

Ordentliche Generalversammlung von UBS AG vom 7. Mai 2014

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 herzlich willkommen zu unserer Generalversammlung.

Die UBS ist auf dem richtigen Weg!

Das zeigen die erfreulichen Resultate des vergangenen Jahres.

2013 war für uns ein sehr wichtiges Jahr: Wir wollten und mussten beweisen, dass die eingeschlagene Strategie die richtige ist. 2013 war ein Jahr der Umsetzung.

Wir haben hart gearbeitet, Tag für Tag. Wir haben unseren Worten Taten folgen lassen.

Heute darf ich sagen: Das Resultat kann sich sehen lassen. Wir haben einen bereinigten Gewinn vor Steuern von 4,1 Milliarden Franken erwirtschaftet. Unsere solide Arbeit spiegelt sich auch im Aktienkurs. Die Aktie ist 2013 um fast 19 Prozent gestiegen. Das heisst: Auch Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, haben weiter Vertrauen in UBS gewonnen.

Und Sie spüren den Erfolg der Strategie auch bei der Dividende: Im Rahmen unserer progressiven Dividendenpolitik beantragen wir heute eine Ausschüttung von 25 Rappen pro Aktie, 67 Prozent mehr als letztes Jahr.

Der Umschwung gelang aus drei Gründen:

1. Erstens, wir haben uns für die richtige Strategie entschieden. Die weltweit führende Vermögensverwaltung und die Universalbank in der Schweiz stehen im Mittelpunkt. Die fokussierte Investment Bank und das Asset Management, die in ihren Kernbereichen zur Weltspitze gehören, vervollständigen das Modell.
2. Zweitens, wir haben diese Strategie konsequent umgesetzt. Die Ausrichtung der Investment Bank auf das reine Kundengeschäft wurde von vielen begrüsst und gleichzeitig von anderen als unmöglich oder als riskant kommentiert. Das starke Resultat der fokussierten Investment Bank zeigt: Wir haben es richtig gemacht.
3. Und drittens: Wir konnten auf geduldige Aktionäre, treue Kunden und auf ein tolles Team zählen. Insbesondere unsere Kunden und Mitarbeiter haben die Strategie schnell angenommen und eine erfolgreiche Implementierung ermöglicht.

Ich hatte Ihnen vor einem Jahr versprochen, dass wir unsere Prioritäten weiterhin an drei Pfeilern ausrichten:

- Kapitalstärke
- Effizienz und Effektivität
- und Risikomanagement

Ich hatte ausserdem gesagt, dass wir uns noch stärker auf das Geschäft konzentrieren wollen mit einem Fokus auf drei Prinzipien:

- Kundenfokus
- Nachhaltige Leistung
- Exzellenter Service

Also, wie erfolgreich waren wir bei den Pfeilern und Prinzipien?

Beginnen wir mit der *Kapitalstärke*

Die Kernkapitalquote auf Basis der vollständigen Umsetzung der Basel-III-Vorgaben erreichte letztes Jahr beinahe 13 Prozent. Sie hat sich gegenüber der Pro-forma Kernkapitalquote vom Herbst 2011 mehr als verdoppelt.

- Wir haben unsere Geschäfte auf die Felder konzentriert, die langfristig gewinnbringend sind. Aus anderen Geschäftsfeldern ziehen wir uns zurück. Wir haben Risiken aus dem Geschäft rausgenommen. Deshalb konnten wir unsere Bilanzsumme wieder um 20 Prozent reduzieren.
- Und unsere risikogewichteten Aktiven sanken von 258 Milliarden auf 227 Milliarden Franken. Damit haben wir per Ende des letzten Jahres das für 2015 gesetzte Ziel schon fast erreicht.
- Wir konnten mit dem Erwerb des Eigenkapitals der Zweckgesellschaft der Schweizerischen Nationalbank das Thema Staatshilfe für UBS abschliessen. Die Rettungsaktion konnte dank der guten Zusammenarbeit zwischen Nationalbank und UBS positiv für alle Parteien abgewickelt werden. Das hatte nichts mit Glück zu tun. Aus der gesamten Transaktion von 2008 und dem damit verbundenen Einschuss von Kapital resultierte ein Gewinn von mehreren Milliarden Franken für den Bund und die Nationalbank.

