



# Transparenzbericht an die Aktionärinnen und Aktionäre der UBS AG

**Finanzmarktkrise, grenzüberschreitendes US-Vermögensverwaltungsgeschäft,  
Verantwortlichkeitsfragen und interne Aufarbeitung**

## Kontakt

### Investor Relations

Hotline Zürich +41-44-234 4100  
Hotline New York +1-212-882 5734

UBS AG, Investor Relations  
Postfach, 8098 Zürich, Schweiz

sh-investorrelations@ubs.com  
www.ubs.com/investors

### Media Relations

Zürich +41-44-234 8500  
mediarelations@ubs.com

London +44-20-7567 4714  
ubs-media-relations@ubs.com

New York +1-212-882 5857  
mediarelations-ny@ubs.com

Hongkong +852-2971 8200  
sh-mediarelations-ap@ubs.com

### Shareholder Services

Hotline +41-44-235 6202  
Fax (Zürich) +41-44-235 3154

UBS AG, Shareholder Services  
Postfach, 8098 Zürich, Schweiz

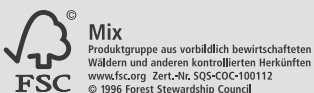
sh-shareholder-services@ubs.com

## Impressum

Herausgeber: UBS AG, Zürich und Basel, Schweiz  
Sprachen: Deutsch und Englisch  
SAP-Nr. 83436D

© UBS 2010. Das Schlüssel-Symbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.

Gedruckt in der Schweiz auf chlorfreiem Papier mit mineralölreduzierten Druckfarben. Papierherstellung aus sozialverträglich und umweltfreundlich angebautem Holz.



# Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre Sehr geehrte Damen und Herren

Die enormen Verluste der UBS im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise, die Auseinandersetzungen mit den US-amerikanischen Behörden sowie die Tatsache, dass die UBS durch die Schweizerische Eidgenossenschaft und die Schweizerische Nationalbank gestützt wurde, haben zu heftigen Reaktionen geführt. Vor dem Hintergrund der vorübergehenden Staatsbeteiligung wird in der Öffentlichkeit gefordert, dass die UBS über die damaligen Geschehnisse innerhalb der Bank Klarheit schaffe und die Verantwortlichen zur Rechenschaft ziehe. Transparenz ist auch nach unserer Überzeugung unverzichtbar, damit die UBS verlorenes Vertrauen wiedergewinnen kann.

In ihrem Bericht vom 30. Mai 2010 forderten die Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte (GPK) von der UBS konkret, dass sie den bankinternen Umgang mit der Krise und mit dem grenzüberschreitenden US-Geschäft aufarbeitet; dass sie in einer öffentlich nachvollziehbaren Weise Transparenz herstellt bezüglich des Entscheids, auf die Einleitung strafrechtlicher und zivilrechtlicher Schritte gegen das frühere UBS-Management zu verzichten; und dass sie die Öffentlichkeit über die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse informiert.

Mit dem vorliegenden Transparenzbericht nehmen wir die Empfehlungen der GPK auf und kommen den Wünschen einer bundesrätlichen Delegation nach. Unser Bericht ist darauf ausgerichtet, die Entwicklungen bei der UBS, die zu den Verlusten und Auseinandersetzungen der vergangenen Jahre geführt haben, die daraus gezogenen Lehren und die in der Folge getroffenen Massnahmen nachvollziehbar aufzuzeigen. Wir legen auch klar, weshalb wir darauf verzichtet haben, rechtliche Schritte gegen ehemalige Organpersonen einzuleiten. Was die geforderte bankinterne Aufarbeitung betrifft, so sind wir überzeugt, dass diese umfassend durch die Untersuchungen verschiedener Aufsichtsbehörden erfolgt ist. Der vorliegende Bericht macht dies deutlich und rundet die Aufarbeitung zuhanden aller Interessengruppen ab.

## Unmut in der Öffentlichkeit

Die UBS hatte vor der Krise den Ruf einer erfolgreichen und umsichtig geführten Bank. Manche Schweizerinnen und Schweizer mögen gar ein wenig stolz darauf gewesen sein, dass ein global derart renommiertes und offenbar solides Unternehmen Sitz und Wurzeln in der Schweiz hat. In der Finanzkrise zeigte sich aber, dass es unter der damaligen UBS-Führung zu schwerwiegenden Fehlentwicklungen gekommen war. Die Bank erlitt einen enormen Vertrauensverlust.

Für den durch diese Ereignisse entstandenen Unmut haben wir Verständnis. Die Fragen, die in der Öffentlichkeit aufgeworfen werden, sind nachvollziehbar: Wer trägt die Verantwortung für die Verluste der Bank und für das Fehlverhalten in den USA? Müssen die Verantwortlichen bestraft werden, und sollen sie

für die Schäden soweit möglich aufkommen? Wie konnte es überhaupt geschehen, dass ein scheinbar so erfolgreiches Unternehmen in eine derartige Situation geriet? Will der heutige Verwaltungsrat mit dem Verzicht auf Klagen die Verantwortlichen gar schützen?

Solche Fragen sind umso berechtigter, als der Bund mit Steuergeldern Kapital in die UBS einschiesse und die Schweizerische Nationalbank von der UBS gewisse Risiken übernehmen musste. Dass der Bund seine Beteiligung mit einem markanten Gewinn abtosses konnte und dass sich auch die Nationalbank gute Chancen für einen Gewinn ausrechnen kann, tut der Berechtigung dieser Fragen keinen Abbruch. Auch im GPK-Bericht und in nachfolgenden Gesprächen zwischen einer Delegation des Bundesrates und einer Delegation der UBS kam die Forderung nach Klärung dieser Fragen deutlich zum Ausdruck.

## Vergangenheitsbewältigung

Ein grundlegend erneuerter Verwaltungsrat und eine umfassend erneuerte Geschäftsleitung haben 2009 die Aufgabe übernommen, die UBS zu restrukturieren und zu nachhaltigem Erfolg zu führen. Dabei konzentrieren wir uns in einem komplexen wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld auf die Zukunft, berücksichtigen bei dieser Zukunftsgestaltung aber auch die Erkenntnisse aus der Vergangenheit. Eine umfassende Vergangenheitsbewältigung war daher auch im Interesse der Unternehmung.

Wir haben uns bei dieser Arbeit und den entsprechenden Entscheidungen auf umfassende Grundlagen – Untersuchungen der Bank selbst, Gutachten externer Experten aus dem In- und Ausland und Berichte der Aufsichtsbehörden – gestützt. Diese umfangreichen internen und externen Untersuchungen haben der Bank Kosten in dreistelliger Millionenhöhe verursacht. Sie wurden in über einem Dutzend Berichte, welche Tausende von Seiten umfassen, zusammengefasst. Die Lehren, die wir daraus gezogen haben, setzt und setzt die Bank in ihrer Strategie und im Tagesgeschäft um.

Wichtige Erkenntnisse aus den internen und externen Untersuchungen wurden auch zu den Verantwortlichkeitsfragen gewonnen. Dass der Verwaltungsrat zum Schluss kam, auf entsprechende Klagen zu verzichten, hat stichhaltige Gründe: Zum einen wären die Erfolgsaussichten, wie der vorliegende Bericht zeigt, mehr als ungewiss. Zum andern dauern solche Verfahren erfahrungsgemäss viele Jahre, verursachen solch hohe Kosten, führen immer wieder zu Schlagzeilen und behindern damit den Wiederaufbau von Vertrauen, vor allem auch dann, wenn sie ohne Ergebnis enden. Auch sind gegen Einzelpersonen gerichtete Klagen nicht geeignet, die Ursachen einer Krise umfassend zu erhellen. Zudem hätten solche Verfahren einen lähmenden Einfluss auf das Unternehmen selber und behinderten die notwendige Ausrichtung auf die Zukunft. Schliesslich – und dies wiegt besonders schwer – würden die Verfahren die

Rechtsposition der UBS in hängigen Prozessen signifikant schwächen. Dies schafft unverantwortbare finanzielle Risiken für die UBS.

Aus diesen Gründen kann für den Verwaltungsrat eine Klage gegen ehemalige Organe nicht in Frage kommen. Es ist wichtig, dies in aller Klarheit festzuhalten. Für den Verwaltungsrat ist dies keine Frage des Ermessens: Es ist eine Frage der Pflicht, die er auch im Lichte intensiver öffentlicher Kritik zu erfüllen hat.

### Transparenz

Wir sind überzeugt, dass wir mit dem vorliegenden Bericht über die Entscheidungsgrundlagen des Verwaltungsrates, die zu diesem Klageverzicht geführt haben, umfassend Aufschluss geben und damit dem Transparenzbedürfnis aller Interessengruppen Rechnung tragen.

Um der Öffentlichkeit und den Aktionären noch eine unabhängige Zweitmeinung zur Verfügung zu stellen, haben wir Prof. Peter Forstmoser, eine Autorität auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts, gebeten, völlig unabhängig die Plausibilität der Entscheide des Verwaltungsrates zu beurteilen.

Eine unabhängige Evaluation der Gründe, warum ein so renommiertes Unternehmen wie die UBS derart in Schwierigkeiten kommen konnte, ist nicht nur relevant für die Aktionärinnen und Aktionäre, sondern auch für die Führung der UBS. Dabei ist es wichtig, Strategie und Handeln der UBS im Kontext des wirtschaftsgeschichtlichen Hintergrundes und des Verhaltens anderer relevanter Akteure zu beurteilen. Mit dieser Aufgabe haben wir den auf Finanzmärkte spezialisierten Wirtschaftshistoriker PD Dr. Tobias Straumann beauftragt. Auch er arbeitete völlig unabhängig.

### Verantwortung

Was geschehen ist, hätte nicht geschehen dürfen. Der vorliegende Bericht zeigt, durch welche Umstände, durch welches Fehlverhalten und durch welche Versäumnisse es dazu gekommen ist. Mit unserer Entscheid, auf rechtliche Massnahmen zu verzichten, wollen wir weder begangene unternehmerische Fehler beschönigen noch die handelnden Personen von ihrer unternehmerischen Verantwortung freisprechen. Zu dieser müssen all jene stehen, die als Organe die Geschicke der UBS damals mitbestimmt haben, auch wenn straf- und zivilrechtliche Fragen in letzter Konsequenz offenbleiben müssen. Ein grosser Teil der betreffenden Personen hat im Übrigen durch Verzicht auf Ansprüche und durch Rückzahlungen solche unternehmerische Verantwortung indirekt übernommen.

### Die Schweiz als Standort für global tätige Firmen

Dass die kleine Schweiz einen überdurchschnittlichen Wohlstand erarbeiten konnte, hat nicht nur mit unternehmerischer Tüchtigkeit der Wirtschaft, sondern auch mit ausgezeichneten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu tun. Für diese Rahmenbedingungen ist die Politik verantwortlich.

Dank diesem günstigen Umfeld konnten sich auch die UBS und ihre Vorläuferbanken im Laufe vieler Jahre zu einem Unternehmen entwickeln, das für die gesamte Schweizer Wirtschaft und deren Finanzsektor von grosser Bedeutung ist. Dies veranschaulicht eine wichtige Wechselwirkung: Leistungsfähige Unternehmen bringen der Schweiz Wohlstand, und gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen sind eine unverzichtbare Basis für leistungsfähige Unternehmen. Das bedeutet, dass diese Unternehmen in hohem Masse vom Standort profitieren und auch diesem gegenüber Verantwortung tragen. Dessen ist sich der Verwaltungsrat der UBS bewusst. Wenn ein Grosskonzern von globaler Ausstrahlung strauchelt, beschädigt dies nicht nur seine eigene Reputation, sondern auch die seines Standortes. Das hat sich auch im Fall der UBS gezeigt.

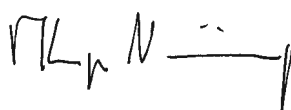
Wenn wir den Verzicht auf rechtliche Schritte gegen die früheren Verantwortlichen in erster Linie mit der gesetzlichen Pflicht zur Wahrnehmung der Interessen der Gesellschaft begründen, so bedeutet dies nicht, dass sich der Verwaltungsrat seiner Verantwortung dem Heimatstaat gegenüber nicht bewusst wäre. Nicht zuletzt deshalb hat die UBS systematisch und konsequent die Lehren aus früheren Fehlern gezogen. Sie bemüht sich um eine Unternehmenskultur, die ein Verhalten ausschliesst, das nicht nur die Reputation der UBS selber, sondern auch des Standortes Schweiz beschädigt. Wir glauben denn auch, dass der Klageverzicht durchaus im langfristigen Interesse des Wirtschaftsstandortes Schweiz liegt. Niemand kann ein Interesse daran haben, dass die UBS mit einer Klage beträchtliche Risiken eingeht und noch lange nicht zur Ruhe kommt.

### Dank

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind Parlament, Bundesrat, Verwaltung und Nationalbank zu Dank verpflichtet. Unser Dank gilt vor allem auch den Aktionären und Kunden, die der UBS in schwieriger Zeit die Treue gehalten, sowie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die unter anspruchsvollsten Bedingungen vollen Einsatz gezeigt haben.

Die UBS soll nach menschlichem Ermessen nie mehr in eine solche Situation geraten können. Sie ist heute finanziell stabil, und wir werden alles daransetzen, dass sie ihre Dienstleistungen für die Schweiz und ihre Wirtschaft, für die anderen Länder, in denen sie tätig ist, sowie für all ihre Kunden zuverlässig und in überdurchschnittlicher Qualität erbringt. Bis wir dies für alle ersichtlich erreicht haben, werden wir nicht ruhen.

Zürich, im Oktober 2010



Kaspar Villiger  
Präsident des Verwaltungsrates

# Inhaltsverzeichnis

4	<b>I. Zusammenfassung</b>	33	<b>III. Grenzüberschreitendes US-Vermögensverwaltungsgeschäft</b>
15	<b>II. Finanzmarktkrise</b>	34	<b>A. Wie kam es zu den Problemen mit den US-Behörden?</b>
16	<b>A. Wie kam es zu den Verlusten der UBS in der Finanzmarktkrise?</b>	34	1. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS
16	1. Finanzprodukte im US-Immobilienmarkt	34	2. Rechtliche Rahmenbedingungen
18	2. Engagement der UBS im US-Immobilienmarkt	35	3. Das US-Crossborder-Geschäft der UBS zwischen 2000 und 2007
18	3. Ausbruch der Krise	37	4. Kontaktaufnahme durch US-Behörden
19	4. Massnahmen der UBS zur Stärkung ihrer Kapitalbasis	38	<b>B. Wie hat die UBS die Ereignisse aufgearbeitet?</b>
20	<b>B. Wie hat die UBS die Krise aufgearbeitet?</b>	38	1. Untersuchung durch Wachtell, Lipton, Rosen & Katz
20	1. Untersuchungen der UBS	40	2. Interne disziplinarische Untersuchung durch die UBS
21	2. Von den Verlusten betroffene Geschäftsbereiche	40	3. Wie konnte es zu den Problemen im US-Crossborder-Geschäft kommen?
22	3. Wie konnte es zu den Verlusten kommen?	42	<b>C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Ereignisse aufgearbeitet?</b>
24	<b>C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Krise aufgearbeitet?</b>	42	1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommission
24	1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommission	44	2. Untersuchungen der US-Behörden
25	2. Untersuchung durch die SIX Swiss Exchange	47	<b>D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich die Probleme nicht wiederholen?</b>
26	3. Untersuchungen durch ausländische Aufsichtsbehörden	47	1. Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft («US Settlement Execution Program»)
27	<b>D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich solche Verluste nicht wiederholen?</b>	48	2. Umfassende Massnahmen zur Identifikation und Kontrolle der Risiken im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft («Crossborder Business Review Program»)
27	1. Massnahmenplan der UBS	51	3. Änderungen im Bereich der Organisation des Rechtsdienstes und der Compliance
28	2. Strategie	51	4. Verbesserung der Organisation und des Programms zur Kontrolle der Umsetzung des QI Agreement
29	3. Unternehmensführung (Governance)	53	<b>IV. Verantwortlichkeitsfragen</b>
29	4. Risikomanagement	55	<b>A. Zivilrechtliche Ansprüche gegen die ehemaligen Organe der UBS</b>
29	5. Risikokontrolle und Finanzwesen	55	1. Voraussetzungen für eine Klage aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit
30	6. Mittelbeschaffung und Bilanzbewirtschaftung	56	2. Untersuchungen im Auftrag der UBS
30	7. Vergütung	57	3. Ansprüche im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise
		57	4. Ansprüche im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft
		58	5. Weitere Überlegungen des Verwaltungsrates
		60	<b>B. Strafrechtliche Schritte gegen die ehemaligen Organe der UBS</b>
		60	1. Gutachten Bär & Karrer
		60	2. Abklärungen durch die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich
		61	3. Beurteilung durch den Verwaltungsrat
		62	<b>C. Entscheid des Verwaltungsrates</b>
		63	<b>V. Wo steht die UBS heute?</b>
		64	<b>A. Notwendigkeit einer neuen Unternehmenskultur</b>
		65	<b>B. Blick nach vorne</b>
		69	<b>Glossar</b>

# I. Zusammenfassung

Die UBS AG («UBS») durchlebte zwischen Mitte 2007 und Ende 2009 die schwerste Krise ihrer Unternehmensgeschichte. Diese Turbulenzen bewältigte die UBS vor allem auch durch die Unterstützung der Schweizerischen Eidgenossenschaft und ihrer Behörden: Im Herbst 2008 verpflichtete sich die Schweizerische Nationalbank («SNB»), von der UBS gehaltene Wertschriften im Betrag von bis zu USD 60 Milliarden zu übernehmen, um deren Bilanz zu entlasten. Eine von der SNB gegründete Zweckgesellschaft, der SNB StabFund, übernahm bis im Frühjahr 2009 Wertpapiere im Betrag von insgesamt USD 39,6 Milliarden. Gleichzeitig erhielt die UBS von der Schweizerischen Eidgenossenschaft einen Kapitaleinschuss von CHF 6 Milliarden. Die Schweizer Behörden begründeten ihren Entscheid, die UBS mit diesen Massnahmen zu unterstützen, mit der Systemrelevanz der UBS für den schweizerischen Finanzplatz und die Volkswirtschaft. Im Kontext der Auseinandersetzungen mit den US-Behörden im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft musste der diplomatische Weg beschritten werden.

