

Ordentliche Generalversammlung

von UBS Group AG vom 7. Mai 2015

Rede von Axel Weber, Präsident des Verwaltungsrates

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Herzlich willkommen zur Generalversammlung von UBS. Ich freue mich, dass Sie nach Basel gekommen sind!

Dieses Jahr begrüsse ich Sie im Namen der neu geschaffenen Gesellschaft UBS Group AG. Damit danke ich Ihnen auch gleich für die Unterstützung des Aktienumtausch-Programms, das wir in den vergangenen Monaten erfolgreich durchgeführt haben. Wir haben damit einen wichtigen Schritt getan, um neuen regulatorischen Anforderungen frühzeitig gerecht zu werden.

Sie, werte Aktionärinnen und Aktionäre, sind alle Miteigentümer einer erfolgreichen Bank, wie das vergangene Geschäftsjahr zeigt:

1. Das den Aktionären zurechenbare Ergebnis hat um 9 Prozent auf dreieinhalb Milliarden Franken zugenommen. Den Bonus-Pool haben wir um 5 Prozent reduziert.
2. Die Dividende pro Aktie soll auf 50 Rappen verdoppelt werden.
3. Und wir sind laut dem neusten Ranking weiterhin der grösste Vermögensverwalter und heute eine der stabilsten und kapitalstärksten Banken der Welt.

Alle Zahlen und Fakten können Sie im Detail dem Geschäftsbericht zum vergangenen Jahr entnehmen.

Doch bevor wir zur Lage der Bank und den aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft kommen, bevor wir uns den Chancen und Herausforderungen der Zukunft in der Bankbranche zuwenden, möchte ich über eine Gruppe von Menschen sprechen, die an Generalversammlungen oft nur am Ende der Reden erwähnt wird: Über die Mitarbeitenden.

Ich habe mir im letzten Jahr ausgiebig Zeit genommen, nicht nur weiterhin Kunden und Aktionäre besser kennen zu lernen, sondern auch unsere Mitarbeitenden in verschiedensten Ländern, in denen wir vertreten sind.

Ich hatte Mitarbeitertreffen in Sydney und besuchte die Geschäftsstelle in Kreuzlingen, sprach mit UBS-Kolleginnen und -Kollegen in Chicago, Frankfurt, London, Singapur, Istanbul und Tokyo genauso wie in Thun, Wiedikon, Luzern, Lausanne, am Flughafen Zürich, in Vevey, Chur, Genf oder auch hier in Basel.

Ich traf bei meinen Besuchen Frauen und Männer, die sich oft seit Jahrzehnten für die Bank einsetzen. Ich freue mich immer über diese Treffen, und die Mitarbeitenden schätzen diesen Kontakt über alle Hierarchie-Ebenen hinweg ebenfalls.

Ich zitiere gerne aus einem Brief nach einem derartigen Besuch:

«Lieber Herr Weber, solche Begegnungen wirken äusserst motivierend und helfen uns allen, im oft stürmisch verlaufenden Tagesgeschäft Fokus und Richtung nicht zu verlieren.»

Ich setze deshalb meine Besuche auch in diesem Jahr gerne weiter fort.

Lieber Sergio, ich habe Deinen Heimatkanton übrigens nicht vergessen. Ich besuche im August das Tessin.

UBS ist zuallererst eine erfolgreiche Bank, weil sie auf kompetente und loyale Mitarbeitende zählen kann.

Warum ist es mir so wichtig, dass ich unsere Mitarbeitenden an den Beginn meiner heutigen Rede stelle?

Überall dort, wo wir in rechtliche Diskussionen verwickelt waren, ging es in erster Linie um Mitarbeitende, die sich nicht an die gesetzlichen Regeln des jeweiligen Landes und nicht an die Vorschriften unserer Bank gehalten haben. Ihr Fehlverhalten führte dazu, dass wir auch im letzten Jahr hohe Zahlungen leisten, respektive hohe Rückstellungen für ausstehende Urteile bilden mussten. Wir arbeiten daran, die restlichen Altlasten möglichst bald abschliessen zu können.

Meine Damen und Herren, wir bei UBS müssen die richtigen Leute für uns begeistern können. Richtig heisst: Integer, loyal, kompetent, aber auch kunden- und serviceorientiert, auf Nachhaltigkeit fokussiert, und selbstbewusst genug, um die eigene Meinung zu vertreten. Sie alle teilen sicherlich meine Meinung.

Wir haben unsere Werte in den UBS Prinzipien und Verhaltensweisen definiert. Und wir haben unsere Personal-Prozesse konsequent darauf ausgerichtet. Wir wollen solche Leute, eben die «richtigen» Leute anheuern, wir wollen die vielen guten Leute an Bord behalten und uns von denjenigen trennen, die immer noch glauben, dass sie die Grenzen des Erlaubten austesten können. Recruiting ist ein zentrales Thema im Hause – zu Recht.