All diese Entwicklungen zusammen bedeuten, dass UBS gemessen an der Kernkapitalquote weiter die bestkapitalisierte Bank in ihrer Vergleichsgruppe ist. Gestern konnten wir bekanntgeben, dass wir unser Ziel für 2014 – eine harte Kernkapitalquote (CET1) von 13 Prozent – bereits im ersten Quartal erreicht haben. Bei dieser Quote beabsichtigen wir, Ihnen künftig mindestens 50 Prozent des Gewinnes auszuschütten, sofern auch nach unserem Stresstest die Kernkapitalquote mindestens 10 Prozent beträgt.

Zum Zweiten Pfeiler: *Effizienz und Effektivität*

Wir haben Programme zur Erhöhung der Effizienz implementiert. Diese zeigen Wirkung. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2011 konnten wir brutto Kosteneinsparungen von 2,2 Milliarden Franken erzielen. Kostenkontrolle wird eine wichtige Aufgabe bleiben.

Unser dritter Pfeiler: *Das Risikomanagement*

Dies ist für eine Bank natürlich ein ganz essentieller Bereich. Wir waren und sind hier weiterhin sehr aktiv:

- Wir haben unsere Kontrollprozesse weiter verstärkt.
- Wir haben die Bereiche Operational Risk Control und Compliance zusammengelegt, damit wir noch integrierter vorgehen.
- Und wir haben – nicht nur im Sinne von Risikomanagement – klare Verhaltensweisen für UBS-Mitarbeiter definiert und eingeführt. Sie fliessen in die Mitarbeiterbewertung jedes Einzelnen ein. Eine starke und positiv ausgerichtete Kultur hilft uns, das Richtige zu tun und die richtigen Mitarbeiter bei UBS zu haben.

Ich bin überzeugt: Die Art und Weise, wie wir Ergebnisse erzielen, ist genauso wichtig, wie es die Ergebnisse selbst sind. Fazit: Kein Schweizer Franken Gewinn ist wichtiger als die Reputation der Bank.

Aber wenn man eine grosse Anzahl von Mitarbeitern beschäftigt, ist es nicht auszuschliessen, dass es darunter jemanden gibt, der glaubt, er könne das System umgehen. Alle Organisationen sind letztlich ein Spiegelbild der Gesellschaft und daher leider nie 100 Prozent sicher. Es ist daher wichtig, dass wir eventuelle Fehlritte möglichst früh finden. Und dass wir rasch und entschlossen handeln, um einen finanziellen oder einen Reputationsschaden zu vermeiden oder zu begrenzen. Banken und Staat müssen gemeinsam mit aller Härte gegen diese einzelnen Akteure vorgehen. Meiner Meinung nach macht es wenig Sinn, die Branche generell zu verdammen. Das kann zu Konsequenzen führen, die nicht sinnvoll wären.

Was die drei Prinzipien «Kundenfokus», «Nachhaltige Leistung» und «Exzellenter Service» betrifft, so können sich unsere Ergebnisse ebenfalls sehen lassen.

Beginnen wir mit der Kundennähe:

- Im Vermögensverwaltungsgeschäft waren wir sicher auf die Kunden fokussiert. Sonst würden wir nicht insgesamt 1.8 Billionen Franken verwalten. Seit 2011 sind rund 150 Milliarden Franken Neugelder der Bank zugeflossen – 54 Milliarden davon 2013. UBS wurde zudem vom Finanzmagazin «Euromoney» erneut als «Best Global Wealth Manager» geehrt. Ausgesprochen gut lief die Vermögensverwaltung auch in den USA. Wir haben dort mit einem bereinigten Jahresgewinn vor Steuern von einer Milliarde Dollar nicht nur ein tolles Resultat, sondern auch ein wichtiges strategisches Ziel erreicht.
- UBS Schweiz lief ebenfalls sehr gut. In unserem Bereich Retail & Corporate haben wir wieder Marktanteile gewonnen. «Euromoney» kürte UBS Schweiz auch erneut zur «Best Bank in Switzerland». Und erst kürzlich wurde unsere neue e-Banking-Plattform mit einem bedeutenden Preis ausgezeichnet. Auch die Kundenzufriedenheit in der Schweiz ist 2013 weiter gestiegen.
- Die Investment-Bank erzielte ebenfalls einen Milliarden-Gewinn und eine Rendite, die weit über dem Minimumziel von 15 Prozent auf das zugeteilte Kapital betrug. Unsere Kunden und unsere Mitarbeiter glauben an unser neues Modell und ziehen mit.
- Global Asset Management konnte seinen bereinigten Gewinn um 8 Prozent erhöhen und erzielte eine bereinigte Rendite auf das zugeteilte Eigenkapital von 33 Prozent. Auch hier basiert der Erfolg auf Kundennähe.