Heute, im Oktober 2010, steht die UBS wieder gesund und schlagkräftig da. Seit dem vierten Quartal 2009 schreibt sie wieder Gewinne, ihre Eigenkapitaldecke ist solide, und sowohl die Bilanzsumme als auch die Risiken der Bank sind seit Ausbruch der Finanzmarktkrise um fast die Hälfte reduziert worden. Die Schweizerische Eidgenossenschaft konnte die UBS-Aktien, die sie aus dem Kapitaleinschuss erhalten hatte, im Sommer 2009 mit Gewinn verkaufen. Per Ende Juni 2010 war das Gesamtengagement des SNB StabFund auf USD 19,2 Milliarden gesunken.

Diese positiven Entwicklungen in jüngster Zeit sollen aber keineswegs über die gravierende Lage hinwegtäuschen, in die sich die UBS während ihrer Krisenjahre gebracht hatte. Insbesondere stellt sich die Frage, wie es im Rahmen der Finanzmarktkrise zu derart hohen Verlusten der Bank kommen konnte und wie sich die UBS in eine derart schwierige Lage im grenzüberschreitenden US-amerikanischen Vermögensverwaltungsgeschäft manövriert hatte. Wie in diesem Bericht dargelegt wird, hatten interne Ursachen, vorab organisatorische Mängel und mangelnde Kontrollen innerhalb der Bank, zu den gravierenden Verlusten der UBS im Zusammenhang mit der Subprime-Krise beigetragen. Die Probleme der UBS beim Engagement im grenzüberschreitenden US-Vermögensverwaltungsgeschäft gründeten teilweise auf der mangelnden Durchsetzung interner Vorschriften und auf ungenügender Kontrolle derselben, teilweise aber auch auf einer Unternehmenskultur, welche die Verletzung von Vorschriften durch einzelne Mitarbeiter zu wenig resolut anging. Die zwei Problemkreise hatten zwar nichts miteinander zu tun, trafen die Bank aber gleichzeitig und führten daher zu einem grossen Vertrauensverlust.

Was ist zwischen Mitte 2007 und heute passiert? Wie konnte es zu den folgenschweren Ereignissen kommen, und was ist seither unternommen worden? Mit diesem Bericht will die UBS die nötige Transparenz schaffen, um alle relevanten Fragen offen und direkt zu beantworten.

## Schaffen von Transparenz

Die Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte («GPK») führten von März 2009 bis Ende Mai 2010 eine umfassende Untersuchung durch, die das Verhalten der involvierten Schweizer Behörden unter dem Druck der Finanzmarktkrise und die Herausgabe von UBS-Kundendaten durch die schweizerischen Behörden an die USA zum Gegenstand hatte. Der GPK-Bericht vom 30. Mai 2010 enthält unter anderem 19 Empfehlungen an den Bundesrat für das weitere Vorgehen. Empfehlung 19 richtet sich auch direkt an die UBS und verlangt in der Hauptsache Folgendes:

- Die UBS solle dafür sorgen, dass der bankinterne Umgang mit der Subprime-Krise und ihrem grenzüberschreitenden Geschäft in den USA aufgearbeitet wird;
- der UBS-Verwaltungsrat solle Transparenz herstellen bezüglich des Entscheids, auf die Einleitung strafrechtlicher und zivilrechtlicher Schritte gegen das frühere UBS-Management zu verzichten; und
- die UBS solle die Öffentlichkeit über die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse informieren.

Mit dem vorliegenden Bericht nimmt die UBS die Empfehlung 19 der GPK auf und beleuchtet die Entwicklungen der letzten Jahre, die intern und extern durchgeführten Untersuchungen und die bei der UBS getroffenen Massnahmen. Auch erläutert der Verwaltungsrat der UBS mit diesem Bericht den Aktionärinnen und Aktionären und der interessierten Öffentlichkeit, weshalb er darauf verzichtet hat, rechtliche Schritte gegen ehemalige Organpersonen einzuleiten.

Dieser Bericht ist im Auftrag des Verwaltungsrates der UBS erstellt worden. Zusätzlich hat der Verwaltungsrat zwei externe Gutachten unabhängiger Experten in Auftrag gegeben.

- Zum einen hat Prof. Dr. Peter Forstmoser, emeritierter Professor an der Universität Zürich und eine Autorität auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts, eine Beurteilung zur Frage der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit abgegeben. Prof. Forstmoser geht speziell darauf ein, ob der Entscheid des Verwaltungsrates, auf die Einleitung rechtlicher Schritte gegen das frühere UBS-Management zu verzichten, vertretbar ist und ob dem Verwaltungsrat für diesen Entscheid ausreichende Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung standen.
- Zum anderen hat Dr. Tobias Straumann, Privatdozent an der Universität Zürich und auf Finanzmärkte spezialisierter Wirtschaftshistoriker, die Ursachen der Finanzmarktkrise und der Probleme der UBS mit ihrem grenzüberschreitenden Geschäft in den USA aus wirtschaftsgeschichtlicher und -politischer Sicht aufgearbeitet. Dr. Straumann verfügt unter anderem über grosse Erfahrung mit der Aufarbeitung der internationalen Finanzgeschichte und der europäischen Geld- und Währungspolitik. Er geht in seiner Analyse den Fragen nach, warum die UBS von der Subprime-Krise besonders stark betroffen war und was die Fehlentwicklungen im Bereich der grenzüberschreitenden US-Vermögensverwaltung auslöste.

Beide unabhängigen Experten hatten Zugang zu allen relevanten Unterlagen, insbesondere zu allen in diesem Transparenzbericht erwähnten internen und externen Untersuchungsberichten und Gutachten. Die UBS hat den Experten mit Bezug auf den Umfang, den Inhalt und die Schlussfolgerung ihrer Arbeit keinerlei Instruktionen oder Auflagen erteilt.

## Finanzmarktkrise

### Entwicklungen

Zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 nahm die UBS Wertberichtigungen im Umfang von mehr als CHF 50 Milliarden vor. Diese Wertberichtigungen erfolgten grösstenteils im Zuge der weltweiten Finanzmarktkrise, die im Geschäft mit strukturierten Finanzprodukten mit Bezug zum US-amerikanischen Wohnimmobilienmarkt ihren Anfang nahm.

Solche Finanzprodukte, die die Risiken der zugrunde liegenden Hypothekendarlehen abbilden, erfüllten vor der Finanzmarktkrise eine steigende Nachfrage der Anleger, wurden aber mit der Zeit immer komplexer. Die Finanzinstitute wie die UBS waren auf verschiedenen Stufen des Marktes involviert und führten solche Produkte auch in ihren eigenen Bilanzen. Ausgelöst durch einen unerwartet heftigen und raschen Preiszerfall auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt, führte ein Zusammentreffen aussergewöhnlicher Faktoren dazu, dass der Markt für diese Produkte ab Ende Juli 2007 innert kurzer Zeit komplett austrocknete. Die Heftigkeit der Abwärtsbewegung im US-amerikanischen Markt für strukturierte Finanzprodukte kam für die meisten Marktteilnehmer, so auch für die UBS, überraschend.

Die Konzernleitung der UBS erkannte den Umfang der möglichen Konsequenzen im Geschäft mit verbrieften Produkten mit Bezug zum US-Häusermarkt erst Ende Juli 2007, als die Märkte bereits unter Druck kamen. Der Verwaltungsratspräsident und die beiden vollamtlichen Vizepräsidenten des Verwaltungsrates der UBS (das sog. «Chairman's Office») sowie die Konzernleitung wurden am 6. August 2007 über das Ausmass der Probleme orientiert.

Am 14. August 2007 warnte die UBS den Markt vor Problemen im Zusammenhang mit der sich anbahnenden Krise. Am 1. Oktober 2007 orientierte sie über die im dritten Quartal vorgenommenen Wertberichtigungen auf ihren Positionen, und am 10. Dezember 2007 wurde eine Reihe von Kapitalmassnahmen, einschliesslich der Ausgabe einer Pflichtwandelanleihe an einen Staatsfonds der Regierung Singapur und an einen Investor im Mittleren Osten im Umfang von insgesamt CHF 13 Milliarden, öffentlich bekanntgegeben. Zusammen mit zwei weiteren Massnahmen, nämlich dem Verkauf eigener Aktien und der Ausrichtung einer Aktiendividende anstelle einer Bardividende, konnte die Kapitalbasis der UBS um insgesamt CHF 19,4 Milliarden verbreitert werden.

Weitere Wertberichtigungen im ersten Halbjahr 2008 machten eine zusätzliche Kapitalerhöhung notwendig: Am 1. April 2008 wandte sich die UBS an ihre bisherigen Aktionäre und nahm im Juni 2008 im Rahmen einer Publikumskapitalerhöhung zusätzlich rund CHF 15 Milliarden auf. Die Krise war damit indes noch nicht zu Ende.

Ihre Spitze erreichte die Finanzmarktkrise nach dem Zusammenbruch der US-amerikanischen Investmentbank Lehman

Brothers im September 2008. Zentralbanken weltweit mussten mit massiven Liquiditätsspritzen für die Aufrechterhaltung des Kreditgeschäftes im Interbankenverkehr sorgen, und verschiedene Regierungen, unter anderem in den USA, in Grossbritannien und in Deutschland, verordneten einzelnen Banken, für die sie direkt verantwortlich waren, staatliche Kapitalzuschüsse. Auch die Schweiz stellte Finanzhilfen für das Bankensystem zur Verfügung.

Am 16. Oktober 2008 vereinbarte die UBS mit der SNB, einen Teil ihrer Positionen in US-amerikanischen und anderen Wertschriften an eine von der SNB zu gründende Zweckgesellschaft mit dem Namen «SNB StabFund» zu verkaufen. Die UBS beteiligte sich am Eigenkapital der Zweckgesellschaft mit einem Betrag im Wert von 10% der transferierten Wertpapiere, verbunden mit der Möglichkeit zum Rückkauf dieser Positionen. Zur Finanzierung der Eigenkapitalbeteiligung und gleichzeitigen Wahrung einer starken Kapitalbasis der UBS zeichnete die Schweizerische Eidgenossenschaft eine Pflichtwandelanleihe im Betrag von CHF 6 Milliarden. Zudem erklärte sie ihre Bereitschaft, im Bedarfsfall neue kurz- und mittelfristige Interbankverbindlichkeiten sowie Geldmarktgeschäfte von Schweizer Banken zu garantieren. Zwischen Herbst 2008 und Frühjahr 2009 wurden Wertschriften im Wert von insgesamt USD 39,6 Milliarden an die Zweckgesellschaft übertragen.

Der Internationale Währungsfonds schätzt, dass die Banken im Zuge der Finanzmarktkrise bis im April 2010 weltweit rund USD 2300 Milliarden an Wertberichtigungen vornehmen mussten. Am meisten betroffen waren die US-amerikanischen Banken Citibank und Merrill Lynch; die UBS ist die Bank, die weltweit die drittgrössten und in Europa die meisten Verluste erlitten hat.

### Aufarbeitung der Ereignisse

Nach Ausbruch der Finanzmarktkrise und den ersten Verlusten machte sich die UBS daran, die Ursachen zu ergründen, die zu diesen Entwicklungen geführt hatten. Die Aufsichtsbehörden haben die in diesem Zusammenhang geführten internen Untersuchungen begleitet. Eine interne Untersuchung der UBS, deren Ergebnisse im April 2008 in zusammengefasster Form öffentlich bekannt gemacht wurden, ortete eine Reihe institutioneller Fehlleistungen, die dazu führten, dass die UBS stärker als andere von der Krise getroffen wurde:

- *Wachstumsstrategie:* Die UBS hatte im Sommer 2005 einen wesentlichen Teil ihres Geschäftes mit festverzinslichen Anlageprodukten in die Tochtergesellschaft Dillon Read Capital Management («DRCM») abgespalten. Ende 2005 wurde beschlossen, parallel zu DRCM dasselbe Geschäft auch innerhalb der Investmentbank der UBS auszubauen, denn die UBS wollte auch in diesem Bereich zu den weltweit besten Banken vorrücken. Die Ressourcen dazu mussten allerdings erst noch aufgebaut werden, da viele Spezialisten inzwischen zu DRCM gewechselt hatten. Im Rückblick wurde die Wachstumsstrategie zu wenig systematisch geplant und in der Umsetzung zu wenig kontrolliert.

Im Ergebnis führte diese Wachstumsstrategie dazu, dass DRCM einerseits und die Investmentbank andererseits in ähnliche Kategorien von Anlageprodukten investierten. Da DRCM unter anderem in Produkte mit tiefer Bonität, die UBS aber

- grossenteils in Produkte mit vermeintlich hoher Qualität investierte, wurde dem Risiko eines Kurszusammenbruchs in allen Anlagekategorien gleichzeitig zu wenig Beachtung geschenkt.
- *Keine Bilanzlimiten*: Bis zur Finanzmarktkrise bestanden keine Limiten für die Bilanzsumme. Im Verbund mit den übrigen hier geschilderten Ursachen führte dies dazu, dass massive Bestände an US-amerikanischen Hypothekenspapieren aufgebaut werden konnten, was verheerende Folgen hatte, als dieses Geschäft einzubrechen begann.
  - *Günstige Refinanzierung*: Bis zur Finanzmarktkrise fiel es der UBS leicht, zu günstigen Konditionen an den Kredit- und Kapitalmärkten Geld aufzunehmen. Die auf den Märkten erhaltenen kurzfristigen Mittel wurden innerhalb der Bank ohne Risikozuschläge weitergegeben, ungeachtet der Risiken, welche die einzelnen Geschäftseinheiten einzugehen bereit waren. Die Investmentbank hatte somit die Möglichkeit, vermeintlich sichere Anlagen im US-Hypothekenmarkt zu tätigen und sich gleichzeitig sehr günstig zu refinanzieren. Als im Rahmen der Finanzmarktkrise die Kreditmärkte austrockneten, implodierte diese Strategie, da auf den Märkten keine günstige Refinanzierung mehr möglich war.
  - *Falsche Sicherheit trotz Warnzeichen*: Gegen Ende 2006, also weniger als ein Jahr vor dem Ausbruch der Finanzmarktkrise, zeichnete sich ab, dass die Entwicklung am US-amerikanischen Immobilienmarkt möglicherweise die Form einer spekulativen Blase annehmen könnte.  
Dennoch wähnte sich die Leitung der Investmentbank der UBS bis Ende Juli 2007 einerseits in der falschen Sicherheit, vorwiegend in hochwertige Anlageprodukte hoher Bonitätsstufe mit einer als ausreichend beurteilten Verlustabsicherung investiert zu sein. Entsprechende Produkte wurden aufgrund der angenommenen Qualität der zugrunde liegenden Sicherheiten als hochwertig eingestuft, das heisst als AA, AAA oder teils sogar noch höher, als sog. Super-Senior. Soweit die UBS andererseits im Ankauf, in der Bündelung und dem Weiterverkauf von strukturierten Finanzprodukten tätig war, ging sie überdies davon aus, die im sog. «Warenlager» gehaltenen Anlageprodukte jederzeit am Markt verkaufen zu können. Gestützt auf diese – im Nachhinein unzutreffenden – Annahmen verzichtete die UBS darauf, zusätzliche Massnahmen zur Begrenzung des Risikos am US-Häusermarkt einzuleiten.
  - *Keine Gesamtbetrachtung der Risikopositionen*: Das Management der Investmentbank der UBS kannte zwar die einzelnen Positionen innerhalb der Geschäftseinheiten, die in US-amerikanische Hypothekenprodukte investierten bzw. diese Produkte bündelten und weiterverkauften. Allerdings fehlte eine über die gesamte Bank einheitliche Betrachtung der damit einhergehenden Kredit- und Ausfallrisiken.
  - *Vertrauen auf die Informationen aus den Geschäftseinheiten*: Die Konzernleitung der UBS vertraute bis Ende Juli 2007 den Aussagen der Leiter der zuständigen Geschäftseinheiten, Risikomanagement und Risikokontrolle auch im US-amerikanischen Hypothekenmarkt im Griff zu haben. Erst ab Ende Juli 2007 hatte die Leitung der Investmentbank Klarheit über das mögliche Ausmass der Risikopositionen. Das Chairman's Office des Verwaltungsrates und die übrige Konzernleitung wurden am 6. August 2007 über diese Entwicklungen orientiert.

