

## UBS Generalversammlung vom 14. April 2010

*Herr Pedernana, an der Generalversammlung der UBS haben die Aktionäre für 2008 und 2009 der Führung die Décharge erteilt. 2007 hingegen fiel durch. Was bedeutet dieses Votum?*

Maurice Pedernana\*: Dass bei einer so grossen Versammlung die Entlastung des Managements auf Antrag des Verwaltungsrats nicht erteilt wird, ist einmalig in der Geschichte der Schweizer Aktionärsdemokratie. Insbesondere für ein Geschäftsjahr, indem wegweisende Strategieschritte eingeleitet wurden. Überraschend kommt das für mich nicht. Wie ich schon vor zwei Tagen an dieser Stelle ([NLZ vom 13.4.2010](#)) gesagt habe, wünschte ich mir eine ergebnisoffene, zumindest aber unverkrampftere Haltung des Verwaltungsratspräsidenten.

*Was ist nun zu tun?*

Pedernana: Der heutige Verwaltungsrat muss nun nochmals genau anschauen, welche Unternehmenskultur dazumals geherrscht hat. War es wirklich so, dass der Verwaltungsrat mit grösster Sorgfalt gehandelt hat? Das Gremium muss sich auch präzise überlegen, ob man nicht die entsprechenden Verwaltungsratsmitglieder, insbesondere die drei vollamtlichen Mitglieder des Chairman's Office zivilrechtlich zur Verantwortung ziehen soll.

*Weshalb?*

Pedernana: Was sich der Verwaltungsrat und die operative Führung zu jener Zeit erlaubt haben, war äusserst fragwürdig. Sie glaubten, über das beste Risikomanagement zu verfügen, sahen die Gewinne über Budgetziele steigen und lehnten sich zurück. Verwaltungsrats-sitzungen wurden zum Beispiel an einem Segelanlass in [Valencia](#) abgehalten und von dort aus wurde am Schalthebel der gesamten [Finanzwelt](#) hantiert. Das ist vergleichbar, wie wenn sie ihre besten Leute auf die höchsten Berge der Welt klettern lassen wollen. Zunächst lassen sie sich als Verwaltungsrat alles Gepäck von Sherpas nachtragen und quartieren sich anschliessend auf einer angenehmen Höhe ein. Durch einige Ja-Sager im Umfeld lässt man sich dann Schönwetterprognosen einflüstern und schickt seine Leute in die Höhe, ohne auf einen Wetterumschwung vorbereitet zu sein. Wenn man dann glaubt, man müsse in einer solchen Ausgangslage keine Vorsorge für Schlechtwetterperioden vornehmen, ist das ziemlich verantwortungslos.

*Kann man das von aussen ohne Detailkenntnisse beurteilen?*

Zu einem gewissen Grad schon. Wobei ich mich selbst in derselben Zeitperiode in einer sehr verantwortungsvollen Funktion befunden habe. Als Bankrat, resp. Verwaltungsrat der drittgrössten Schweizer Bank hätte man sich auch leicht von gewissen Ergebnissen blenden lassen können. Doch es ist nun die unangenehme Rolle insbesondere des Prüfungsausschusses, den ich seit Herbst 2003 aufbaue und dann zugleich auch leiten durfte, gewisse [Sachverhalte](#) zu hinterfragen. Der Verwaltungsrat ist dazu da, mit seinen Entscheiden zur Wertsteigerung beizutragen, zugleich besteht sein vielleicht noch bedeutenderer Beitrag darin, Wertvernichtung zu verhindern.

*Wie meinen Sie das?*

Pedernana: Gewisse Mitglieder hatten zu wenig Erfahrung mit bankbezogenen Risiken; sie haben bestimmt andere Stärken und gehören auch in einen Verwaltungsrat. Umso grösser ist die Verantwortung der (scheinbar) fachkundigen und der operativ als vollamtliche VR-Mitglieder mit grossen Kompetenzen ausgestattete Personen. Diese haben Signale übersehen und überhört, interne wie auch externe. Dies hat dazu geführt, dass die UBS den grössten

Verlust in der Unternehmensgeschichte der Schweiz erlitten hat. Wäre die von einer wuchtigen Vertrauenskrise erfasste Bank nicht vom Staat gerettet worden, wäre die UBS aufgrund der Liquiditätszuspitzung wohl am 14. oder 15. Oktober 2008 zahlungsunfähig geworden. Die Schädigung sämtlicher Aktionäre und Gläubiger in grösstem Ausmass ist zuletzt einzig durch den Bund und die Nationalbank verhindert worden. Die Verweigerung der Décharge zwingt nun die heutige Bankleitung wie auch die Finanzmarktaufsicht, diesem Sachverhalt nochmals genau Rechnung zu tragen.