Die Resultate einer Umfrage aus diesem Jahr haben mich deshalb besonders gefreut: Für Studierende ist UBS gleich nach Google der zweitattraktivste Arbeitgeber überhaupt in der Schweiz und die klare erste Wahl in der Finanzbranche. Es ist essentiell, dass wir die besten und integersten Talente zu uns holen können.

Genauso wichtig ist es aus unserer Sicht, dass die Botschaft von Verwaltungsrat und Konzernleitung klar und deutlich ist: Wir wollen nur Mitarbeitende, die zu unseren Werten stehen. Und dies auf allen Stufen. Es gibt keinen Raum für Ausnahmen. Wir im Verwaltungsrat – das ist auch mir persönlich ein Anliegen – wir tragen als oberstes Gremium die Verantwortung, dass UBS eine gesunde und nachhaltige Unternehmenskultur hat.

Aufgrund der Bedeutung, die der Verwaltungsrat unseren Werten beimisst, haben wir den zuständigen Ausschuss neu ausgerichtet: Er ist nun zuständig für Unternehmenskultur und verantwortungsvolles Handeln.

Diese Werte sind nicht Selbstzweck: Wir sind der festen Überzeugung, dass wir mit konsequentem Verhalten und nachhaltiger Leistung mittel- und langfristig unseren Wettbewerbsvorteil ausbauen können.

Konsequentes Denken und Handeln in den letzten drei Jahren haben die Bank auf Kurs gebracht. UBS ist sicherer und UBS ist stärker geworden:

- Wir haben die neu definierte Strategie konsequent umgesetzt. Sie baut auf den Stärken aller unserer Geschäftsbereiche auf und konzentriert sich auf die Sparten, in denen wir hervorragende Leistungen erbringen.
- Wir haben die rechtliche und organisatorische Struktur angepasst. UBS besteht künftig aus der Gruppenholding und aus Unternehmen innerhalb der Gruppe wie UBS Switzerland AG.
- Wir haben in Prozesse und Kontrollen investiert. Risikomanagement hat für uns oberste Priorität und ist fest in unserem Geschäftsmodell verankert.

Das alles ist das Resultat unserer Maxime: Langfristig Denken, frühzeitig und konsequent Handeln. Nur dadurch können wir eine nachhaltige Leistung erzielen. Die Resultate aus dem vergangenen Jahr und dem erfolgreichen ersten Quartal dieses Jahres bestätigen in aller Deutlichkeit den Kurs:

- Die einzelnen Geschäftsbereiche zeigten durchgehend eine solide bis hervorragende Performance.
- Wir haben unsere risikogewichteten Aktiven weiter reduziert und unsere Leverage Ratio verbessert.
- Unsere harte Kernkapitalquote hat sich von 13,4% per Ende 2014 auf nunmehr 13,7% erhöht und ist nach wie vor die höchste in unserer Vergleichsgruppe globaler Banken.

Das gute Resultat drückt sich auch in den Entschädigungen für die Konzernleitung aus, die der Verwaltungsrat genehmigt hat. Sie werden bei den Traktanden 4 und 5 Gelegenheit haben, darüber selber zu befinden. Wie immer müssen sich die Erfolge auch in der langen Frist beweisen. Mindestens 80 Prozent der leistungsabhängigen Zuteilung an die Konzernleitung werden aufgeschoben und unterliegen dem Verfallsrisiko für bis zu fünf Jahre. Unsere Aufschieb-Dauer zählt damit in der Branche zu den längsten.

UBS steht heute besser da als vor drei Jahren. Aber es gibt immer noch viel zu tun. Wenn wir den eingeschlagenen Kurs konsequent weiter verfolgen und unsere Prinzipien konsequent leben, werden wir eine noch bessere Bank werden.

Dies ist umso wichtiger als wir uns wirtschaftlich weiterhin in einem schwierigen Umfeld bewegen. Die Weltwirtschaft will nicht recht auf Touren kommen. Die Teuerungsraten sind tief, ja zu tief, trotz extremer geldpolitischer Massnahmen. Mehr denn je werden Volkswirtschaften, Märkte und Wechselkurse von den Handlungen der Zentralbanken getrieben. Unterdessen wachsen die staatlichen Schuldenberge weltweit weiter an, während die Zinsen gegen Null oder sogar darunter streben.

Negative Zinsen setzen die Banken im klassischen Kreditgeschäft unter Druck. Bislang haben die Banken es vermieden, die negativen Zinsen auf breiter Front weiterzugeben. Die Folge ist ein zunehmender Druck auf die Margen.