- *Übertriebenes Vertrauen in statistische Modelle*: Im Rückblick zeigte sich, dass die Fachleute der UBS im Bereich der Risikokontrolle zu sehr auf statistische Modelle vertraut hatten. Auch mass die Bank den Kreditprüfungsagenturen und den von diesen verliehenen Bestnoten für gewisse Anlageprodukte zu grosse Bedeutung bei. Diese modellgestützte Betrachtungsweise, welche zudem stark auf das Urteil der Kreditprüfungsagenturen abstellte, führte letztlich dazu, dass der Blick auf die zugrunde liegenden fundamentalen Risiken im US-Häusermarkt verstellt war.
- *Vergütung*: Die vor der Finanzmarktkrise angewandten Vergütungsmodelle unterschieden zu wenig streng zwischen der Schaffung von echtem Mehrwert durch überdurchschnittliche Leistung und der Generierung von Erträgen durch das Ausnutzen von Marktvorteilen, etwa tiefen Refinanzierungskosten. Es bestand ein Anreiz, Umsatz zu generieren, ohne das damit verbundene Risiko angemessen zu berücksichtigen.

Die Aufsichtsbehörden – allen voran die damalige Eidgenössische Bankenkommission («EBK»; die heutige Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, «FINMA») – führten eigenständige Untersuchungen durch. Diese wurden im September 2008 abgeschlossen und Mitte Oktober 2008 öffentlich bekannt gemacht. In ihrer Gesamtwürdigung hielt die EBK fest, dass sie die Analyse der UBS betreffend die wahrgenommenen Schwächen teilt. Die EBK führte ferner aus, die UBS habe ihre Subprime-Risiken unzulänglich erfasst, begrenzt und überwacht. Diese Feststellung betreffe die Gesamtheit der Führungs-, Geschäfts- und Kontrollprozesse, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Die EBK kam zum Schluss, dass nicht jede der aufgeführten Schwächen für sich allein genommen Ausdruck einer unzureichenden Organisation oder von schlechtem Management oder mangelhafter Führung sei – wesentlich sei vielmehr das im Ergebnis ungenügende Zusammenspiel gewesen.

Zusammenfassend stellte die EBK fest, die UBS als Ganzes habe im Umgang mit den Subprime-Wertschriften das bankengesetzliche Gebot der Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung verletzt, die damals aktuellen Funktionsträger der Bank treffe aber keine aufsichtsrechtliche Verantwortung. Was damals bereits ausgeschiedene Organe betrifft, stellte sich die Frage nicht, weil die EBK gemäss langjähriger und bestätigter Praxis mit Bezug auf ausgeschiedene Funktionsträger keine Gewährsprüfung unternimmt. Die EBK bemerkte ferner, ihre Untersuchung habe keine Hinweise zu Tage gefördert, die darauf hindeuten würden, Manager der UBS hätten die Bank gezielt schädigen wollen oder seien allein um hoher Boni willen bewusst unkalkulierbare Risiken eingegangen. Ebenfalls bestünden keine Anzeichen dafür, dass die für die Risikokontrolle zuständigen Stellen die eingegangenen Risiken zwar erkannt, aber bewusst darüber hinweggesehen hätten.

Die UBS teilt die Einschätzungen, die aus diesen Untersuchungen resultierten. Sie hat seit 2008, teilweise bereits unter der alten Führung der Bank, eine Reihe von Massnahmen eingeleitet und zu einem wesentlichen Teil bereits umgesetzt. Diese sollen dazu führen, Führung und Risikokontrolle massiv zu stärken, so dass sich die Verluste der Finanzmarktkrise nicht wiederholen werden. Dazu zählen die folgenden:



- *Strategie*: Die Gesamtstrategie der Bank wurde insgesamt so angepasst, dass das direkt im Kundenauftrag vollzogene Geschäft zukünftig im Fokus steht. Damit einher geht eine Reduktion des Eigenhandels und der damit verbundenen Risiken. Als Sofortmassnahme hat der CEO der Investmentbank im Jahr 2008 zudem die Portfolios jedes Geschäftsbereichs überprüft. Neu stellt die Konzernleitung zusammen mit dem CEO der Investmentbank sicher, dass periodisch auf allen Stufen Überprüfungen durchgeführt werden, die eine umfassende Beurteilung der Risiken sicherstellen sollen.
- *Unternehmensführung (Governance)*: Seit Beginn der Finanzmarktkrise hat die UBS den Verwaltungsrat und die Konzernleitung grundlegend erneuert. Die neue Konzernspitze der UBS wurde dabei in erheblichem Umfang von aussen rekrutiert. Die Erfahrung, die sich diese Spitzenkräfte bei anderen Finanzdienstleistern aneignen konnten, kommt nun der UBS zugute.

Auf Ebene der Gesamtbank erfolgte eine klare Trennung der Kompetenzen des Verwaltungsrates einerseits und der Konzernleitung andererseits. Im Juli 2008 wurde das Chairman's Office aufgelöst und durch Ausschüsse des Verwaltungsrates ersetzt; gleichzeitig wurde ein neuer Risikoausschuss geschaffen, dem ausschliesslich unabhängige Verwaltungsräte angehören. Im Oktober 2008 wurden neue Verwaltungsratsmitglieder zugewählt. Im Frühling 2009 erfolgte eine nochmalige personelle Erneuerung der Konzernspitze, mit der der Bank als Ganzem ein Neuanfang ermöglicht werden sollte.

Der Verwaltungsrat trägt die oberste Verantwortung im Bereich der Strategie. Er genehmigt die Risikokapazität und den Risikoappetit des Konzerns sowie die Zuteilung von Kapital und Bilanzlimiten an die Geschäftsbereiche. Die Konzernleitung ist direkt für die Umsetzung der Strategie verantwortlich, weist den Geschäftsbereichen die dazu notwendigen Ressourcen zu und wird an ihrem risikoadjustierten Erfolg gemessen.

- *Risikomanagement*: Die Erfassung von Positionen, deren Bewertung und die Beurteilung von deren Risiken bzw. Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung sind nun konzernweit geregelt. Die Bank hat ein Verfahren eingeführt, das komplexe Produkte und Transaktionen laufend überwacht, um Risikokonzentrationen frühzeitig zu identifizieren. Jede Geschäftseinheit muss in der Lage sein, ihre Bilanz (inklusive Risikopositionen) und Erfolgsrechnung anhand einheitlicher Messgrössen zu erklären.

Die Geschäftspläne werden heute sowohl auf Konzernstufe als auch auf Stufe der einzelnen Geschäftsbereiche nach einheitlichen Kriterien beurteilt und regelmässig hinterfragt. CEO und Konzernleitung überprüfen mindestens viermal im Jahr die Erreichbarkeit der gesetzten Ziele. Im Rahmen der Berichterstattung werden die Erträge und die Kosten der einzelnen Geschäftseinheiten mit den Planvorgaben abgeglichen, womit die Unternehmensführung Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und korrigieren kann.

- *Risikokontrolle und Finanzwesen*: Während Spezialisten vor der Finanzmarktkrise zum Beispiel im Bereich Risikokontrolle häufig zwei Vorgesetzten unterstellt waren – dem Leiter des Geschäftsbereichs als Liniovorgesetztem und einem Fachspezialisten im Bereich Risikokontrolle –, sind die Strukturen

heute vereinfacht und vereinheitlicht. Jeder Chief Risk Officer einer Geschäftseinheit hat nur den Group Chief Risk Officer als direkten Vorgesetzten, und die Risikokontrolle des Konzerns erfolgt heute unabhängig von den Geschäftsbereichen.

Die innerhalb der Bank verwendeten Regeln und Modelle zur Risikokontrolle sind umfassend überprüft und wo nötig verbessert worden. Dies gilt insbesondere für Value-at-Risk-Berechnungen, Stresstests, die Risikoaggregation und die Überwachung von Bewertungs- und Buchungsmodellen. Ebenso sind Qualität und Frequenz der Berichterstattung für die Erfolgsrechnung der Bank erhöht worden. Im Rahmen der vereinheitlichten und integrierten internen Berichterstattung erhalten heute alle Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung ein «Monthly Performance Update». Dieser Bericht analysiert die Geschäftsentwicklung der Bank und thematisiert umfassend die relevanten internen und externen Risiken, denen die Bank ausgesetzt ist.

Der Eintritt in neue Geschäftsfelder (New Business Initiatives) unterliegt neu einer verschärften Kontrolle und muss letztlich dem Risikoausschuss des Verwaltungsrates vorgelegt werden. Für die Prüfung von grossen und risikobehafteten Transaktionen sind auf verschiedenen Stufen Gremien geschaffen worden, welche die Transaktion zu genehmigen haben.

- *Mittelbeschaffung und Bilanzbewirtschaftung*: Die Konzernleitung bildet heute zugleich das Asset and Liability Committee («ALCO») auf Stufe Konzern. Die jeweils verantwortlichen Mitglieder dieses Komitees vertreten im Verwaltungsrat die Zuteilung von Bilanzlimiten, risikogewichteten Aktiven und Kapital an die einzelnen Geschäftsbereiche. Zudem genehmigt das ALCO konzerninterne Finanzierungen.

Auf Konzernebene und insbesondere auf Ebene der Investmentbank sind Limiten bezüglich Bilanzwachstum und risikogewichteter Aktiven eingeführt worden. Finanzierungskosten werden heute risikogerecht behandelt.

- *Vergütung*: Die Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder und der Konzernleitung wurden vor dem Hintergrund des Ziels einer nachhaltigen Entwicklung der Bank überprüft, überarbeitet und angepasst.

Sämtliche Aspekte der individuellen Zielsetzungen und der Leistungsbeurteilung der obersten Kader der Bank wurden verbessert. Damit soll sichergestellt werden, dass die Führungskräfte bei den Entschädigungsentscheiden der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes ein höheres Gewicht beimessen als vor der Krise. Darüber hinaus wird die Vergütung vermehrt in Aktien und eigenkapitalbezogenen Instrumenten ausgerichtet.

Schliesslich hat die UBS im Vergleich zu der Zeit vor der Finanzmarktkrise insofern die Grundzüge der Vergütung geändert, als die variable Vergütung nicht nur eine Bonus-, sondern teilweise auch eine Malus-Komponente beinhaltet. Insbesondere wird ein Malus gebucht, falls auf Stufe Konzern- oder Geschäftsbereich ein Verlust resultiert oder die Konzernbilanz massiv korrigiert werden muss. Beim einzelnen Kadermitglied kann darüber hinaus ein Malus gebucht werden, wenn grobe Verstösse gegen Compliance-Regeln oder eine Verletzung von Risikorichtlinien festgestellt werden. In besonders krassen Fällen verfällt die aufgeschobene Vergütung vollständig.

Eine detaillierte Beleuchtung der Gründe, die zu den Verlusten der UBS in der Finanzmarktkrise geführt haben, findet sich in Teil II.A (vgl. hinten Seite 16 ff.) dieses Transparenzberichts. Aufschluss über die Untersuchungen der UBS, die den Ursachen der Verluste in der Finanzmarktkrise nachgingen, gibt Teil II.B (vgl. hinten Seite 20 ff.). Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Untersuchungen der in- und ausländischen Aufsichtsbehörden werden in Teil II.C (vgl. hinten Seite 24 ff.) erläutert. Teil II.D (vgl. hinten Seite 27 ff.) schliesslich umfasst eine detaillierte Betrachtung der Schritte, welche die UBS unternommen hat, um sicherzustellen, dass sich die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholen.

### Grenzüberschreitendes US-Vermögensverwaltungsgeschäft

#### Entwicklungen

Die UBS betreut einen grossen Teil ihrer Kunden über Niederlassungen in dem Land, in dem diese Kunden wohnen. Dieses Geschäft wird als «Onshore-Geschäft» bezeichnet. Ein weiterer Teil ihrer Kunden hat ein Konto bei einer Niederlassung bzw. Tochtergesellschaft der UBS ausserhalb des Landes ihres Wohnsitzes. Hier spricht man vom grenzüberschreitenden, dem sog. «Offshore-» oder «Crossborder-Geschäft». Das Crossborder-Geschäft war und ist für die UBS und für viele andere, vor allem Schweizer Banken, die im Bereich der internationalen Anlageberatung und Vermögensverwaltung tätig sind, ein wichtiger Geschäftszweig. Im Rahmen des Crossborder-Geschäftes für US-amerikanische Kunden hatte die UBS nicht nur das schweizerische Recht zu beachten, sondern auch das Recht am Wohnort des Kunden, also das US-amerikanische Recht.

Viele Offshore-Kunden wählen eine Bankbeziehung zu einer Bank in der Schweiz aufgrund der politischen Stabilität des Landes und der hohen Dienstleistungsqualität im Bankenwesen. Andere schätzen aus persönlichen Diskretionsgründen speziell das Schweizer Bankensystem und das im Bankengesetz verankerte Bankkundengeheimnis. Bei gewissen Kunden ging es dabei auch darum, im Land ihres Wohnsitzes Steuern zu vermeiden. Dies war die Wurzel des Problems, das zu den Auseinandersetzungen zwischen der UBS und den US-amerikanischen Behörden führte.

Gegen Ende der Neunzigerjahre revidierte die US-amerikanische Steuerbehörde (Internal Revenue Service, «IRS») das bestehende Quellensteuersystem in weiten Teilen und führte insbesondere das sog. «Qualified Intermediary System» («QI-System») ein. Mit dem QI-System wollte der IRS erreichen, dass die Erträge, welche nicht-US-amerikanische Steuerpflichtige mit US-Wertschriften erzielen, mit den korrekten Quellensteuersätzen gemäss anwendbaren Doppelbesteuerungsabkommen («DBA») belastet werden. Zudem sollte erreicht werden, dass US-amerikanische Steuerpflichtige ihre Erträge, die sie mit US-Wertschriften erzielen, welche sie bei nicht in den USA ansässigen Finanzinstituten halten, ordnungsgemäss deklarieren und versteuern.

Das QI-System beruhte auf einem Vertrag (Qualified Intermediary Agreement, «QI Agreement»), den ausländische Banken mit dem IRS abschliessen können. Für Banken, die dem QI Agreement unterstellt sind, gilt, dass ihre in den USA steuerpflichtigen Kunden nur dann unter Wahrung des Bankkunden-

geheimnisses in der Schweiz Vermögen halten können, wenn diese nicht in US-Wertschriften investieren. In den USA steuerpflichtige Kunden, die in US-Wertschriften anlegen wollen, müssen den Banken ein sog. «Formular W-9» einreichen, was im Ergebnis bedeutet, dass die Kontobeziehung des Kunden gegenüber dem IRS offengelegt wird. Die Banken sind zudem verpflichtet, für den IRS gewisse Verwaltungshandlungen, insbesondere die Identifikation aller wirtschaftlich Berechtigten der bei ihnen angelegten Vermögenswerte, vorzunehmen, die für die korrekte Anwendung der Quellensteuersätze auf Erträge aus US-Wertschriften gemäss anwendbarem DBA nötig sind.

