren, bedauern wir zutiefst. Ein solches Fehlverhalten ist völlig inakzeptabel. Es entspricht weder den Werten von UBS noch den hohen ethischen Standards, für deren Einhaltung wir jeden einzelnen Mitarbeitenden verantwortlich machen.

Dementsprechend konsequent haben wir auch gegenüber den Mitarbeitenden reagiert, die sich nicht korrekt verhalten oder ihre Aufsichtspflichten vernachlässigt haben. Wir haben in weniger gravierenden Fällen entweder den Bonus gestrichen oder die aufgeschobene Vergütung gestrichen und bei schweren Vergehen Entlassungen vorgenommen. Dies erfolgte unabhängig vom hierarchischen Rang der einzelnen Mitarbeiter.

Im Rahmen unserer umfangreichen Untersuchungen haben wir ebenfalls das Verhalten und die Verantwortung des damaligen Verwaltungsrats und der Konzernleitung überprüft. Dabei wurden wir von international renommierten Anwaltskanzleien unterstützt.

Die erste unabhängige Untersuchung hat klar aufgezeigt, dass weder der Verwaltungsrat noch die Konzernleitung der Bank seinerzeit in die Vorfälle verwickelt waren oder von ihnen Kenntnis hatten. In einer weiteren Untersuchung haben wir durch eine zweite unabhängige Anwaltskanzlei prüfen lassen, ob es

zu Pflichtverletzungen in der Konzernleitung oder im Verwaltungsrat gekommen ist. Die Untersuchung hat bestätigt, dass sowohl der Verwaltungsrat wie auch die Konzernleitung ihre Aufsichtspflichten erfüllt haben.

Allerdings hat die Aufarbeitung Mängel im Risikomanagement von UBS offenbart. Diese haben dazu beigetragen, dass das Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter unentdeckt blieb. Diese Schwachstellen in den Risiko- und Kontrollprozessen haben wir konsequent beseitigt, um die Einhaltung unserer hohen Standards zu gewährleisten.

Das positive Echo und die Anerkennung, die wir von den Behörden erhalten haben, bestätigen uns, dass wir mit den vorgenommenen Veränderungen die richtigen Entscheidungen getroffen haben.

Lassen Sie mich unmissverständlich klarstellen: Meine Kollegen im Verwaltungsrat und ich haben absolut keine Toleranz für unangemessenes und unethisches Verhalten von Mitarbeitenden. Unsere Glaubwürdigkeit ist von zentraler Bedeutung. Daher werden wir auch weiterhin unser Augenmerk darauf richten, wie wir die operative Praxis, die Kultur und das Risikobewusstsein im Unternehmen weiter verbessern können.

Abschliessend möchte ich noch auf Veränderungen eingehen, die wir aufgrund des Feedbacks von Ihnen – geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre - eingeleitet haben.

In den vergangenen 12 Monaten haben wir durch intensive Gespräche mit Ihnen wichtige Erkenntnisse erhalten und haben eine Reihe von Massnahmen ergriffen, um diese umzusetzen.

Ich möchte auf drei Themen eingehen, die aus meiner Sicht von besonderer Bedeutung sind.

### **Vergütungsmodell**

Ein zentrales Thema war das Vergütungsmodell, an dem wir im Verlauf des Geschäftsjahres 2012 weitreichende Änderungen vorgenommen haben.

Ich bin mir bewusst, dass das Thema Kompensation – insbesondere die Entschädigung des Top-Managements – äusserst sensibel ist und ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein erfordert.

Zusammen mit meinen Kollegen im Verwaltungsrat bin ich der Meinung, dass uns mit dem neuen Vergütungsmodell ein guter Kompromiss zwischen den berechtigten Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen gelungen ist.

Wir haben die Vergütung stärker an die nachhaltige Performance unseres Unternehmens gebunden, die Vergütungsstruktur deutlich gestrafft und die Transparenz erhöht.

Gleichzeitig stellt das neue Modell aber auch sicher, dass sich gute Leistung und hohe Einsatzbereitschaft für die Mitarbeitenden lohnt. Dies ist aus meiner Sicht gerade gegenwärtig besonders wichtig. Die umfassende Transformation unserer Bank verlangt von unseren Mitarbeitenden ein sehr hohes Mass an Einsatzbereitschaft.

Diese Einsatzbereitschaft ist unverzichtbar, um auch weiterhin Fortschritte in der Umsetzung unserer Strategie machen zu können. Damit können wir sicherstellen, dass UBS im neuen Umfeld noch erfolgreicher operieren kann, was auch im besten Interesse unserer Aktionäre ist.

Um den verstärkten Fokus auf die mittel- bis längerfristige Performance unseres Unternehmens zu betonen, haben wir entschieden, dass die leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung 2012 keinen Baranteil enthalten. Sie werden erst in 5 Jahren ausbezahlt und unterliegen bis dahin dem Risiko eines vollständigen Verfalls, sollte unsere Bank die Performance-Ziele nicht erreichen.