Ich verstehe zwar den Entscheid der Schweizerischen Nationalbank zur Aufgabe der Kursuntergrenze aus gesamtwirtschaftlicher Sicht. Er hat jedoch dazu geführt, dass die Schweiz seither die weltweit tiefsten Zinsen aufweist, was für uns als grösste Universalbank der Schweiz eine grosse Herausforderung darstellt.

Insgesamt sind die Rahmenbedingungen also alles andere als ideal für eine Bank. Da wir aber früh und konsequent gehandelt haben, können wir trotzdem auf ein sehr starkes erstes Quartal 2015 blicken.

Auch das regulatorische Umfeld bleibt weiterhin äusserst herausfordernd. Wir sehen uns immer neuen Regulierungs-Vorschlägen gegenüber, zum grossen Teil sinnvollen, teils weniger sinnvollen, die über das anvisierte Ziel hinauschiessen.

Ich selber bin im «Beirat Zukunft Finanzplatz» eingebunden, der den Regulierungsrahmen für den Finanzplatz Schweiz weiterentwickelt. Als ehemaliger Regulator ist mir ein stabiler und wettbewerbsfähiger Finanzplatz sehr wichtig. Für die Schweiz geht es dabei darum, den Besonderheiten des Landes wo nötig Rechnung zu tragen – ohne gleichzeitig überflüssige Sonderwege einzuschlagen. Gute Lösungen sind es dann, wenn sie mehr Stabilität bringen, jedoch nicht gleichzeitig die Kosten der Finanzdienstleistungen für Haushalte, Pensionskassen und Unternehmen verteuern. Es geht um eine angemessene Balance zwischen der Verantwortung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates und derer der Behörden. Die Schweiz als offenes und liberales Land mit einer global ausgerichteten Wirtschaft sollte sich hier nicht selber unnötig einengen.

Global laufen die Vorbereitungsarbeiten für die Einführung des automatischen Informationsaustauschs. Die Schweiz beteiligt sich hier aktiv, was ich als richtig und sinnvoll empfinde. Auch hier haben wir früh und weitsichtig agiert, und etwa die Beziehungen zu Kunden aus den USA und Deutschland komplett bereinigt.

Die anhaltenden Unsicherheiten durch Märkte und Regulierungs-Fragen drücken sich leider auch im Kurs der Aktie aus. Allerdings sollten wir nicht übersehen: Im Vergleich zu anderen globalen Banken ist die UBS-Aktie

im Markt deutlich besser bewertet, gerade weil wir unsere Hausaufgaben gemacht haben: Zum Beispiel liegt das Kurs-Buchwert-Verhältnis der UBS Aktien per Ende Quartal 1 über 1.4, und damit deutlich über dem Durchschnitt.

Wir können und dürfen uns aber nicht nur mit der Vergangenheit befassen. Man kann nicht vorausschauend agieren, wenn man verkehrt herum auf dem Pferd sitzt. Wir als Verantwortliche für diese Bank müssen vor allem in die Zukunft schauen. Betrachten Sie unsere Branche: Hier gibt es laufend Veränderungen – und ich meine nicht nur die Köpfe an der Spitze der einen oder anderen Bank.

Ein Beispiel möchte ich heute ausführlicher betrachten: Fintech, das heisst innovative digitale Anwendungen für Geldgeschäfte. Apple, Google und Amazon fokussieren sich zunehmend auch auf Zahlungssysteme; aus dem Silicon-Valley wollen kleine Startups das Kreditwesen, den Hypotheken- oder den Anlagemarkt revolutionieren. Dahinter steckt die Vorstellung, dass die Technik vieles auch kann, was Menschen heute tun.

Wir bei UBS nehmen diese Entwicklung sehr ernst, denn viele andere Branchen mussten oder müssen ihre Geschäftsmodelle wegen neuen Konkurrenten aus der digitalen Welt radikal anpassen. Denken Sie an die Musikindustrie, an die Reisebranche oder neu das Taxi-Gewerbe. Wir fürchten uns jedoch nicht vor dieser Entwicklung - im Gegenteil. Ich sage Ihnen gerne, warum:

Wir begreifen diese Entwicklung als Chance. Wir haben kluge Köpfe, die sich mit Technologie-Fragen intensiv auseinandersetzen. Bei UBS ist jeder fünfte Arbeitsplatz in der Informationstechnologie, wir sind mittlerweile auch ein Tech-Unternehmen, das beispielsweise mit über 100 Startup-Firmen an neuen Technologien forscht. Oder ein Beispiel aus der Vermögensverwaltung: Auch hier werden Innovationen und Technologien getestet und – wenn erfolgsversprechend – in bestehende Geschäftsmodelle eingebunden.