Das QI Agreement zwischen dem IRS und der UBS trat auf den 1. Januar 2001 in Kraft. Die UBS setzte das Vertragswerk und die dadurch erforderlichen organisatorischen Massnahmen fristgerecht um, was bei ihr wie bei allen anderen betroffenen Banken einen ausserordentlich grossen Aufwand verursachte. Wie sich später herausstellte, war diese Umsetzung bei der UBS jedoch mangelhaft, und in einer Reihe von Fällen wurden die im Zusammenhang mit dem QI Agreement erlassenen internen Richtlinien der Bank missachtet. Mangelhafte Kontrollen führten dazu, dass diese Vorfälle erst sehr spät erkannt und diszipliniert wurden.

Zusätzlich zu den Bestimmungen des QI Agreement hatte die UBS auch Einschränkungen des US-amerikanischen Finanzmarktaufsichtsrechts zu beachten. Wer in den USA Anlageberatung, Vermögensverwaltung oder den Handel mit Wertschriften betreibt, muss über eine Lizenz verfügen. Dies gilt auch für das grenzüberschreitende Geschäft, insbesondere dann, wenn sich der Kunde bei einem konkreten Geschäftskontakt – egal, ob dieser persönlich, per Telefon, Telefax, Post oder per E-Mail stattfindet – in den USA befindet. Die UBS war in der Zeit bis 2005 in den USA nicht für das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft lizenziert und hatte daher die aus der Registrierungspflicht fliessenden Beschränkungen zu beachten (Restriktionen der US Securities Exchange Commission, «SEC-Restriktionen»). So war es der UBS, solange sie noch nicht über eine Lizenz verfügte, nicht gestattet, in den USA beispielsweise einen Auftrag für den Kauf oder den Verkauf von Aktien entgegenzunehmen oder dort mit ihren Kunden konkrete Anlageberatungsgespräche zu führen. Wie sich im Rahmen der Untersuchungen zeigte, hatten Kundenberater die SEC-Restriktionen in Verletzung interner Richtlinien in einer Reihe von Fällen missachtet.

Im September 2007 informierte das US Department of Justice («DoJ») und später auch die US Securities Exchange Commission («SEC»), dass sie gegen die UBS Untersuchungen eröffnet hätten, nachdem sie von Bradley Birkenfeld, einem ehemaligen UBS-Kundenberater, auf angebliche Missstände im US-Crossborder-Geschäft hingewiesen worden seien. Die beiden Behörden machten insbesondere geltend, dass die UBS in vielen Fällen die Verletzung von SEC-Restriktionen geduldet hätte und dass es im Zusammenhang mit der Einführung des QI Agreement bei in den USA steuerpflichtigen Kunden zu Umgehungsgeschäften gekommen sei. Ende Februar 2008 verlangte das DoJ die Offenlegung von Informationen über gewisse Kontobeziehungen mit US-amerikanischen Kunden in der Schweiz, einschliesslich der Identität dieser Kunden. Im Juni und Juli 2008 ergänzte der IRS diese Informationsbegehren des DoJ zuerst mittels eines sog. «John Doe Summons»-Verfahrens und später auch mittels eines

Amtshilfegesuchs an die Eidgenössische Steuerverwaltung («EstV») gemäss DBA zwischen der Schweiz und den USA. Am 17. Juli führte das Permanent Subcommittee on Investigations des US-Senats zum US-Crossborder-Geschäft der UBS eine öffentliche Anhörung durch. Bereits ab März 2008 ersuchte die UBS die Schweizer Behörden um Unterstützung. Die von der UBS selbst, der EBK sowie den amerikanischen Behörden durchgeführten Untersuchungen sowie das Amtshilfeverfahren durch die EstV nahmen viel Zeit in Anspruch. Rückblickend hatten sich die UBS und die Schweizer Behörden über die zunehmende Eskalationslage gegenseitig nicht genügend informiert und beide hatten die politische Lage letztlich falsch eingeschätzt. Der Verwaltungsrat beauftragte erst relativ spät einen Ausschuss mit einer engeren Beobachtung und Überwachung der Angelegenheit. Die Untersuchungen durch die UBS, die EBK sowie die US-amerikanischen Behörden führten zur Feststellung, dass die UBS und ihre Mitarbeiter in den Jahren 2001 bis 2007 Verpflichtungen unter dem QI Agreement und den SEC-Restriktionen verletzt hätten und dass die Bank deren Einhaltung nicht genügend kontrollierte hätte.

Nach Abschluss der Untersuchungen durch die UBS und die EBK nahmen die UBS und die amerikanischen Behörden Verhandlungen über einen möglichen Vergleich auf. Die Verhandlungen mit dem DoJ gestalteten sich äusserst schwierig. Die US-Behörden stellten sich unter anderem auf den Standpunkt, dass ein Vergleich ohne gleichzeitige Lieferung einer Anzahl Kundendaten, sei es über die seit Juli 2008 laufende steuerliche Amtshilfe oder anderweitig, nicht möglich sein werde. Zugleich stand die Erhebung einer strafrechtlichen Anklage gegen die Bank und ihre obersten Organe im Raum. Die EBK, ihre Nachfolgebehörde FINMA und der Bundesrat wurden regelmässig über den Verlauf der Verhandlungen orientiert. Aufgrund des sich abzeichnenden Justizkonflikts standen die Schweizer Behörden bereits seit Frühling 2008 auch selber mit den US-Behörden in direktem Kontakt. Am 18. Februar 2009 konnte die UBS schliesslich einen Vergleich mit dem DoJ und der SEC abschliessen. Als Teil dieses Vergleiches verpflichtete sich die UBS, insgesamt USD 780 Millionen zu bezahlen und den bereits eingeleiteten Ausstieg aus dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit US-amerikanischen Kunden abzuschliessen. Die UBS wurde sodann unter dem Druck einer drohenden strafrechtlichen Anklage in den USA und den Auswirkungen einer solchen von der FINMA angewiesen, ihr gewisse Daten zu einzelnen Kundenbeziehungen zu liefern, welche die FINMA dann an das DoJ weitergab. Trotz intensiver Bemühungen Ende 2008 und Anfang 2009 war es nicht gelungen, gleichzeitig mit den Vergleichen mit dem DoJ und der SEC auch mit dem IRS eine Einigung betreffend die «John Doe Summons»-Verfahren zu erzielen.

Die weiteren Verhandlungen mit dem IRS im «John Doe Summons»-Verfahren zogen sich bis in den Sommer 2009 hin. In diesem Verfahren hatte der IRS die UBS gerichtlich dazu zwingen wollen, sämtliche Bankdaten von US-Steuerpflichtigen mit Konten bei der UBS in der Schweiz herauszugeben. Dieses Verfahren konnte am 19. August 2009 auf staatsvertraglicher Ebene zwischen der Schweiz und den USA einvernehmlich erledigt werden. Im Zuge dieser Vereinbarung stellte der IRS bei der EstV ein Amtshilfegesuch auf der Grundlage des bestehenden

DBA zwischen den beiden Ländern. Zweck dieses Gesuchs war, Informationen zu erhalten über bestimmte Konten, die US-Kunden bei der UBS in der Schweiz hielten. Die UBS wurde verpflichtet, Informationen über Konten, die in der Vereinbarung zwischen den USA und der Schweiz genau umschrieben waren, an die EstV herauszugeben. Weiter musste die Bank die betreffenden US-Kunden schriftlich dazu aufrufen, von einem freiwilligen Offenlegungsprogramm des IRS Gebrauch zu machen. Viele Kunden der UBS haben diese Gelegenheit ergriffen und ihre Steuersituation inzwischen bereinigt.

#### Aufarbeitung der Ereignisse

Ab dem zweiten Halbjahr 2007 wurde eine darauf spezialisierte US-amerikanische Anwaltskanzlei mit der Durchführung einer unabhängigen Untersuchung zu den vom DoJ und der SEC gemachten Vorwürfen beauftragt. Diese Untersuchung wurde in laufender Absprache mit diesen Behörden durchgeführt. Es entwickelte sich daraus die aufwändigste und umfassendste Untersuchung, welche die UBS je in Auftrag gegeben hatte. Sie beleuchtete jeden erdenklichen Aspekt des grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäftes mit US-amerikanischen Kunden der UBS. Die EBK war ebenfalls über diese Untersuchung informiert und führte darüber hinaus eine eigenständige Untersuchung durch.

Im Ergebnis haben die folgenden Fehler zu den Problemen mit den US-Behörden geführt:

- *Fehlen einer ganzheitlichen und kontinuierlichen Risikoanalyse:* Die UBS hatte die Risiken im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft seit 2000 zunehmend erkannt. Dies galt sowohl für die Risiken im Zusammenhang mit der Implementierung des QI Agreement als auch mit der Einhaltung der SEC-Restriktionen. Die Risikobeurteilung und die entsprechenden Massnahmen wurden indes – mit gewissen Ausnahmen – für die beiden Komplexe separat vorgenommen. Den Risiken, die sich aus dem gleichzeitigen Betreiben eines Onshore- und eines Offshore-Geschäftes ergaben, wurde zu wenig Beachtung geschenkt. Die Folgen eines möglichen Zusammengehens der verschiedenen Behörden bei der Durchsetzung ihrer Vorschriften und die grössere Angriffsfläche, welche die UBS den Regulatoren mit ihrer stärkeren Präsenz in den USA bot, wurden nicht ganzheitlich beurteilt. Diesbezüglich wurde zu stark darauf abgestützt, dass die SEC die Einhaltung der SEC-Restriktionen im grenzüberschreitenden Verkehr mit Privatkunden bislang kaum durchsetzte. Darüber hinaus hatte die UBS die Konsequenzen, die aus dem zunehmenden Fokus der US-amerikanischen Behörden auf die Durchsetzung ihres Steuerrechts und dem zunehmenden innenpolitischen Druck entstanden, nicht zeitgerecht in die entsprechenden Massnahmen umsetzen können.
- *Zögerliche und unvollständige Umsetzung beschlossener Massnahmen:* Da die Risiken, zumindest isoliert, weitgehend wahrgenommen wurden, hat die UBS im Verlauf der letzten Jahre auf oberster Führungsstufe sinnvolle Massnahmen beschlossen, um die weitgehende Einhaltung der massgeblichen US-amerikanischen Gesetze zu gewährleisten. Es fehlte indes wiederholt an der nötigen Rigorosität und Geschwindigkeit bei der Umsetzung dieser Massnahmen. Das gilt etwa für die Anpassung des Geschäftsmodells im Jahr 2002,

die Entwicklung und Gründung der UBS SFA AG und auch die Umsetzung der Massnahmen, die im Anschluss an die Whistleblowing-Untersuchung betreffend Bradley Birkenfeld getroffen wurden. Die Linienverantwortlichen fokussierten darauf, Neugeschäft zu erschliessen; dem Management der damit einhergehenden Risiken wurde teilweise zu wenig Beachtung geschenkt. Wiederholt wurden beschlossene Massnahmen nur zögerlich und nicht vollständig umgesetzt.

- *Mängel bei der Umsetzung und der nachhaltigen Befolgung des QI Agreement:* Zwar hatte die UBS das QI Agreement unter enormem Aufwand und überwiegend korrekt umgesetzt. Den Kundenberatern wurden jedoch im grenzüberschreitenden Geschäft mit US-Kunden zu viele Freiheiten belassen und bei ihnen keine griffigen Kontrollen durchgesetzt. Dies ermöglichte Kundenberatern in einer ganzen Reihe von Fällen, Kunden dabei zu unterstützen, Beschränkungen betreffend das Halten von US-Wertschriften zu umgehen.
- *Mangelnde Compliance-Kultur und fehlende Kontrollen:* Die UBS schenkte der vollständigen und nachhaltigen Einhaltung der komplexen Regeln im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit in den USA wohnhaften Kunden generell nicht genügend Beachtung. So fehlte es an einer griffigen Kontrolle des Geschäftes, und Schwachstellen im personellen Bereich wurden nicht konsequent genug erkannt und behoben. Mängel bestanden auch in der Schulung und Instruktion sowie bei der Gestaltung des Anreizsystems. Die Regeln waren zum Teil zu wenig präzise, und die Erwartungen in Bezug auf deren Einhaltung wurden nicht mit der erforderlichen Deutlichkeit kommuniziert. Dies führte dazu, dass Kundenberater das Gefühl hatten, ein gewisser Grad nicht regelkonformen Verhaltens werde von den Linien vorgesetzten toleriert, was zumindest zum Teil auch der Fall war.

Am 23. Mai 2008 eröffnete die EBK ihrerseits ein Untersuchungsverfahren gegen die UBS, das mit einem 161-seitigen «Bericht der EBK zur Umsetzung des Qualified Intermediary Agreement und zu den grenzüberschreitenden Dienstleistungen in den USA durch die UBS» («EBK-Crossborder-Bericht») ihren Abschluss fand. Die Ergebnisse und Materialien der von der UBS veranlassten Untersuchung wurden dabei der EBK zur Verfügung gestellt, die ihrerseits die Ereignisse mittels noch weiter gehender Untersuchungshandlungen beleuchtete und für die Abklärung gewisser Fragen einen unabhängigen Untersuchungsbeauftragten einsetzte.

Die EBK hielt zusammenfassend fest, dass die UBS das QI Agreement zwar mit sehr grossem Aufwand und in weiten Teilen korrekt umgesetzt habe, dass in einzelnen Bereichen jedoch Schwächen bestanden hätten. Dies betraf einerseits Unzulänglichkeiten der Kontrollprozesse und andererseits ganz generell die mangelhafte Durchsetzung der Einhaltung der anwendbaren vertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen – dies sowohl im Bereich des QI Agreement als auch in jenem der SEC-Restriktionen. Als Kernproblem erkannte die EBK, dass den für das US-Crossborder-Geschäft zuständigen Mitarbeitern zu viele Freiheiten belassen worden seien, ohne dass deren Aktivitäten hinreichend genau kontrolliert wurden. Dazu beigetragen habe

auch die Einführung eines Entschädigungsmodells im US-Crossborder-Geschäft, das der Steigerung neuer Kundengelder grosse Bedeutung beimass, was aber mit der bedingungslosen Einhaltung der US-amerikanischen Vorschriften und des QI Agreement in Konflikt gestanden hätte.

Die EBK stellte daher fest, dass die UBS bei der Umsetzung ihrer Verpflichtungen aus dem QI Agreement und als Folge der teilweise mangelhaften Beachtung der SEC-Restriktionen unkalkulierbare Rechts- und Reputationsrisiken eingegangen sei und damit sowohl gegen das Gewährs- wie auch gegen das Organisationserfordernis des Bankengesetzes verstossen habe. Die Gewähr der damaligen Organpersonen wurde nicht in Frage gestellt. Die EBK verpflichtete die UBS, für das gesamte grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft die Rechts- und Reputationsrisiken in angemessener Form zu erfassen, zu begrenzen und zu überwachen, und ordnete eine Kontrolle der getroffenen Massnahmen durch eine unabhängige Prüfgesellschaft an.

Die UBS teilt die Einschätzungen, die aus der EBK-Untersuchung resultierten, und akzeptierte die mit Verfügung vom 21. Dezember 2008 angeordneten Massnahmen. Dementsprechend hat die UBS ein Paket von Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass sich die Probleme im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft nicht wiederholen:

- *Ausstieg aus dem US-Crossborder-Geschäft und umfassendes Weisungs- und Kontrollwesen betreffend Geschäftsbeziehungen mit einem Bezug zu den USA:* Die UBS hat den Ausstieg aus dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit den US-amerikanischen Kunden weitgehend vollzogen, neue Prozesse sowie Kontrollen eingeführt und die Erbringung gewisser Dienstleistungen angepasst, um sicherzustellen, dass die UBS in Zukunft das US-amerikanische Recht in Bezug auf sämtliche Geschäftsbeziehungen mit Kunden, die einen Bezug zu den USA haben, nachhaltig einhält.

Eine amerikanische Anwaltskanzlei hat den Fortschritt bei der Umsetzung dieser Massnahmen in ihrer Funktion als «Independent Consultant» mit Unterstützung der Revisionsgesellschaft KPMG während eines Jahres laufend geprüft und deren erfolgreiche Umsetzung kürzlich zuhanden der SEC und des DoJ in einem umfassenden Bericht bestätigt.