Wir haben weiterhin eine Höchstgrenze für die leistungsabhängige Komponente der Vergütung der Konzernleitung eingeführt: der entsprechende Pool kann maximal 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns betragen. In 2012 betrug die effektive Höhe des Pools 1,7% des bereinigten Vorsteuergewinns.

Von vielen externen Beobachtern wird unser Modell als wegweisend beurteilt, und die Ratingagentur Moody's bezeichnete es als positiven Aspekt für unser Kreditprofil. Es ist mir allerdings auch klar, dass wir wohl nie eine perfekte Lösung haben werden, die von allen Anspruchsgruppen immer als richtig empfunden wird. Ich bin jedoch zuversichtlich, dass wir das richtige Gleichgewicht zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und einer angemessenen Rendite für unsere Aktionäre finden.

### **Anpassungen der Corporate Governance**

Ein zweiter Bereich, in dem wir Veränderungen vorgenommen haben, betrifft unsere Corporate Governance.

Dazu haben wir im vergangenen Jahr unter anderem ein „Board Assessment“ von einem unabhängigen externen Berater durchführen lassen, um sicherzustellen, dass der Verwaltungsrat seine aufsichtsrechtlichen Verpflichtungen bestmöglich wahrnehmen kann und die Zusammenarbeit mit der Konzernleitung effektiv ist.

Diese Untersuchung hat ein generell positives Bild ergeben und bestätigt dass wir uns auch hier auf dem richtigen Weg befinden. Zugleich ist uns diese Studie trotz positivem Grundtenor ein Ansporn zur weiteren Stärkung unserer Bemühungen. Wir werden die Erkenntnisse nutzen um die Funktionsweise weiter zu optimieren.

Darüber hinaus haben wir einige Neuerungen eingeführt, damit Sie, unsere Aktionäre, Ihre Rechte auf einfachere und effektivere Weise als bisher ausüben können.

Dazu gehört unser neues, Ende März lanciertes Online-Aktionärsportal. Dies modernisiert unsere Corporate Governance, indem es den Aktionären ermöglicht, ihre Weisungen für die Vertretung ihrer Stimmrechte im Vorfeld der Generalversammlung online zu erteilen. Ich bin stolz, dass UBS als erstes Unternehmen in der Schweiz einen solchen Service für ihre Aktionäre bietet.

### **Anhebung der Dividende**

Schliesslich haben wir unsere Dividendenpolitik so ausgerichtet, dass eine faire Beteiligung der Aktionäre an den Gewinnen von UBS gewährleistet ist.

Es ist mir klar, dass Sie als Aktionäre in der Krise stark gelitten haben und einen Anspruch auf einen fairen Anteil an den Gewinnen haben.

Daher haben wir im Herbst 2012 angekündigt, dass wir das Ziel einer progressiven Kapitalrückführung an unsere Aktionäre verfolgen werden.

Dies umfasst einen Anstieg der Dividende, während wir an der Erreichung unserer Kapitalziele arbeiten mit dem Ziel einer Ausschüttungsquote von mehr als 50%, sobald wir die Kapitalziele erreicht haben.

Angesichts unserer Erfolge im Jahr 2012, insbesondere hinsichtlich unserer Kapitalposition, und als Zeichen des Vertrauens in unsere Fähigkeit, unsere Strategie auch in Zukunft diszipliniert umzusetzen, empfehlen wir für 2012, die Dividende für unsere Aktionäre von CHF 0.10 auf CHF 0.15 je Aktie zu erhöhen.

Wenn ich auf die letzten 12 Monate zurückblicke, so haben wir in vielen wichtigen Bereichen beträchtliche Fortschritte gemacht. UBS ist heute stärker und besser positioniert als viele unserer Konkurrenten und ich blicke mit viel Optimismus in die Zukunft.

Mein Optimismus basiert in erster Linie auf unseren hervorragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit ihrem grossen Einsatz dazu beigetragen haben, dass wir die wichtigen Meilensteine in der Umsetzung unserer Strategie erreichen konnten. Bei ihnen möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken.

Ich danke der operativen Konzernleitung, allen voran unserem CEO Sergio Ermotti für die gute Zusammenarbeit und die erfolgreiche Umsetzung unsere Strategie.

Danken möchte ich auch unseren Kunden für das Vertrauen danken, welches Sie uns entgegen bringen. Seien Sie versichert, dass wir uns nicht von unserem eingeschlagenen Kurs abbringen lassen und uns weiterhin konsequent für die Wahrung Ihrer Interessen einsetzen werden.

Ihnen – unseren Aktionärinnen und Aktionären – gebührt ein besonderer Dank für ihre Loyalität und Verbundenheit mit der Bank. Wir werden weiterhin den Dialog mit Ihnen pflegen und die Erkenntnisse aus den Gesprächen konsequent umsetzen.

Ich möchte jetzt das Wort an unseren CEO, Sergio Ermotti übergeben.