Wir bieten unseren Kunden bereits jetzt kluge Lösungen an. Denken Sie etwa an UBS Advice. Es stellt die Qualität des Kundenportfolios sicher und gewährleistet, dass die Kunden bei der Erreichung ihrer Anlageziele nicht von dem Kurs abweichen, den sie vorab definiert haben. Das Computer-Programm wurde von der UBS-IT entwickelt und es ist in der Lage, jede Nacht digital 650 000 Portfolios zu überprüfen. Die Kunden sprechen auf dieses Angebot sehr gut an – Ende 2014 waren rund 15 Mia CHF in UBS Advice Lösungen investiert.

Wir sind mit unseren Initiativen innert kürzester Zeit Marktführer in der Schweiz bei digitalen Lösungen geworden. Die höchste Auszeichnung «Master of Swiss Web Award» für das e-Banking bei UBS ist eine schöne Bestätigung für diese Anstrengungen.

Schliesslich hilft uns die Technik auch, die Regeln und Vorschriften zu überwachen und sicherzustellen. Technik wird immer wichtiger bei Risiko-Management und Compliance.

Wie ich einleitend gesagt habe: Menschen machen die Bank aus. Computer sollen ihre Arbeit machen, da wo es Sinn macht. Aber dort, wo es Intuition und Kompetenz, Empathie und einen wachen Geist braucht, dort braucht es auch Menschen.

Wir bei UBS haben diese Menschen mit Erfahrung – Lebenserfahrung und Berufserfahrung – und der richtigen Einstellung. Wir brauchen die Verknüpfung von Hightech mit «High-Touch». Es ist die Kombination von führender Technologie und herausragender Beratung, die uns auszeichnet. Das Bedürfnis nach Beratung war zudem noch nie höher als in diesen Zeiten der vielen Unsicherheiten. Und die Kombination funktioniert: So zeigen Auswertungen für unsere Privatkunden im letzten Jahr in der Schweiz, dass Kunden mit Präferenz für digitale Kanäle fast einen Viertel mehr Umsatz bei uns machen als traditionell ausgerichtete Kunden.

Zum Schluss ein Blick auf das Geschäft in diesem Jahr und darüber hinaus. Zu Beginn des Jahres erhoffte ich mir drei Punkte:

- Ein gut laufendes Geschäft.
- Zufriedene Kunden und Aktionäre.
- Und – keine Überraschungen aus der Vergangenheit.

Nun, es freut mich sehr, dass das laufende Jahr bislang sehr gut angelaufen ist, was auch Ihnen gefallen dürfte, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Das erste Quartal schloss mit einem hervorragenden Ergebnis ab.

Wir haben unser Ziel erreicht, dass Sie als die Eigentümer der Bank mindestens 50 Prozent des Reingewinns bekommen. Wir beantragen eine Ausschüttung einer Dividende von 50 Rappen pro Aktie. Damit partizipieren unsere Aktionärinnen und Aktionäre mehr als zur Hälfte am Gewinn von UBS. Und es steht ja auch zur Abstimmung, ob eine einmalige Zusatzdividende von 25 Rappen ausgeschüttet werden soll, wenn die UBS Group AG alle ausstehenden Aktien der UBS AG erworben hat.

Dies alles zeigt: Wir haben UBS in ruhigere Gewässer geführt, obwohl die Rahmenbedingungen derzeit schwierig sind. Umso mehr gilt auch in Zukunft: Jeder von uns an Bord bei UBS muss sein Bestes geben, damit das grosse Ganze noch besser werden kann und wir nachhaltig erfolgreich sind.

Zum Schluss möchte ich meinen Dank aussprechen.

Danke an die Investoren, an Sie, werte Aktionärinnen und Aktionäre, für die Unterstützung und das Vertrauen, das Sie in den Verwaltungsrat und die Konzernleitung von UBS setzen.

Danke an unsere Kunden weltweit, die unsere Dienstleistungen nutzen. Sie haben grosses Vertrauen in die grösste Schweizer Bank.

Ein grosses Dankeschön an unsere Konzernleitung unter Führung von Sergio Ermotti. Sie arbeitet hart und mit grosser Kompetenz für den Erfolg der Bank.

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat. Sie halfen und helfen mit, das grosse Schiff UBS auf Kurs zu halten.

Und wie bereits ausführlich geschildert ein grosses Dankeschön an unsere Mitarbeitenden, die Tag für Tag für UBS ihr Bestes geben. Sie machen UBS nach innen aus und geben UBS bei unseren Kunden ein Gesicht. Sie sind UBS.

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.