- *Verbesserte Weisungen und verstärkte Kontrolle des grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäftes:* Die UBS hat im Rahmen breit angelegter Projekte sämtliche Risiken im gesamten grenzüberschreitenden Geschäft aller Geschäftseinheiten, einschliesslich des globalen Vermögensverwaltungsgeschäftes und der Investmentbank, erfasst und eine Vielzahl von weitreichenden Massnahmen beschlossen, um diese Risiken angemessen zu kontrollieren.

Im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft der Geschäftseinheit Wealth Management & Swiss Bank wurden neue Weisungen erlassen und unabhängige Kontrollen eingeführt. Dabei geht es um Regeln betreffend die Erbringung von Beratungs- und Vermögensverwaltungsdienstleistungen, Beschränkungen betreffend den Vertrieb bestimmter Produkte und damit zusammenhängende Informations-, Offenlegungs- und Meldepflichten sowie um Regeln betreffend Investitionsrestriktionen für Kunden aus

gewissen Ländern. Zudem wurde das Weisungs- und Kontrollwesen in Sachen Geschäftsbeziehungen mit Sitzgesellschaften und externen Vermögensverwaltern grundlegend überarbeitet. Schliesslich unterzog die UBS ihr Angebot an Instrumenten der Nachlass- und Vermögensplanung einer grundsätzlichen Überprüfung; sie hat die Erbringung der Dienstleistungen in diesem Bereich neuen Vorschriften und strikten Risikokontrollen unterstellt. Insbesondere bietet die UBS in diesen Bereichen keine Dienstleistungen an, wenn der Kundenberater weiss oder Hinweise darauf hat, dass ein Kunde diese zum Zweck der Umgehung von Steuerpflichten in Anspruch nehmen will. Die UBS ist überzeugt, dass sie mit diesen Massnahmen die bestehenden Risiken und künftigen Chancen im sich tiefgreifend wandelnden grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft nachhaltig anpackt und dass sie diese angemessen kontrolliert.

Über den Fortschritt bei der Umsetzung dieser Massnahmen hat die UBS die FINMA regelmässig informiert. Die FINMA wird deren Angemessenheit und Effektivität zur Kontrolle der Rechts- und Reputationsrisiken im vierten Quartal 2010 von einer unabhängigen Revisionsgesellschaft prüfen lassen.

- *Verstärkte Organisation, Weisungs- und Kontrollwesen betreffend die Umsetzung des QI Agreement:* Zur Verstärkung des Weisungs- und Kontrollwesens bezüglich Einhaltung des QI Agreement hat die UBS die Funktionen eines «Group Head US Withholding and QI Compliance» und eines «QI Tax Coordinator» eingeführt. Die entsprechenden Funktionsträger haben mit Unterstützung zusätzlicher Mitarbeiter und mit zusätzlichen finanziellen Mitteln das gesamte Weisungs- und Kontrollwesen verstärkt. Die Revisionsgesellschaft KPMG hat während des letzten Jahres dessen erfolgreiche Umsetzung geprüft und kürzlich zuhanden des DoJ und IRS in einem umfassenden Bericht bestätigt.
- *Sicherstellung der Unabhängigkeit des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilungen:* Die Ereignisse im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft haben gezeigt, wie wichtig die vollständige Unabhängigkeit des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilungen der UBS ist. Neu ist klargestellt, dass sämtliche Unterstellungsverhältnisse innerhalb der Abteilung Rechtsdienst und Compliance den Verbindungen zu den Linienfunktionen immer vorgehen; doppelte Unterstellungen sind aufgehoben. Zusätzlich hat die UBS die ausschliessliche Entscheidungskompetenz betreffend Entlohnung und Beförderungen innerhalb Legal & Compliance dem Group General Counsel der UBS übertragen. Schliesslich hat die UBS mit der Einführung der Funktion eines «Head Global Compliance» mit zentralen Einheiten die globalen Compliance-Prozesse und -Kontrollen in wesentlichen Aspekten gestärkt.

Im Teil III.A (vgl. hinten Seite 34 ff.) dieses Transparenzberichts werden die Hintergründe dargestellt, die zu den Verfahren vor den US-Justizbehörden geführt haben. Die Untersuchungen, welche die UBS im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft in den USA durchgeführt hat, werden in Teil III.B (vgl. hinten Seite 38 ff.) erörtert. Details zur Aufarbeitung durch die in- und ausländischen Aufsichtsbehörden folgen in Teil III.C (vgl. hinten Seite 42 ff.). In Teil III.D (vgl.

hinten Seite 47 ff.) schliesslich werden Massnahmen erläutert, welche die UBS ergriffen hat, um inskünftig das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft in einem Rahmen durchzuführen, der den in- und ausländischen Vorschriften vollständig entspricht.

### Verantwortlichkeitsfragen

Am 15. Dezember 2009 gab der Verwaltungsrat der UBS bekannt, auf strafrechtliche und zivilrechtliche Ansprüche gegen frühere Organe der Bank zu verzichten. Zuvor hatte die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich mitgeteilt, es bestehe bei keinem der ehemaligen Organe der UBS ein Anfangsverdacht, der die Einleitung einer Strafuntersuchung rechtfertigen würde.

Der Entscheid des Verwaltungsrates der UBS erfolgte nach gründlicher Vorbereitung auf der Grundlage von Abklärungen durch verschiedene Anwaltskanzleien, welche die Frage der Verantwortlichkeit erörtert hatten, und den Unterlagen, welche zur Aufarbeitung der Vergangenheit erstellt worden waren. Der Verwaltungsrat hält auch heute, nach nochmaliger Beurteilung aller relevanten Fakten, an seinem Entscheid fest. Er ist überzeugt, dass ein Verzicht auf straf- und zivilrechtliche Schritte gegen ehemalige Organe juristisch korrekt ist und im Interesse der UBS liegt.

Wichtig ist dabei zu betonen, dass das Versagen der Risiko-Kontrolle im US-Hypothekengeschäft oder eine unzureichende Compliance mit Bezug auf das grenzüberschreitende Geschäft nicht automatisch eine zivilrechtliche Haftung der Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates nach sich zieht. Vielmehr müssen die Voraussetzungen einer Klage nach Gesetz gegeben sein, damit ehemalige Organe zur Rechenschaft gezogen werden können. Organe haften nur, sofern vier Voraussetzungen erfüllt sind: die Verletzung von Sorgfaltspflichten, ein Schaden, ein sog. «Kausalzusammenhang» zwischen Pflichtverletzung und Schaden sowie ein persönlich zurechenbares Verschulden.

Mit Blick auf die strengen gesetzlichen Voraussetzungen einer Klage in der Schweiz und in Abwägung aller Faktoren kommt der Verwaltungsrat zum Schluss, dass die Anhebung von Verantwortlichkeitsklagen nicht im Interesse der Gesellschaft liegt bzw. dass das Verhältnis von Kosten und Nutzen dagegen spricht, solche Klagen anzustrengen. Dabei lässt er sich von folgenden Überlegungen leiten:

- *Erfolgsaussichten einer Klage:* Weder die Untersuchung der EBK noch die Vorabklärungen der Strafverfolgungsbehörden haben Erkenntnisse zutage gebracht, die einen erfolgreichen Prozessausgang mit genügender Sicherheit erwarten lassen. Die UBS selbst hat seit 2007 mehrere aufwändige interne und externe Untersuchungen in Auftrag gegeben. Auch diese Untersuchungen haben keine solchen Erkenntnisse hervorgebracht.

Eine Klage gegen ehemalige Organe wäre ausserdem, was den Betrag des Schadenersatzes angeht, auf das persönliche Vermögen der betroffenen Beklagten und auf den Betrag der Versicherungsdeckung beschränkt (wobei die UBS im Falle der Versicherungsdeckung letztlich die Kosten in Form höherer Prämien faktisch wieder begleichen würde). In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass

- eine ganze Reihe der ehemaligen Organe, die möglicherweise mit einer Klage hätten rechnen müssen, auf geschuldete Lohn- und Bonuszahlungen im Umfang von mehr als CHF 70 Millionen verzichtet oder diese freiwillig zurückerstattet haben. Für den Verwaltungsrat war diese Geste auch ein Zeichen dafür, dass die ehemaligen Führungskräfte der Bank zumindest moralisch zu ihrer Verantwortung stehen, selbst wenn ihre Verantwortlichkeit im Rechtssinne nicht gegeben sein mag.
- *Gesellschaftsinteresse*: Der Verwaltungsrat der UBS musste im Rahmen seiner aktienrechtlichen Sorgfaltspflicht nicht nur beurteilen, ob ein Prozess erfolversprechend wäre, sondern auch, ob ein solcher Prozess überhaupt im Interesse der UBS und ihrer Aktionäre liegt. Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft ist von Gesetzes wegen verpflichtet, bei all seinen Handlungen und Entscheidungen die Interessen der Gesellschaft zu wahren. Der Verwaltungsrat der UBS muss sich vorliegend also fragen, ob eine Klage gegen ehemalige Spitzenkader im Interesse der Gesellschaft liegt oder nicht. Der Verwaltungsrat kann und muss daher auf eine Klage verzichten, wenn er davon ausgeht, ein Prozess stiftet für die Gesellschaft mehr Schaden als Nutzen.
  - *Konsequenzen für die Aktionäre*: Bei einer Klage durch die Gesellschaft selbst haben letztlich die Aktionäre als Eigentümer der UBS die Kosten zu tragen, die mit einem Verantwortlichkeitsprozess – oder auch mit den hängigen Verfahren in den USA – verbunden sind. Eine Klage hätte somit direkte Konsequenzen für jeden einzelnen Aktionär. Dass vor allem die grössten Aktionäre der UBS nie verlangt haben, die Gesellschaft solle Klage einleiten, bestätigte den Verwaltungsrat in seinem Urteil.
  - *Blick nach vorne*: Würde der aktuelle Verwaltungsrat der UBS seine ehemaligen Organe heute einklagen, könnte man ihm vorwerfen, gutes Geld schlechtem hinterherzuwerfen. Zudem würden die UBS und ihre Mitarbeiter durch die erwähnten Begleiterscheinungen während Jahren immer wieder von ihrem Tagesgeschäft abgelenkt, die Kunden und der Finanzplatz Schweiz könnten verunsichert werden. Dies ist aus Sicht des Verwaltungsrates nicht zu verantworten.

Der Verwaltungsrat hat im Rahmen seiner Beurteilung eine Kosten-Nutzen-Analyse vorgenommen. Dabei berücksichtigte er auch die Kosten, die eine Klage verursachen würde, die Managementzeit, die durch eine Klage absorbiert würde, und den negativen Publizitätseffekt eines Prozesses, der die Versäumnisse der Vergangenheit der UBS immer wieder mit negativen Schlagzeilen in die öffentliche Diskussion bringen würde, anstatt die öffentliche Aufmerksamkeit auf die neu organisierte Bank zu fokussieren. Die Erfolgsaussichten einer Klage waren nach dem Urteil des Verwaltungsrates nicht ausreichend, um diese Kosten und negativen Effekte zu rechtfertigen.

- *Mögliche Folgewirkungen einer Klage*: In den USA sind bereits Sammelklagen gegen die UBS hängig. Eingeklagt sind Beträge in Milliardenhöhe. Die UBS ist der Meinung, dass diese Klagen sowohl hinsichtlich der Fakten als auch hinsichtlich der Rechtslage vollkommen haltlos sind, und wird sich in diesen Verfahren mit aller Vehemenz verteidigen. Falls nun die UBS in der Schweiz ihre ehemaligen Organe einklagt, könnte allein dieser Schritt – unabhängig davon, ob ein solcher Prozess am Ende erfolgreich ist oder nicht – nach US-amerikanischem Recht als Eingeständnis gewertet werden, dass die Organe tatsächlich falsch gehandelt haben, was die Verteidigung der UBS in diesen Verfahren massiv erschweren würde.

Zudem wäre damit zu rechnen, dass «Trittbrettfahrer» aller Art sich einer solchen Klage in der Schweiz anschliessen würden. All dies hätte unabsehbare negative Begleiterscheinungen für die UBS und – angesichts des historisch bedingt grossen Engagements mit US-amerikanischen und anderen ausländischen Kunden – für den gesamten Schweizer Bankenplatz zur Folge.

Schliesslich könnte eine Klage dazu führen, dass ehemalige Spitzenkader der Bank versuchen, sich gegenseitig die Schuld zu geben und in einen Prozess zu ziehen oder eine Klage gar auf die jetzigen Organe der UBS auszudehnen. Damit wäre der UBS und ihren Aktionären ebenfalls nicht gedient.

Wie in diesem Bericht näher beschrieben, hat der Verwaltungsrat aus diesen Gründen, in Abwägung sämtlicher Argumente, auf weitere rechtliche Schritte gegen seine ehemaligen Organe verzichtet. Auch stellt sich der Verwaltungsrat aus all diesen Gründen gegen Versuche von dritter Seite, Klagen gegen ehemalige Organpersonen anzustrengen oder gar auf Kosten der Gesellschaft durchzuführen.

Der vorliegende Transparenzbericht erörtert im Einzelnen in Teil IV.A (**vgl. hinten Seite 55 ff.**), welche Fragen die UBS im Zusammenhang mit einer möglichen Zivilklage aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit abklären liess, und in Teil IV.B (**vgl. hinten Seite 60 f.**), welche Untersuchungen die UBS und die staatlichen Behörden im strafrechtlichen Bereich vorgenommen haben. In Teil IV.C (**vgl. hinten Seite 62**) wird detailliert erklärt, weshalb der Verwaltungsrat auf zivil- und strafrechtliche Schritte gegen ehemalige Organe verzichtet hat.

### Wo steht die UBS heute?

Die verschiedenen Analysen, Gutachten und Berichte, die in diesem Transparenzbericht zusammengefasst sind, zeigen eine Anzahl von Mängeln in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, die gesamthaft zu den Problemen der UBS beigetragen haben. Dies lässt auch vermuten, dass kulturelle Faktoren das Entstehen der Fehlentwicklungen begünstigten. Der Verwaltungsrat kam in Auswertung dieser internen und externen Untersuchungen zum Schluss, dass nicht nur fachtechnische und finanzmarktspezifische, sondern auch kulturelle Faktoren zu den Problemen der UBS beigetragen haben. Aufgrund dieser Erkenntnis bemüht sich die heutige Führung der UBS intensiv um die Schaffung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, nachdem schon ab 2008 die Schritte zur Erhebung der erkannten Mängel eingeleitet wurden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass auch während der Finanzmarktkrise, also in der Zeit zwischen Mitte 2007 und Anfang 2009, viele Mitarbeiter und Kader der UBS sich unbeirrt weiter für das Tagesgeschäft einsetzt haben. Die UBS ist heute der Meinung, dass sie aus unternehmerischer Sicht die Lehren aus der Krise gezogen und in den letzten Monaten erhebliche Fortschritte erzielt hat. Sie ist die grösste Schweizer Bank und ein weltweit führender Ver-

mögensverwalter. Sie ist finanziell stabilisiert und mit einer Kernkapitalquote (Tier 1) von 16,4% per Ende Juni 2010 gut kapitalisiert. Auch schreibt die UBS seit dem vierten Quartal 2009 wieder Gewinne. Im ersten Halbjahr 2010 lag der Konzerngewinn vor Steuern bei CHF 5,4 Milliarden. Die Risiken der Bank, gemessen an den risikogewichteten Aktiven, und die Bilanzsumme sind seit Mitte 2007 um fast die Hälfte reduziert worden.

Seit der Finanzkrise sind der Verwaltungsrat und die Konzernleitung der UBS in ihrer Funktionsweise und personellen Besetzung umfassend erneuert worden. Es wurden die nötigen Führungsstrukturen geschaffen, um das Geschäft der Bank konsistent zu steuern und wirksam zu kontrollieren.

Die neue Führung setzt alles daran, dass die UBS und ihre Mitarbeiter als glaubwürdige Partner wahrgenommen werden. Aus diesem Grund hat sie sich eingehend sowohl mit den Prioritäten im Geschäft, ihren Strukturen und Prozessen als auch mit der Unternehmenskultur der UBS befasst. Übergeordnetes Ziel dabei war, eine neue, nachhaltig leistungsfähige UBS zu schaffen.

Die folgenden Eckpunkte zeigen, welche Prioritäten die UBS in den einzelnen Geschäftsbereichen verfolgen wird.