Kommen wir zum Prinzip Nachhaltigkeit. Es geht uns darum, eine Kultur des langfristigen Denkens und Handelns in der Bank zu verankern. Wir wollen, dass unser Erfolg Bestand hat. Und zwar sowohl für uns als auch für unsere Kunden.

Auch unsere Kommunikation soll dies spiegeln: Wir kommunizieren offen und transparent. Das, so glauben wir, ist der richtige Weg, Vertrauen zu gewinnen und zu behalten – selbst wenn uns diese Transparenz manchmal kritisch in das Licht der Öffentlichkeit rückt.

Unser Vergütungsmodell ist ebenfalls auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Axel Weber hat es Ihnen gerade ausführlich erläutert. Heute sind 50 Prozent aller Mitarbeiter ebenfalls Aktionäre. Per Ende 2013 haben UBS Mitarbeiter rund 7 Prozent der Aktien unserer Bank gehalten. Damit sind wir Mitarbeiter gemeinsam die grösste Aktionärsgruppe. Die Interessen von Aktionären und Mitarbeitern decken sich also immer mehr.

Dass wir insgesamt auf gutem Weg sind in Sachen Nachhaltigkeit, beweist zum Schluss auch noch ein Fakt aus dem letzten Jahr: UBS hat in allen Unternehmensbereichen in jedem Quartal einen Gewinn gemacht.

Bleibt schliesslich der dritte Punkt, der Exzellente Service. Uns geht es hier nicht um Exzellenz als endgültigen Zustand, sondern um das Prinzip, nach dem wir Tag für Tag streben.

Wir dürfen das gute Geschäftsergebnis von 2013 durchaus auch als Resultat von Exzellenz im Tagesgeschäft sehen. Es ist die Stärke unserer Bank, in verschiedenen Einzelbereichen hohe Kompetenz zu haben. Doch erst die Zusammenarbeit der Bereiche erlaubt uns das Beste für unsere Kunden zu bringen.

Wir investieren beständig in Exzellenz. Hier ein paar Beispiele: Letztes Jahr absolvierten unsere Mitarbeiter insgesamt 1,2 Millionen Trainingsstunden. Und wir investierten über eine Milliarde Franken in unsere digitalen Systeme.

Jeder braucht ein Zuhause in der Gesellschaft. Mit zwei Dritteln unseres Geschäfts sind wir global aufgestellt, aber – wie ich bereits im letzten Jahr sagte – unser Zuhause ist die Schweiz.

Ich darf Ihnen mit ein paar Zahlen zeigen, wie viele Menschen in unserer Heimat mit UBS in Verbindung stehen:

Wir haben 2,5 Millionen Privatkunden- und 130000 Geschäftskundenbeziehungen. Das heisst,

- fast die Hälfte aller Unternehmen arbeitet mit uns zusammen.
- Jeder dritte Haushalt hat ein Konto bei uns.
- Jede fünfte Hypothek wird von uns finanziert.
- Jeder sechste Sparfranken wird von uns verwaltet.

Und mit mehr als 21000 Mitarbeitern sind wir der drittgrösste private Arbeitgeber im Land.

Ein weiterer Aspekt, der oft vergessen wird: Wir sind in der Schweiz auch die Bank der Banken.

Wir bilden einerseits viele junge Menschen aus, die später zu anderen Banken wechseln. Derzeit lernen zum Beispiel 1800 Lehrlinge das Bankgeschäft bei uns. Wir stellen andererseits unsere Dienstleistungen anderen Banken zur Verfügung, damit diese ihre Kunden umfassend bedienen können. 90 Prozent der lokalen Banken sind dadurch Kunden der UBS.

Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt. Doch wir als Bank wollen der Gesellschaft auch etwas zurückgeben. Nicht immer kommt unser Engagement gut an, wie leider der Fall der Universität Zürich gezeigt hat. Selten wurde eine so grosse Summe für Bildung und Forschung bereitgestellt. Und selten wurde jemand für eine gutgemeinte Geste so kritisiert wie wir. Die Art, wie sich einige geäussert haben, inhaltlich und in der Tonalität, ist inakzeptabel. Ich finde das schade. Und damit habe ich mich noch diplomatisch ausgedrückt.

Aber – wir werden weiter in Bildung und Forschung investieren, denn sie sind wichtig für unser Land.