*Rechnen Sie jetzt mit zivilrechtlichen Klagen gegen die alte Führung?*

Pedernana: Für mich ist das Strafrecht nicht entscheidend. Denn ich gehe nicht davon aus, dass die Verantwortlichen vorsätzlich gehandelt haben. Doch es gibt eine aktienrechtliche Verantwortung, die eine hohe Sorgfalt im Führen des Geschäfts verlangt. Dazu gehört eben auch, sich in guten Zeiten auf schlechtere Wirtschaftsphasen vorzubereiten. Mit einem Leverage von 50 (1 Franken Eigenkapital auf 50 Franken Fremdkapital) und weiteren ausserbilanziellen Verpflichtungen war es das Verhalten eines Hasardeurs. Das war ein Leverage, der selbst unter den aggressivsten Hedge Funds vermieden wird.

*Was erstaunt Sie an der alten Führung?*

Pedernana: Mich erstaunt, mit welcher Grosszügigkeit das Verhalten rückblickend von Fachkreisen beurteilt worden ist. Ein wichtiges Instrument, das meines Erachtens heute völlig anders funktioniert, ist beispielsweise mit dem Group Internal Audit die interne Kontrollstelle, die bei der UBS über 300 Personen beschäftigt und direkt dem Verwaltungsrat, seinem Risk Committee und dem Audit Committee rapportiert. Ich bin überzeugt davon, dass dort - ausgehend vom Verwaltungsratspräsidenten - nicht die notwendige Sorgfalt waltete und unterlassen wurde, die angemessenen Fragen zu stellen. Bestimmt hat die UBS über ein Risikoinventar auch in finanzieller, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht verfügt; dazu kommen Gespräche „over lunch“. Das hat der frühere UBS-Vizepräsident Prof. Dr. iur. Peter Böckli, der im April 2006 zurückgetreten ist, stets als wichtige Verwaltungsaufgabe betont. Nichtwissen ist das eine, Nichtwissenwollen und Unterlassungen das andere – sie wirken stets viel schlimmer.

*Haben Sie dieses Abstimmungsresultat überhaupt so erwartet?*

Pedernana: Für 2009 habe ich mit diesem Ausgang gerechnet. Was für mich eher überraschend kam, sind die extrem starken Emotionen der Aktionäre. Vor allem als das Resultat für 2007 sichtbar wurde. Der tosende Applaus war auch von seiner symbolischen Kraft her ziemlich eindrücklich. Dies noch in Basel, am Ursprungsort der fusionierten UBS, die in ihren ersten Jahren sehr stark von Marcel Ospel geprägt wurde.

*Sein Nachfolger Peter Kurer war auch nicht sonderlich beliebt. Weshalb haben die Aktionäre die Décharge für 2008 dennoch bejaht?*

Pedernana: Es geht nicht um Beliebtheit. Die entscheidenden Fehler geschahen im Jahr 2007 und zuvor. Peter Kurer als Verwaltungsratspräsident und der CEO Marcel Rohner kamen zu einer Zeit an die Spitze, als sie nicht mehr autonom und in Ruhe handeln konnten. Die Marktlage war zu prekär. Deshalb kann ich die Entscheidung für 2008 durchaus nachvollziehen. Peter Kurer als Chefjurist und Marcel Rohner als Spitzenmanager im Jahr 2007 sind aber noch nicht aus der Verantwortung befreit.

*Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger hat die Déchargen vorgeschlagen. Hat er die Stimmung im Aktionariat unterschätzt?*

Pedernana: Das war ein Verwaltungsratsentscheid, aber als Präsident und alt Bundesrat mit viel politischer Sensibilität hat er die Rolle als Anwalt der Öffentlichkeit einer vom Staat

geretteten Bank zu wenig verkörpert. Er hat sich wohl zu schnell auf die Seite des UBS Managements begeben und im Vorfeld der Generalversammlung die Stimmung langjähriger UBS-Aktionäre zu wenig beachtet. Das hat seinem Ansehen sicherlich geschadet. Er steht jetzt da als nicht ganz akzeptierter Topbanker und als jemand, der es auch nicht geschafft hat, die Öffentlichkeit zu beruhigen. Wobei es zu beachten gilt, dass er schon vom Alter her nicht lange UBS-Präsident sein und wohl als ein Übergangspräsident in die Geschichte eingehen wird.

*Ist das nicht ein hartes Urteil?*

Pedergrana: Mein Urteil auf der persönlichen Ebene fällt milde aus, er signalisierte gestern Demut und Lernbereitschaft; ich finde es schade, dass er nicht ergebnisoffen diese Kernthematik angegangen ist. Auf der sachlichen Ebene fällt mein Urteil härter aus, aber immerhin hat er nun an der Spitze des Verwaltungsrates noch eine zweite Chance. Am strengsten war aber doch die Beurteilung durch die der UBS jahrelang sehr wohlgesinnte NZZ, z.B. am Samstag, 10. April 2010. Und das tut mir aufrichtig leid für die zehntausenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jeden Tag einen guten Job verrichten möchten. Sie hätten eine bessere Führung - in normativer und in strategischer Hinsicht - verdient, eine Führung, für die man sich nicht fast jeden Tag in einem Kundengespräch entschuldigen muss, sondern eine, auf die man gerade auch auf der Ebene des Verwaltungsrates stolz sein kann, tagsüber sich freuen und nachts gut schlafen kann. Im operativen Geschäft bin ich heute sehr zuversichtlich, dass es wieder aufwärts geht. Mit den Herren Grübel, Körner und Gähwiler sind drei zentrale, fähige Persönlichkeiten, die sich in ihren Eigenschaften ideal ergänzen, an der Unternehmensspitze.

*Zu reden gab auch das Vergütungssystem. Die Abstimmung war für Aktionärsverhältnisse knapp. Wird der hohe Nein-Stimmenanteil irgendwelche Konsequenzen haben?*

Pedergrana: Davon bin ich überzeugt. Denn hier besteht ein Problem in der Aktionärsdemokratie. Hätten nur Investoren ihre Stimme abgegeben, die seit mindestens einem Jahr Aktionär sind, wäre das Urteil zum [transparenten] [Vergütungsbericht](#) wohl abgelehnt worden. Das Nein-Votum war stark und kam vor allem von UBS-treuen Aktionären, die auch in der Krise zur Grossbank standen. Der Verwaltungsrat wird sie sicherlich nicht ignorieren können und über die [Vereinbarung](#), die man mit der FINMA getroffen hat, hinaus eine Verbesserung anstreben müssen.

*Wie beurteilen Sie die Bedeutung der UBS-GV für die Aktionärsdemokratie in der Schweiz?*

Pedergrana: Es war ein historischer Tag und für die Aktionärinnen und Aktionäre der Schweiz eine wichtige Wegmarke. Durch unsere Pensionskassen sind wir ja alle an diesen Unternehmen beteiligt. Dass eine Mehrheit bei der Ablehnung der Décharge erlangt wurde, hat eine Signalwirkung auf zwei Seiten: Einerseits an die Topmanager, die immer öfter ihre eigenen Interessen wahrten anstatt diejenigen der Aktionäre. Andererseits an langfristige, institutionelle Anleger wie Pensionskassen: Die Abstimmung hat deutlich gemacht, dass sie sich durchsetzen können, wenn sie zusammenspannen und überzeugende Forderungen stellen.

\*Maurice Pedergrana (45) ist Leiter Financial Investments am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug und Professor an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Die gekürzte Version dieses Interviews ist in den Zentralschweizer Tageszeitungen am Donnerstag, 15. April 2010 erschienen.