- *Wealth Management*: In der Vermögensverwaltung für Privatkunden will die UBS ihre Stellung weiter ausbauen. Von übergeordneter Bedeutung ist dabei, dass die Vorgaben und Regeln in den einzelnen Ländern jederzeit – ohne Ausnahme – eingehalten werden. Die UBS hat hierzu interne Weisungen und Vorschriften erlassen, die zu den strengsten der Branche gehören und aufgrund des gewählten umfassenden Ansatzes in der Industrie neue Standards setzen.
- *Investmentbank*: In der Investmentbank der UBS wurden das Geschäftsmodell und die Kontrollstrukturen umfassend erneuert. Die einzelnen Geschäftsbereiche sind nun eng aufeinander abgestimmt und werden straff überwacht. Der Geschäftsfokus der Investmentbank liegt klar auf dem Beratungs- und Kundengeschäft, und der Eigenhandel wurde entsprechend massiv reduziert.
- *Asset Management*: In der institutionellen Vermögensverwaltung hat die UBS verschiedene Initiativen umgesetzt, die das Erreichen einer konstant guten Anlageperformance sicherstellen. Die bankinterne Zusammenarbeit mit dem Wealth Management und der Investmentbank wurde intensiviert und institutionalisiert, um den Kunden ein breites Angebot und damit maximalen Mehrwert zu bieten.

- *Regionen*: Im Schweizer Heimmarkt will die UBS ihre Position als Nummer eins erhalten und weiter ausbauen. Als wichtigster Kapitalmarkt der Welt bleiben die USA für das Investmentbanking der UBS zentral. Asien ist entscheidend als Wachstumsmarkt für sämtliche Geschäftsbereiche.

Im Bereich der Unternehmenskultur hat die neue Führung drei strategische Leitprinzipien definiert, die von allen Mitarbeitern gelebt werden sollen: Reputation – Integration – Umsetzung. Diese Leitprinzipien wurden durch Unternehmenswerte ergänzt, die die Begriffe «Wahrheit», «Klarheit» und «Leistung» ins Zentrum stellen. Anfang 2010 hat die UBS einen neuen, umfassenden Verhaltens- und Ethikkodex eingeführt. Die im Kodex beschriebenen Grundsätze und Standards halten persönliche Verantwortung und Verpflichtung jedes einzelnen Mitarbeiters fest, sich regelkonform und ethisch korrekt zu verhalten.

Die Schweiz nimmt für die UBS eine besondere Stellung ein, weil die Bank hier ihre Wurzeln hat und weil sie hier über alle Geschäftsbereiche und Kundensegmente fest verankert ist. In der Schweiz hat die UBS ihren Hauptsitz und beschäftigt mehr als ein Drittel ihrer Belegschaft, das heisst über 23 000 Mitarbeitende. Die UBS ist eines der grössten börsenkotierten Unternehmen im Land. Rund 2,5 Millionen Privatpersonen und 135 000 Firmen – das heisst jede zweite Unternehmung – in der Schweiz haben eine Geschäftsbeziehung mit der UBS. Auch als Arbeitgeber und Ausbilder im Bankfach spielt die UBS in der Schweiz eine wichtige Rolle: 2010 stellte sie bisher fast 700 neue Hochschulabsolventen, mehr als 800 Praktikanten und etwa 300 Lehrlinge ein.

Die UBS will ihre Beziehungen zu allen Schweizer Interessengruppen verstärken, den Dialog fördern und aktiver kommunizieren. Dabei geht es ihr darum, Verständnis für die eigenen Positionen und Massnahmen zu schaffen, aber auch die Positionen anderer besser zu verstehen. Dass die UBS in Diskussionen über die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz ihre unternehmerischen Interessen einbringt, gehört zur Verantwortung, die sie für ihre Kunden, ihre Aktionäre und ihre Mitarbeiter auf der ganzen Welt trägt. Zugleich ist sich die UBS ihrer Bedeutung für die Stabilität des Schweizer Finanzsystems bewusst und trägt diesem Umstand Rechnung.

Die UBS ist der Überzeugung, dass sie die Krise bewältigt hat. Wo die Bank heute steht und was ihre Prioritäten sind, ist in Teil V (**vgl. hinten Seite 63 ff.**) dieses Transparenzberichts beschrieben.

# IV. Verantwortlichkeitsfragen



Die EBK als Aufsichtsbehörde ist im Rahmen ihrer Untersuchungen zum Schluss gekommen, die UBS als Institution habe im Rahmen der Finanzmarktkrise einerseits und im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft andererseits die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung nicht eingehalten. Dagegen hat die EBK keine Verfahren gegen einzelne Personen geführt; in den Verfahren gegen die UBS hielt die EBK jedoch fest, dass aufgrund der vorliegenden Informationen kein Anlass bestehe, wegen Verletzung der Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung gegen die einzelnen damaligen Organe vorzugehen.

Trotzdem stellt sich die Frage, ob einzelnen ehemaligen Führungskräften der Bank nach schweizerischem Recht ein juristisch relevanter Vorwurf gemacht werden kann. So steht die Frage im Raum, warum die Strafverfolgungsbehörden keine

Anklage gegen ehemalige Spitzenkader erheben. Ebenso fokussiert das Interesse der Öffentlichkeit seit einiger Zeit auf die Frage, warum die UBS ihre ehemaligen Spitzenkader nicht vor den Zivilgerichten einklagt. Die Geschäftsprüfungskommissionen («GPK») der Eidgenössischen Räte stellten sogar die Frage in den Raum, ob der Bund die Erhebung von Verantwortlichkeitsklagen finanziell unterstützen soll.

Der Entscheid über eine Prozessfinanzierung durch den Bund obliegt letztlich den Behörden, weshalb in diesem Transparenzbericht nicht weiter darauf eingegangen werden soll. Stattdessen wird nachstehend ausgeführt, weshalb der Verwaltungsrat der UBS darauf verzichtet hat, die ehemaligen Organe einzuklagen. Auch wird erläutert, warum die UBS im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft keine strafrechtlichen Schritte eingeleitet hat.

# A. Zivilrechtliche Ansprüche gegen die ehemaligen Organe der UBS

## 1. Voraussetzungen für eine Klage aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit

Ein Versagen der Risikokontrolle im US-Hypothekengeschäft oder eine unzureichende Compliance innerhalb der Konzernorganisation mit Bezug auf das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft zieht nicht automatisch eine zivilrechtliche Haftung der Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates nach sich. Vielmehr müssen die Voraussetzungen einer Klage nach Gesetz gegeben sein, damit ehemalige Organe zur Rechenschaft gezogen werden können.

Ein Organ haftet, sofern kumulativ vier Voraussetzungen erfüllt sind: die Verletzung von Sorgfaltspflichten, ein Schaden, ein sog. «Kausalzusammenhang» zwischen Pflichtverletzung und Schaden sowie ein persönlich zurechenbares Verschulden.

– *Sorgfaltspflichtverletzung*: Der Verwaltungsrat als Gremium und seine Mitglieder müssen gemäss Gesetz (Art. 717 Abs. 1 OR) ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren. Der Verwaltungsrat hat sich dabei am Gesellschaftsinteresse zu orientieren, das den langfristigen finanziellen Erfolg des Unternehmens möglichst für alle Beteiligten (Klein- und Grossaktionäre, Mitarbeiter und andere) zum Ziel hat.

Sofern der Verwaltungsrat das Geschäft nicht selber führt, sondern durch eine Konzernleitung führen lässt, ist er für die Pflichten nicht direkt selber verantwortlich. Allerdings muss er bei der Auswahl, Instruktion und Überwachung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen mit der gebotenen Sorgfalt handeln.

Dieselbe Sorgfaltspflicht wie für den Verwaltungsrat gilt für die Mitglieder der Konzernleitung. Nach der Praxis der Gerichte wird die Sorgfalt an einem objektivierten Massstab gemessen und mit demjenigen Verhalten verglichen, das billigerweise von einer ordnungsgemäss handelnden Person in einer vergleichbaren Situation erwartet werden kann.

Die Sorgfalt eines Organs beurteilt sich nach seinem Wissensstand im Zeitpunkt der fraglichen Handlung. Es findet also eine Betrachtung der Umstände statt, wie sie sich zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung präsentieren. Ergibt sich erst rückblickend, dass eine andere Entscheidung sachlich richtiger gewesen wäre, heisst das nach der einschlägigen Rechtsprechung nicht, dass dies zur Verantwortlichkeit führt. Falsche unternehmerische Entscheide – solche, die sich im Nachhinein als verlustträchtig erweisen – sind nicht ohne Weiteres auch fehlerhafte Entscheide, die zu einer Verantwortlichkeit im Rechtssinne führen. Die Gerichte anerkennen, dass der Verwaltungsrat im Rahmen des Gesellschaftsinteresses zu unternehmerischem Handeln verpflichtet ist und dass dazu auch das Eingehen gewisser Risiken gehört.

– *Schaden*: Falls eine Sorgfaltspflichtverletzung einzelner Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung festgestellt wird, muss der Geschädigte in einem zweiten Schritt

nachweisen, dass durch diese Sorgfaltspflichtverletzung in seinem Vermögen ein Schaden, d.h. eine finanzielle Einbusse, entstanden ist.

Erleidet die Gesellschaft wegen einer sorgfaltspflichtwidrigen Handlung einen Verlust, so hat die Gesellschaft selber einen direkten Schaden im Umfang dieses Verlustes. Der Verlust der Gesellschaft führt zu einem tieferen Wert der Beteiligungen an ihr, was sich im Sinken des Aktienkurses zeigen kann. Der Aktionär selber erleidet aber nur indirekt einen Schaden, da er keine finanzielle Einbusse Franken für Franken hat, sondern nach wie vor dieselbe Anzahl Aktien, d.h. dieselbe Beteiligung, an der Gesellschaft hält. Der tiefere innere Wert einer Aktie ist nach der langjährigen Praxis der Schweizer Gerichte kein direkter Schaden beim Aktionär. Der Aktionär, der nicht direkt in seinem Vermögen geschädigt ist, kann deshalb nur Zahlung an die Gesellschaft verlangen.

Im Fall der UBS ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass die Ereignisse, welche die UBS in ihrem Vermögen schädigten, grösstenteils als Folge der Finanzmarktkrise eintraten, d.h. nicht auf Handlungen oder Unterlassungen der Organe der UBS zurückgeführt werden können. Für eine Klage relevant ist aber nur derjenige Anteil des Schadens, der direkt durch die Sorgfaltspflichtverletzungen der Organe verursacht worden wäre.

– *Kausalzusammenhang*: Der Richter muss im Rahmen einer Verantwortlichkeitsklage unter anderem beurteilen, ob zwischen der Pflichtverletzung und dem Schaden ein sog. «adäquater Kausalzusammenhang» besteht. Nur wenn die Pflichtverletzung einen konkreten Schaden verursacht hat, kann das dafür fehlbare Organ tatsächlich haftbar gemacht werden.

Der Kausalzusammenhang zwischen einem Schaden und einer Sorgfaltspflichtverletzung kann unterbrochen werden, wenn ein Ereignis eintritt, das alle vorgängig gesetzten Ursachen völlig in den Hintergrund drängt. Der Schaden darf dann nicht mehr der Sorgfaltspflichtverletzung zugerechnet werden. Im Einzelfall ist für jeden konkret verursachten Schaden genau zu differenzieren, aus welchem schädigenden Ereignis er resultiert.

– *Verschulden*: Eine Sorgfaltspflichtverletzung, die zu einem Schaden führt, muss einem Verwaltungsrat oder einem Mitglied der Konzernleitung zum persönlichen Vorwurf gemacht werden können. Nach schweizerischem Aktienrecht haften mögliche verantwortliche Spitzenkader nur für eigene Sorgfaltspflichtverletzungen, also für Fehler, die sie selbst begangen haben, und für Schäden, die dadurch verursacht worden sind.

Niemand haftet persönlich für die Fehler anderer. Für jede eingeklagte Führungskraft müssen die Voraussetzungen der Haftung – insbesondere eine persönliche Sorgfaltspflichtverletzung und ein persönliches Verschulden – individuell nachgewiesen werden. Die Feststellung der EBK, die UBS als Bank habe die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit

nicht erfüllt, führt deshalb nicht automatisch zur persönlichen Verantwortlichkeit der einzelnen Personen, die im massgeblichen Zeitpunkt die Bank geleitet haben.

Neben den erwähnten vier Haftungsvoraussetzungen ist eine Reihe von Rahmenbedingungen für die Einleitung einer Verantwortlichkeitsklage zu berücksichtigen:

- *Wer kann eingeklagt werden?* Eine aktienrechtliche Verantwortlichkeit setzt voraus, dass die zur Verantwortung gezo-gene Person die Stellung eines Organs hat. Unbestritten ist die Organstellung von Personen, die als Mitglieder an Ver-waltungs-rats- oder Konzernleitungssitzungen mit vollem Stimmrecht teilnehmen.

Führungskräfte unterhalb der Konzernleitung können als Organe gelten, soweit sie mit der Geschäftsführung betraut sind und dabei die Willensbildung der Gesellschaft massgebend beeinflussen können. Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn eine Person Geschäfte abwickelt und Entscheide trifft, die nicht mehr zur Routine des Alltagsgeschäftes gehören, sondern denen unternehmerische Bedeutung zukommt und die sich spürbar auf den Status der Gesellschaft auswirken. Angestellte auf untergeordneten Stufen, die erkennbar weisungsgebunden sind, gelten in der Regel nicht als Organe – selbst dann nicht, wenn sie im Rahmen von Vorbereitung oder Ausführung von Beschlüssen der Konzernleitung Entscheide von erheblicher Tragweite fällen.

- *Wer kann klagen?* Als Kläger kommt jeder Aktionär in Frage. Nur wenn ein Aktionär direkt in seinem Vermögen geschädigt ist, kann er Schadenersatzzahlung an sich selbst verlangen. Stellt er sich auf den Standpunkt, ein Organ habe zum Schaden der Gesellschaft gehandelt, so geht die Klage auf Zahlung an die Gesellschaft.

Das Gesetz sieht jedoch auch die Möglichkeit vor, dass die Gesellschaft selbst Klage einleiten kann. Dies kann durch den Verwaltungsrat oder durch die Generalversammlung geschehen. Klagen durch den Verwaltungsrat gegen ehemalige Organe einer Gesellschaft sind in der Schweiz sehr selten. Will die Generalversammlung eine Klage veranlassen, muss dieser Entscheid an einer Generalversammlung traktandiert und von einer Mehrheit der vertretenen Aktionäre gutgeheissen werden.

Wenn ein Aktionär gegen Organe klagt, trägt er grundsätzlich das Kostenrisiko selbst. Verliert er die Klage ganz oder teilweise, muss er die eigenen Kosten und die Kosten des Gerichtes übernehmen und ausserdem der Gegenseite eine Entschädigung für deren Anwaltskosten ausrichten. Dass die verlierende Prozesspartei das Kostenrisiko trägt, hat in der Schweiz und im restlichen Kontinentaleuropa Tradition. Sie ist auch in den neuesten Diskussionen über die Einführung der Bundeszivilprozessordnung nicht grundsätzlich in Frage gestellt worden. Allerdings sieht das Gesetz bereits heute vor, dass der Richter bei begründetem Anlass zur Klage die Kosten auf die Kläger und die Gesellschaft verteilen kann (Art. 756 Abs. 2 OR).

Erhebt die Gesellschaft die Klage und unterliegt sie im Prozess, so trägt sie die Prozesskosten. Dies gilt unabhängig davon, ob die Klage vom Verwaltungsrat oder von der Generalversammlung beschlossen wurde.

- *Verjährung und Verwirkung.* Die Verjährungsfrist für Ansprüche aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit beträgt fünf Jahre ab Kenntnis des Schadens und der Person des Ersatzpflichtigen. Daneben kennt das Gesetz eine allgemeine Verjährungsfrist, die ab Tatzeitpunkt zu laufen beginnt und zehn Jahre beträgt.

Hat die Generalversammlung dem Verwaltungsrat für ein Geschäftsjahr Entlastung (Décharge) erteilt, so kann die Gesellschaft gegen ihre Organe für dieses Geschäftsjahr keine Ansprüche mehr geltend machen. Aktionäre, die dem Entlastungsbeschluss nicht zugestimmt haben, müssen innert sechs Monaten Klage anheben; andernfalls verirken sie ihr Klagerecht. Diese Regel gilt allerdings nicht mit Bezug auf Tatsachen, die im Rahmen der Entlastung nicht bekannt waren. Sie gilt im Falle der UBS auch nicht für Ansprüche, die sich auf Handlungen und Unterlassungen der damaligen Führung im Geschäftsjahr 2007 beziehen, weil die Generalversammlung den Organen für dieses Geschäftsjahr keine Entlastung erteilt hat.