Wir engagieren uns auch weltweit auf sozialer Ebene. In der Schweiz, beispielsweise, verteilten wir 2013 über unsere Stiftungen rund 2,6 Millionen Franken für gute Zwecke. Und wir geben unseren Mitarbeitern jährlich zwei Arbeitstage, wenn sie Freiwilligenarbeit leisten: zum Beispiel in Schulen oder bei der Hausaufgaben-Hilfe.

Nun – zurück zum Geschäft:

Wir haben gestern kommuniziert, wo wir nach den ersten drei Monaten in diesem Jahr stehen und wo wir hin wollen.

Am wichtigsten – wir bleiben bei unserer erfolgreichen Strategie.

Dazu gehört, dass wir bei den Ausgaben schlank bleiben. Es gibt einen Plan, und den setzen wir konsequent um. Wir werden weiter Kosten reduzieren und unsere Effizienz steigern.

Zudem werden wir unsere Bilanz weiter verkleinern. Das heisst, wir werden kontinuierlich das Non core und Legacy Portfolio abbauen.

Zugleich wollen wir das Asset Management optimieren. Es ist und bleibt integraler Bestandteil von UBS und ist ein signifikantes Wachstumsfeld für uns.

Der Kern unseres globalen Wirkens ist und bleibt die Vermögensverwaltung. Wir werden uns deshalb darauf konzentrieren, dieses Geschäft weiter zu entwickeln. Niemand hat dort die Kombination von Expertise, Angebot und Chancen wie wir!

Wir haben gestern ebenfalls einen weiteren wichtigen Schritt dazu bekannt gegeben, wie wir uns künftig strukturell aufstellen möchten. Dazu gehört die Gründung einer Konzernholdinggesellschaft basierend auf einem Aktienaustausch noch in diesem Jahr, unter Vorbehalt der regulatorischen Bewilligungen. Zur neuen Struktur gehören auch, wie bereits bekannt, eigenständige Gesellschaften in der Schweiz und Grossbritannien. Zudem wird in den USA eine Zwischenholding erforderlich sein. Wir werden damit den nationalen und internationalen «too big to fail»- Richtlinien auf effiziente Weise genügen. Die Struktur ist auch positiv für Sie als Aktionäre.

Bei erfolgreicher Umsetzung der Konzernholdinggesellschaft würden wir in der Lage sein, Ihnen eine zusätzliche Kapitalausschüttung in Höhe von mindestens 25 Rappen auszuzahlen. All dies würde nicht dazu führen, dass wir neues Kapital aufnehmen müssten. Auch unsere Strategie, unser Geschäftsmodell und wie wir Kunden bedienen, blieben unverändert.

Wir haben also ein erfolgreiches Jahr hinter uns, eine Strategie, die funktioniert und konkrete Pläne für die Zukunft.

Also, was sind unsere Ziele für dieses Jahr?

Es bleibt bei den Pfeilern: Kapitalstärke, Effizienz und Effektivität sowie Risikomanagement.

Es bleibt auch bei den Prinzipien: Kundenfokus, Nachhaltigkeit und Exzellenter Service. Und – es geht weiter nicht nur darum, was wir machen, sondern auch, wie wir es machen.

Das mag langweilig klingen, aber es ist konsequent.

Auf dem Weg in eine ruhigere Zukunft haben wir viel getan und konsequent aufgeräumt. UBS ist vorgegangen – schneller als viele andere – aber diese Arbeit ist nicht abgeschlossen. Ich male deswegen auch keinen rosaroten Ausblick für Sie. Wir sind gut aufgestellt, wir tun das Richtige, doch die Altlasten sind noch nicht durchgestanden – sie werden die Branche und uns noch Zeit und Aufwand kosten.

Ich möchte es zum Schluss nicht unterlassen, zu danken:

Zuerst unseren Kunden, die unsere Anstrengungen mit ihrem Vertrauen belohnen.

Danke an unsere Mitarbeiter, die hart am Erfolg der Bank arbeiten.

Danke dem Verwaltungsrat unter der Führung von Axel Weber, der mit uns die Richtung bestimmt und genügend Raum bei der Umsetzung lässt.

Und schliesslich und im Besonderen danke ich Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Sie glauben an den Erfolg dieses Unternehmens und haben sich die Zeit genommen, heute hier zu sein.

Lassen Sie uns diesen Augenblick des Erfolgs heute gemeinsam geniessen. Morgen geht die Arbeit an der Zukunft der Bank weiter.