Die Haftpflicht wird nicht vermutet, sondern muss bewiesen werden. Im Prozess trifft den Kläger die Beweislast: Er muss dem Richter darlegen und beweisen, dass die Voraussetzungen der Haftung im Einzelnen erfüllt sind.

## 2. Untersuchungen im Auftrag der UBS

Der Verwaltungsrat der UBS überprüfte zunächst, ob die oben dargestellten Voraussetzungen der Haftung aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit bei den in Fragen kommenden Organen erfüllt sind. Diese Frage war sowohl im Zusammenhang mit den Ereignissen bei den Subprime-Verlusten als auch beim Crossborder-Geschäft zu beurteilen.

Bereits im Oktober 2008 ernannte der Verwaltungsrat der UBS ein Komitee unabhängiger Mitglieder, um die Frage der Verantwortlichkeitsklagen zu beurteilen. Als Komiteemitglieder wurden der damalige Vizepräsident des Verwaltungsrates, Sergio Marchionne, und Bruno Gehrig, der damals eben erst in den Verwaltungsrat der UBS zugewählt worden war, eingesetzt. Das Komitee gab zur Vorbereitung des Entscheids des Verwaltungsrates bei zwei renommierten Schweizer Anwaltskanzleien – Homburger AG («Homburger») und Bär & Karrer AG («Bär & Karrer») – juristische Gutachten in Auftrag, welche die Verantwortlichkeiten für die Subprime-Verluste abklären sollten. Darüber hinaus begutachtete Bär & Karrer im Bereich des US-Crossborder-Geschäftes sowohl die strafrechtlichen Aspekte als auch die Frage, ob für die Geltendmachung von zivilrechtlichen Ansprüchen in diesem Bereich eine vernünftige Aussicht auf Erfolg bestünde. Alle Gutachten wurden in vollständiger Fassung auch der EBK überlassen. Wie noch zu zeigen sein wird, entschied der Verwaltungsrat im November 2009, auf die Anhebung von Klagen gegen ehemalige Spitzenkräfte zu verzichten; dieser Entscheid wurde am 15. Dezember 2009 öffentlich gemacht.

Im Nachgang zum GPK-Bericht und im Zuge der Erarbeitung dieses Berichts entschied der Gesamtverwaltungsrat, seinen Entscheid, auf die Anhebung von Klagen gegen ehemalige Spitzenkräfte zu verzichten, nochmals von einem unabhängigen Exper-

ten überprüfen zu lassen. Die Wahl fiel auf Professor Peter Forstmoser, eine Autorität im Gesellschaftsrecht und ausgewiesener Experte in Fragen der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit. Professor Forstmoser hatte Zugang zu allen internen und externen Untersuchungsberichten, die in diesem Transparenzbericht beschrieben sind, sowie zu den Gutachten von Homburger und Bär & Karrer. Gestützt auf diese Unterlagen ging der Experte zwei Fragen nach: Erstens, ob der Entscheid des Verwaltungsrates, auf die Einleitung rechtlicher Schritte gegen die ehemaligen Organe zu verzichten, auf der Grundlage ausreichender Informationen erfolgt war, und zweitens, ob dieser Entscheid aus aktienrechtlicher Sicht vertretbar oder gar geboten ist.

### 3. Ansprüche im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise

#### a) Gutachten von Homburger

Die UBS erteilte im Oktober 2008 an Homburger den Auftrag, aufgrund der bestehenden Untersuchungsberichte und ohne weitere Abklärungen der tatsächlichen Verhältnisse die Möglichkeit der Erhebung von Verantwortlichkeitsklagen gegen ehemalige Organe zu beurteilen. Homburger beurteilte insbesondere, ob aufgrund der bereits gemachten Untersuchungen konkrete Hinweise auf individuelles Fehlverhalten einzelner Organpersonen der UBS bestehen oder ob der Verwaltungsrat darüber hinaus weitere Abklärungen vornehmen müsse.

Das entsprechende Gutachten wurde am 27. Oktober 2008 der UBS übergeben.

Homburger wies darauf hin, dass bei der Frage, ob der Verwaltungsrat der UBS Verantwortlichkeitsklagen gegen ehemalige Mitglieder oder gegen ehemalige Geschäftsführer einleiten soll, stets das Interesse der Gesellschaft massgebend sei. In diesem Zusammenhang müsse sich der Verwaltungsrat über allfällige weitere Konsequenzen im Klaren sein, z.B. Aufwand und Ertrag einer Klage, negative Auswirkungen auf die Reputation der Gesellschaft oder die Tatsache, dass das Management durch eine Klage vom Tagesgeschäft abgelenkt werde.

#### b) Gutachten von Bär & Karrer

Nach Durchsicht des Gutachtens Homburger hielt das unabhängige Komitee des Verwaltungsrates als Zwischenergebnis fest, dass gemäss Gutachten Homburger weitere Nachforschungen möglich, aber nicht zwingend geboten seien. Aus Überlegungen der Vorsicht entschied sich das unabhängige Komitee des Verwaltungsrates aber, den Fakten nochmals umfassender auf den Grund zu gehen. Aus diesem Grunde beauftragte es im Oktober 2008 Bär & Karrer mit einer vertieften Überprüfung der Frage der Verantwortlichkeit früherer Organe. Bär & Karrer wurde gebeten, die bereits getätigten Feststellungen zum Sachverhalt unabhängig nachzuvollziehen und die in diesem Zusammenhang notwendigen internen Gespräche zu führen und Unterlagen zu sichten.

Bär & Karrer hinterfragte in der Folge nochmals alle Untersuchungen und wendete dafür knapp 2000 Arbeitsstunden auf. Die Kanzlei beurteilte im Rahmen ihrer Abklärungen, ob Verwaltungsrat und Konzernleitung bereits vor Anfang August 2007 die Risiken um das Geschäft in US-amerikanischen Hypothekenspapieren hätten erkennen und damit dieses Geschäft einfrieren oder gar zurückfahren müssen.

Aufgrund des Gutachtens von Bär & Karrer hatte der Verwaltungsrat im Wesentlichen vier Möglichkeiten zur Auswahl, wie weiter in der Sache vorgegangen werden konnte: das Gutachten zur Kenntnis nehmen und keine weiteren rechtlichen Schritte ergreifen; einen Vergleich mit den verantwortlichen Personen anstreben; auf weitere Auszahlungen von Boni oder Entschädigungen gegenüber den verantwortlichen Personen verzichten; oder eine Klage einleiten.

#### c) Beurteilung durch den Verwaltungsrat:

Erfolgsaussichten einer Klage im Subprime-Bereich

Nach Durchsicht der zwei juristischen Gutachten erörterte der Verwaltungsrat der UBS im Sommer und im Herbst 2009 – und nochmals bei Erarbeitung dieses Berichts – die Frage der Klage gegen ehemalige Organe aufgrund möglicher Verfehlungen im Zusammenhang mit den Subprime-Verlusten.

Weder die Untersuchung der FINMA noch die Vorabklärungen der Strafverfolgungsbehörden hatten Erkenntnisse zutage gebracht, die einen erfolgreichen Prozessausgang mit genügender Sicherheit erwarten liessen. Auch nach Durchsicht der Expertengutachten hatte der Verwaltungsrat der UBS letztlich keine ausreichende Gewissheit über die Erfolgschancen einer Klage.

Ohne irgendetwas beschönigen zu wollen, nahm der Verwaltungsrat auch zur Kenntnis, dass neben der UBS viele andere Banken im US-Hypothekengeschäft engagiert waren, so dass man die Risikoeinschätzung zumindest aus der damaligen Optik nicht als vollkommen verfehlt betrachten könne.

---

### Begleitinformation

*In diesem Zusammenhang ist interessant, dass sogar in den klägerfreundlichen USA entsprechende Schadenersatzansprüche bislang nicht erfolgreich gewesen sind. So haben zum Beispiel die Aktionäre der Citigroup Inc. vor den Gerichten des Staates Delaware in den USA Klage gegen die ehemaligen Organe eingereicht. Citigroup hat im Zusammenhang mit US-amerikanischen Hypotheken bis Ende 2009 Verluste von knapp USD 124 Milliarden erlitten, und nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers musste das US-amerikanische Finanzministerium dem Institut neues Eigenkapital zur Verfügung stellen sowie von ihm getätigte Risikoanlagen garantieren. Mit Urteil vom 24. Februar 2009 wurden die entsprechenden Klagen der Aktionäre abgelehnt.*

Der Verwaltungsrat sah die Schwierigkeit insbesondere darin, den ehemaligen Organen spezifische Sorgfaltspflichtverletzungen vorzuwerfen, die einen konkreten Schaden verursachten. Die Erfolgsaussichten einer Klage wurden vom Verwaltungsrat demnach als gering eingeschätzt.

### 4. Ansprüche im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft

#### a) Gutachten von Bär & Karrer

Bär & Karrer wurde beauftragt zu überprüfen, ob im Bereich des US-Crossborder-Geschäfts zivilrechtliche Ansprüche geltend gemacht werden könnten und ob dabei eine vernünftige Aussicht auf Erfolg bestünde. Die Abklärungen erfolgten auf der Grundlage der bereits vorliegenden Ergebnisse der Untersu-

chungen durch die EBK sowie des Wachtell-Berichts. Ziel der Begutachtung war es, die vom Verwaltungsrat vorgenommene Beurteilung der Ergebnisse des EBK-Berichts mit Blick auf die Risiken und Konsequenzen von allfälligen Verantwortlichkeitsprozessen auch aus der Sicht erfahrener Prozessanwälte zu prüfen und gegebenenfalls zu validieren.

Zunächst war zu beurteilen, welche damals im US-Crossborder-Geschäft tätigen Personen überhaupt als Organe im Sinne des Aktienrechts gelten und damit als Beklagte eines Verantwortlichkeitsprozesses in Frage kommen. Die hierfür geforderte Organstellung kam nur den Vertretern der obersten Führungsstufe der UBS zu, nicht den Mitarbeitern und Leitern des Geschäftsbereichs Nordamerika – den damals handelnden Kundenberatern sowie deren Vorgesetzten bis zum Leiter der Business Unit Americas International. Es war daher zu prüfen, ob sich aufgrund der vorhandenen bisherigen Erkenntnisse hinreichende Anhaltspunkte dafür ergaben, dass Klagen gegen einzelne Vertreter dieser obersten Führungsstufe, in deren Verantwortungsbereich das US-Crossborder-Geschäft fiel, Aussicht auf Erfolg hätten.

Zusammenfassend beurteilte Bär & Karrer, inwieweit es in einzelnen Bereichen selbst auf Stufe der Konzernspitze zu Pflichtverletzungen gekommen sein könnte. Dabei ging es nicht um eine aktive, wissentliche Beteiligung an gesetzwidrigen Handlungen der Untergebenen, sondern um Unterlassungen: Mängel in der Organisation sowie in der Umsetzung von Massnahmen, wofür die oberste Konzernspitze letztlich die Verantwortung trägt.

##### b) Beurteilung durch den Verwaltungsrat:

Erfolgsaussichten einer Klage im Crossborder-Bereich  
Der Verwaltungsrat der UBS kam aufgrund einer Beurteilung der Ergebnisse der umfassenden Untersuchungen und Begutachtungen durch die externen Berater zur Überzeugung, dass die Erhebung von Verantwortlichkeitsklagen der UBS nicht nur nicht nützen, sondern ihr sogar schaden würde. Die Erkenntnisse waren wie folgt:

- Was die *Verstösse gegen die Bestimmungen des QI Agreement* betraf, war zu beachten, dass schriftliche interne Anweisungen der UBS an die Kundenberater bestanden. Darin wurde unter anderem klargestellt, dass Scheingesellschaften als wirtschaftlich Berechtigte unter US-Steuerrecht nicht akzeptiert werden können.

Die Frage war nun, inwieweit das interne Kontrollsystem betreffend die Prüfung der Einhaltung dieser Bestimmungen durch die Kundenberater ausreichend war. Die Verantwortung hierfür lag jedoch bei den direkten Linienverantwortlichen unterer Stufe und nicht bei den Angehörigen der obersten Führungsstufe.

- Im *Problembereich der Wertschriftenhandelsbestimmungen* war auf höchster Führungsstufe erkannt worden, dass Handlungsbedarf bestand. Auch wurden konkrete Massnahmen beschlossen, um die festgestellten Mängel zu beheben. Allerdings war die Umsetzung dieser Massnahmen teilweise zu zögerlich oder erfolgte nicht in der notwendigen Konsequenz, und es

fehlte an Kontrollprozessen, die es ermöglicht hätten, diese Mängel in der Umsetzung der Massnahmen zu erkennen.

Der Verwaltungsrat hatte wie erwähnt zu berücksichtigen, dass Verantwortlichkeitsklagen nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn einer bestimmten Person konkrete Pflichtverletzungen vorgeworfen werden können, die einen messbaren Schaden bewirkt haben. Hier war gestützt auf die aufgeführte Einschätzung davon auszugehen, dass aufgrund der konkreten Umstände ein solcher Nachweis scheitern könnte. Im Kern würde der Vorwurf gegen die obersten Führungsorgane darin bestehen, dass sie nicht dafür gesorgt haben, dass die von ihnen beschlossenen Massnahmen zur Herstellung eines gesetzmässigen Zustandes mit der gebotenen Beschleunigung und mit Nachdruck durchgesetzt wurden. Der Vorwurf bestand mit anderen Worten nicht darin, die obersten Führungsorgane seien für das Entstehen des gesetzeswidrigen Zustandes selbst verantwortlich, sondern darin, sie hätten diesen Zustand nicht erkannt bzw. nicht rasch genug behoben. Ob nun aus der zeitlichen Verzögerung und dem fehlenden Nachdruck in der Umsetzung der Massnahmen tatsächlich ein zusätzlicher Schaden entstanden ist, der einen allfälligen Schaden im Falle eines sofortigen Ausstiegs aus dem US-Crossborder-Geschäft überstiegen hätte, ist fraglich.

Der Verwaltungsrat nahm zudem zur Kenntnis, dass die Gutachter auch hinsichtlich der Schwierigkeiten im Crossborder-Geschäft zum Ergebnis gelangt waren, eine gerichtliche Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen gegen einzelne Mitglieder der obersten Führungsstufe sei mit erheblichen Prozessrisiken verbunden.

#### 5. Weitere Überlegungen des Verwaltungsrates

Sowohl im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise als auch im Zusammenhang mit dem Crossborder-Geschäft gab es neben den Argumenten, die für oder gegen den Erfolg einer Klage gegen die ehemalige Führung der UBS sprechen, eine ganze Reihe weiterer Überlegungen zu berücksichtigen. Diese Überlegungen mussten angestellt werden, um einen sorgfältigen, umfassenden und im Interesse der Gesellschaft liegenden Entscheid treffen zu können. Die Frage war nämlich nicht nur, ob ein Prozess erfolversprechend wäre, sondern auch, ob er sinnvoll wäre.

Unabhängig von den Erfolgsaussichten haben daher weitere gewichtige Gründe den Verwaltungsrat darin bestätigt, auf die Geltendmachung von Ansprüchen gegen die früheren Organe zu verzichten:

- *Konkretes Resultat einer Klage:* Für den Verwaltungsrat war klar, dass selbst ein Prozesserfolg angesichts der Prozesskosten, mit denen zu rechnen wäre, und des mit einer Klage einhergehenden Reputationsschadens der UBS nicht ohne Weiteres dient. Eine Klage wäre in jedem Fall, was den Betrag des Schadenersatzes angeht, auf das persönliche Vermögen der betroffenen Beklagten bzw. auf den Betrag der Versicherungsdeckung beschränkt.

- Mehrere ehemalige Organe hatten bereits in substanziellem Umfang auf geschuldete Lohn- und Bonuszahlungen verzichtet oder diese freiwillig zurückerstattet. Unter ihnen waren Marcel Ospel, Peter Wuffli, Stephan Haeringer und Marco Suter, die auf bereits ausgesprochene Vergütungen im Wert von mehr als CHF 70 Millionen verzichtet haben. Marcel Rohner verzichtete in seiner Funktion als CEO der UBS in den Jahren 2007 und 2008 auf seinen Bonus. Für den Verwaltungsrat war diese Geste ein Zeichen dafür, dass die ehemaligen Führungskräfte der Bank zu ihrer Verantwortung stehen, selbst wenn sie keine Verantwortlichkeit im Rechtssinne treffen sollte.
- *Mögliche Folgewirkungen einer Klage:* Sollte der Weg einer Klage gewählt werden, würde dies erhebliche negative Folgewirkungen nach sich ziehen, die nicht kontrolliert werden könnten.
 

Dem relativ geringen finanziellen Nutzen einer möglicherweise erfolgreichen Klage würden die Kosten einer Erhöhung künftiger Versicherungsprämien gegenüberstehen. Organe einer Gesellschaft, d.h. potenzielle Beklagte, geniessen heute eine marktübliche Versicherungsdeckung für zivilrechtliche Ansprüche gegen sie, tragen also die Kosten eines Verfahrens nicht selbst. Da die UBS ihren heutigen und zukünftigen Führungsorganen eine solche marktübliche Deckung auch weiterhin anbieten muss, würde ein teurer Prozess unvermeidlich zur Erhöhung künftiger Versicherungsprämien führen.

Weiter wäre damit zu rechnen, dass sich in der Schweiz und in den USA Trittbrettfahrer aller Art einer Klage anschliessen würden. Im US-amerikanischen Prozessrecht gibt es keine Regel, wonach die im Prozess unterliegende Partei die Kosten der obsiegenden Partei erstatten muss. Der Kläger kann deshalb selbst bei geringen Prozessaussichten ohne grosse negative finanzielle Konsequenzen eine Klage einreichen.

Ausserdem erlaubt das US-Prozessrecht sehr weitgehende Beweismassnahmen, die eine beklagte Bank dazu zwingen können, unter Inkaufnahme erheblicher interner und externer Kosten sämtliche relevanten Dokumente den Gerichten und der Gegenseite zuzustellen (insbesondere in den sog. «Discovery-Verfahren»). Viele in den USA eingeklagten Gesellschaften ziehen es daher selbst bei aussichtslosen Klagen vor, sich mit den Klägern zu vergleichen, anstatt die Risiken und den Aufwand eines langwierigen Prozesses auf sich zu nehmen.

Schliesslich könnte eine Klage darauf hinauslaufen, dass die Beklagten im Prozess versuchen würden, sich gegenseitig die Verantwortung zuzuschieben oder die Klage auf nicht eingeklagte Dritte auszuweichen. Damit wäre der UBS und ihren Aktionären mit Sicherheit nicht gedient. Zudem hätte dies für die UBS unabsehbare Reputationsrisiken und negative Auswirkungen in den US-amerikanischen Verfahren zur Folge, die angesichts des historisch breiten Engagements mit amerikanischen und anderen ausländischen Kunden auch den gesamten Bankenplatz Schweiz betreffen würden.
  - *Hängige Prozesse in den USA:* Zu beachten ist weiter, dass in den USA bereits Sammelklagen anhängig gemacht worden sind, die sich gegen die UBS und ihre ehemaligen Organe richten. Nach Auffassung des Verwaltungsrates entbehren die im Rahmen dieser Verfahren erhobenen Vorwürfe sowohl hinsichtlich des Sachverhaltes als auch hinsichtlich der Rechtslage jeglicher Grundlage und stellen einen Versuch entsprechend spezialisierter Anwälte dar, mit übertriebenen Klagen einen möglichst hohen Vergleich zu erreichen.
 

Falls nun die UBS in der Schweiz ihre ehemaligen Organe einklagen würde, würde dies die Position der UBS in den US-Prozessen zweifelsohne verschlechtern, insbesondere könnten die US-Kläger behaupten, dies sei nach den US-amerikanischen Regeln ein Eingeständnis, dass die Organe tatsächlich falsch gehandelt haben. Der Verwaltungsrat liess sich in dieser Frage von seinen amerikanischen Anwälten beraten, die zum Ergebnis kamen, dass eine Verteidigung der UBS durch ein solch vermeintliches Schuldeingeständnis erschwert und ein potenzieller Vergleich für die UBS möglicherweise verteuert würde, selbst wenn die Klage an sich aussichtslos sei.

Zu beachten ist, dass die UBS diese Konsequenzen in dem Moment zu tragen hätte, in dem in der Schweiz Klage erhoben wird. Der Ausgang des schweizerischen Verantwortlichkeitsprozesses spielt in diesem Zusammenhang keinerlei Rolle; bereits die Einleitung einer Klage würde die oben beschriebenen Folgen nach sich ziehen, selbst wenn eine Klage in der Schweiz nach Jahren abgewiesen würde.
  - *Stellung der Aktionäre:* Bei einer Klage durch die Gesellschaft selbst haben letztlich die Aktionäre als Eigentümer der UBS die Kosten zu tragen, die mit einem Verantwortlichkeitsprozess in der Schweiz und den möglichen Klagen in den USA verbunden sind. Eine Klage hätte somit direkte negative Folgen für jeden einzelnen Aktionär, ohne dass ein finanzieller Erfolg wahrscheinlich wäre. Dass die grössten Aktionäre der UBS nie verlangt haben, die Gesellschaft solle gegen die ehemaligen Organe Verantwortlichkeitsklage einleiten, bestätigt den Verwaltungsrat in seinem Urteil.
  - *Blick nach vorne:* Der Verwaltungsrat ist sich bewusst, dass gerade seine Überlegungen betreffend die hängigen und möglichen Prozesse in den USA aus einem rein schweizerischen Betrachtungswinkel nicht im Vordergrund stehen. Aus Sicht einer international tätigen Bank sind diese Risiken im Rahmen der vom Verwaltungsrat vorzunehmenden Kosten-Nutzen-Abwägung aber absolut zentral.
 

Würde der heutige Verwaltungsrat der UBS seine ehemaligen Organe jetzt einklagen, könnte man ihm vorwerfen, gutes Geld schlechtem hinterherzuwerfen. Zudem würden die UBS und ihre Mitarbeiter durch die erwähnten Begleiterscheinungen während Jahren erheblich von ihrem Tagesgeschäft abgelenkt, die Kunden und der Finanzplatz Schweiz verunsichert. Dies ist aus Sicht des Verwaltungsrates nicht zu verantworten; im Gegenteil gebietet das Gesellschaftsinteresse den Verzicht auf eine Klage.

## B. Strafrechtliche Schritte gegen die ehemaligen Organe der UBS

Die Handlungen des Managements im Rahmen der Finanzmarktkrise und der daraus folgenden Subprime-Verluste gaben weder bei den Mitarbeitern der UBS noch bei deren Führung Anlass für einen Verdacht auf strafbare Handlungen. Die Frage nach strafrechtlichen Konsequenzen ist daher nur im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft relevant.

### 1. Gutachten Bär & Karrer

Aus Interesse an einer zeitnahen, umfassenden Klärung allfälliger strafrechtlicher Fragen im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft beauftragte die UBS die Anwaltskanzlei Bär & Karrer, auf Grundlage der Ergebnisse der von der UBS und der EBK durchgeführten Untersuchungen zu prüfen, ob hinreichende Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass sich einzelne Mitarbeiter der UBS eines nach schweizerischem Recht strafbaren Verhaltens schuldig gemacht haben könnten.

Im Rahmen ihrer Untersuchung hat Bär & Karrer insbesondere geprüft, ob sich Mitarbeiter der UBS nach schweizerischem Recht strafbar gemacht haben könnten, falls sie sich an Handlungen einzelner US-Kunden beteiligt haben (sei es als Mittäter, Anstifter oder Gehilfen), die ihrerseits nach US-amerikanischem Recht strafbar sind. Ebenfalls wurde geprüft, ob die Handlungen der Mitarbeiter der UBS ungeachtet der Strafbarkeit nach US-amerikanischem Recht aufgrund der Bestimmungen des schweizerischen Strafrechts strafbar sein könnten.

Bär & Karrer untersuchte zunächst, ob im vorliegenden Zusammenhang nach schweizerischem Steuerstrafrecht strafbare Handlungen von Kunden der UBS vorlagen. Dies wäre eine Voraussetzung, dass auch Teilnahmehandlungen von Mitarbeitern der UBS nach schweizerischem Recht strafbar sein können. Dass diese Handlungen nach dem anwendbaren US-amerikanischen Recht allenfalls strafbar sind, spielt für die Beurteilung nach schweizerischem Recht keine Rolle.

Gegenstand des zweiten Teils der Begutachtung war die Frage, ob sich Mitarbeiter der UBS im Zusammenhang mit den dargestellten Vorgängen unabhängig von einer allfälligen Tatbeteiligung an US-amerikanischen Steuerdelikten *nach schwei-*

*zerischem Strafrecht* strafbar gemacht haben. Dabei waren drei Vorgänge mit Blick auf die Straftatbestände des Schweizerischen Strafgesetzbuches («StGB») zu prüfen:

- ein täuschendes Verhalten zu Lasten des amerikanischen Fiskus zur Begünstigung der hinter den kontoführenden Gesellschaften stehenden US-Personen (allenfalls Betrug im Sinne von Art. 146 StGB);
- die Verwendung inhaltlich unwahrer Formulare als Teil des QI-Systems (insbesondere des Formulars W-8BEN) zur Täuschung des amerikanischen Fiskus (allenfalls Urkundenfälschung im Sinne von Art. 251 Ziff. 1 StGB); sowie
- eine pflichtwidrige Schädigung des Vermögens der UBS als Folge der Beteiligung an gesetzwidrigen Handlungen von Kunden der Bank bzw. der hinter diesen stehenden US-Personen sowie der Inkaufnahme von Rechts- und Reputationsrisiken (allenfalls ungetreue Geschäftsbesorgung im Sinne von Art. 158 StGB).

Das Gutachten von Bär & Karrer untersuchte, ob eine allfällige Mitwirkung an einem Betrug (Art. 146 StGB) oder einem *Urkundendelikt* (insbesondere Urkundenfälschung gemäss Art. 251 Ziff. 1 StGB) im vorliegenden Zusammenhang auszu-schliessen sei.

Bär & Karrer untersuchte schliesslich, ob auf der Grundlage des auch von der EBK beurteilten Sachverhalts ein hinreichender Verdacht bestehe, dass Mitarbeiter der UBS den Straftatbestand der ungetreuen Geschäftsbesorgung im Sinne von Art. 158 StGB erfüllt haben könnten.

### 2. Abklärungen durch die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich

Auch die hierfür zuständige und spezialisierte Staatsanwaltschaft für Wirtschaftsdelikte des Kantons Zürich ist gestützt auf ihre eigene Beurteilung zum Ergebnis gelangt, dass ein hinreichender Anfangsverdacht als strafprozessual geforderte Voraussetzung für die Einleitung eines Strafverfahrens im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft nicht vorliegt.

Die Sozialdemokratische Partei hatte im August 2009 bei der Staatsanwaltschaft Zürich Strafanzeige gegen die vormaligen Verantwortlichen der UBS eingereicht und den Vorwurf der ungetreuen Geschäftsbesorgung sowie der Gehilfenschaft zum Steuerbetrug erhoben. Am 15. Dezember 2009 teilte die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich mit, sie habe keinen Anfangsverdacht eines nach Schweizer Recht strafbaren Verhaltens festgestellt. Aus diesem Grund verzichtete die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich darauf, in dieser Sache eine Strafuntersuchung zu eröffnen.

Im Rahmen der Beantwortung einer Anfrage aus dem Zürcher Kantonsrat zur Frage, ob Mitarbeiter der UBS wegen Steuerdelikten zum Nachteil der USA in der Schweiz nicht verfolgt werden können, hielt die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich fest, dass eine Strafbarkeit nach Schweizer Recht nicht gegeben sei:

---

*«Handlungen, die ausschliesslich auf die Vereitelung einer korrekten Steuerveranlagung ausgerichtet sind, können nämlich gemäss ständiger Praxis des Bundesgerichtes nie als Betrug im Sinne von Art. 146 des Schweizerischen Strafgesetzbuches (StGB, SR 311.0) oder als Urkundenfälschung im Sinne von Art. 251 StGB gewürdigt werden, ungeachtet dessen, ob es sich dabei um Steuerwiderhandlungen nach dem Recht des Bundes, der Kantone oder des Auslandes handelt. Die Beeinträchtigung von fremden fiskalischen Interessen durch in der Schweiz verübte Täuschungshandlungen, die sich ausschliesslich gegen die ausländische Steuerbehörde richten, kann daher in der Schweiz aufgrund des schweizerischen Strafrechts nicht geahndet werden.*

*Eine Strafverfolgung aufgrund ausländischen Steuerstrafrechts durch Schweizer Strafbehörden fällt ebenfalls ausser Betracht, selbst wenn die Handlungen in der Schweiz oder von Schweizerinnen oder Schweizern im Ausland verübt worden sind. Eine solche Strafverfolgung käme nur in Betracht, wenn nach schweizerischem Recht besondere Schutznormen zugunsten des fremden Fiskus bestehen würden. Solche Regelungen gibt es im schweizerischen Normensystem nicht.»*

*Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich, Sitzung vom 10. Juni 2009 (KR-Nr. 109/2009)*

---

Es steht der Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich selbstverständlich frei, das Strafverfahren jederzeit wieder aufzunehmen. Bisher hat die UBS dafür keine Anzeichen.

### **3. Beurteilung durch den Verwaltungsrat**

Die von der UBS in Auftrag gegebene strafrechtliche Begutachtung der Vorfälle im Rahmen des US-Crossborder-Geschäftes hat keine Anhaltspunkte ergeben, dass gegen einen verantwortlichen Mitarbeiter der UBS die Durchführung eines Strafverfahrens angezeigt wäre. Er hat zudem zur Kenntnis genommen, dass auch die hierfür zuständige und spezialisierte Staatsanwaltschaft für Wirtschaftsdelikte des Kantons Zürich gestützt auf deren eigene Beurteilung zum selben Ergebnis gelangt. Der Verwaltungsrat der UBS hat daher entschieden, auf die Einreichung einer Strafanzeige gegen damals verantwortliche Mitarbeiter der UBS zu verzichten.

Der Verwaltungsrat sah sich in dieser Auffassung durch die Untersuchung der EBK bestätigt, wonach die EBK mangels Hinweisen auf Straftaten von Organen keine Strafanzeige erstattete.



## C. Entscheid des Verwaltungsrates

Aus all den genannten Gründen hat der Verwaltungsrat, in Abwägung sämtlicher Argumente, auf rechtliche Schritte gegen seine ehemaligen Organe verzichtet und gab dies der Öffentlichkeit am 15. Dezember 2009 bekannt. Der Verwaltungsrat führte in diesem Zusammenhang Folgendes aus:

---

*«Die Untersuchungen zeigten, dass es keine Hinweise auf individuelle strafrechtliche Vergehen von ehemaligen Führungskräften gemäss Schweizer Recht gibt. Ebenso fehlen Hinweise, dass diese zum Schaden der UBS persönliche Interessen verfolgt hätten. Darum unternimmt der Verwaltungsrat keine strafrechtlichen Schritte. Es wurde zudem beschlossen, auch auf zivilrechtliche Klagen auf Basis der Organhaftpflicht oder anderer Grundlagen zu verzichten.»*

*Nach sorgfältigen Abwägungen ist der Verwaltungsrat zur Überzeugung gelangt, dass jahrelange Unsicherheit verursacht durch Rechtsstreitigkeiten mit bestenfalls ungewissem Ausgang und die damit einhergehende negative Publizität nicht im Interesse der UBS, ihrer Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre ist. Mit dem Aufbau einer neuen UBS hat der Verwaltungsrat einen Schlussstrich unter die Vergangenheit gezogen. Das neue Management hat bereits umfangreiche und tiefgreifende Massnahmen getroffen, um sicherzustellen, dass so etwas nie wieder geschehen kann.»*

*Medienmitteilung der UBS AG vom 15. Dezember 2009*

---

Nach der Verweigerung der Décharge für das Geschäftsjahr 2007 anlässlich der Generalversammlung vom 14. April 2010 hat der Verwaltungsrat den Entscheid vom Dezember 2009 erneut geprüft und sich nochmals von externen Experten beraten lassen. Diese erneuten umfassenden Abklärungen haben keine zusätzlichen Erkenntnisse gebracht, die zu anderen Schlussfolgerungen geführt hätten. Der Verwaltungsrat hält deshalb auch heute am ursprünglichen Entscheid fest, auf Klagen gegen ehemalige Organe zu verzichten.

Auch stellt sich der Verwaltungsrat aus all diesen Gründen gegen Versuche von dritter Seite, Klagen gegen ehemalige Organpersonen anzustrengen oder gar auf Kosten der Gesellschaft durchzuführen. Falls aus dem Kreis der Aktionäre ein Antrag gestellt würde, die Generalversammlung solle die Einleitung einer Klage auf Kosten der Gesellschaft beschliessen, würde es der Verwaltungsrat als seine Pflicht erachten, einen entsprechenden Antrag zur Ablehnung zu empfehlen.