



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 horrende 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.

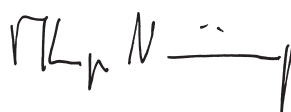
Wenn wir den Verzicht auf rechtliche Schritte gegen die früheren Verantwortlichen in erster Linie mit der gesetzlichen Pflicht zur Wahrnehmung der Interessen der Gesellschaft begründen, so bedeutet dies nicht, dass sich der Verwaltungsrat seiner Verantwortung dem Heimatstaat gegenüber nicht bewusst wäre. 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 I. Zusammenfassung

15 II. Finanzmarktkrise

16 A. Wie kam es zu den Verlusten der UBS in der Finanzmarktkrise?

- 16 1. Finanzprodukte im US-Immobilienmarkt
- 18 2. Engagement der UBS im US-Immobilienmarkt
- 18 3. Ausbruch der Krise
- 19 4. Massnahmen der UBS zur Stärkung ihrer Kapitalbasis

20 B. Wie hat die UBS die Krise aufgearbeitet?

- 20 1. Untersuchungen der UBS
- 21 2. Von den Verlusten betroffene Geschäftsbereiche
- 22 3. Wie konnte es zu den Verlusten kommen?

24 C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Krise aufgearbeitet?

- 24 1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommission
- 25 2. Untersuchung durch die SIX Swiss Exchange
- 26 3. Untersuchungen durch ausländische Aufsichtsbehörden

27 D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich solche Verluste nicht wiederholen?

- 27 1. Massnahmenplan der UBS
- 28 2. Strategie
- 29 3. Unternehmensführung (Governance)
- 29 4. Risikomanagement
- 29 5. Risikokontrolle und Finanzwesen
- 30 6. Mittelbeschaffung und Bilanzbewirtschaftung
- 30 7. Vergütung

33 III. Grenzüberschreitendes US-Vermögensverwaltungsgeschäft

34 A. Wie kam es zu den Problemen mit den US-Behörden?

- 34 1. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS
- 34 2. Rechtliche Rahmenbedingungen
- 35 3. Das US-Crossborder-Geschäft der UBS zwischen 2000 und 2007
- 37 4. Kontaktaufnahme durch US-Behörden

38 B. Wie hat die UBS die Ereignisse aufgearbeitet?

- 38 1. Untersuchung durch Wachtell, Lipton, Rosen & Katz
- 40 2. Interne disziplinarische Untersuchung durch die UBS
- 40 3. Wie konnte es zu den Problemen im US-Crossborder-Geschäft kommen?

42 C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Ereignisse aufgearbeitet?

- 42 1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommission
- 44 2. Untersuchungen der US-Behörden

47 D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich die Probleme nicht wiederholen?

- 47 1. Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft («US Settlement Execution Program»)
- 48 2. Umfassende Massnahmen zur Identifikation und Kontrolle der Risiken im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft («Crossborder Business Review Program»)
- 51 3. Änderungen im Bereich der Organisation des Rechtsdienstes und der Compliance
- 51 4. Verbesserung der Organisation und des Programms zur Kontrolle der Umsetzung des QI Agreement

53 IV. Verantwortlichkeitsfragen

55 A. Zivilrechtliche Ansprüche gegen die ehemaligen Organe der UBS

- 55 1. Voraussetzungen für eine Klage aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit
- 56 2. Untersuchungen im Auftrag der UBS
- 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. Strafrechtliche Schritte gegen die ehemaligen Organe der UBS

- 60 1. Gutachten Bär & Karrer
- 60 2. Abklärungen durch die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich
- 61 3. Beurteilung durch den Verwaltungsrat

62 C. Entscheid des Verwaltungsrates

63 V. Wo steht die UBS heute?

64 A. Notwendigkeit einer neuen Unternehmenskultur

65 B. Blick nach vorne

69 Glossar

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 Linienvorgesetztem 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-Geschäfts 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 Linienvorgesetzten 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.

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 Bankplatz 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.

- **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.

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.

II. Finanzmarktkrise

A. Wie kam es zu den Verlusten der UBS in der Finanzmarktkrise?

Die UBS musste zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 Wertberichtigungen im Umfang von mehr als CHF 50 Milliarden vornehmen. Folgende Ausführungen zeigen auf, wie es zu diesen Wertberichtigungen und den damit verbundenen Verlusten der UBS kommen konnte.

1. Finanzprodukte im US-Immobilienmarkt

Die Turbulenzen im US-amerikanischen Immobilienmarkt Mitte 2007 kamen für die UBS wie auch für viele andere Finanzinstitute überraschend, insbesondere wegen ihrer Schnelligkeit und Heftigkeit. In den Jahren zuvor wuchs das Geschäft mit Wohneigentum in den USA äusserst rasant. Was waren die Faktoren, die zu diesem Wachstumsschub und in der Folge zum markanten Einbruch führten?

Begünstigt wurde dieses Wachstum durch jahrelang konstant tiefe Leitzinsen der Notenbank («Federal Reserve», «Fed») und eine geringe Inflation. Viele Marktteilnehmer und auch Private gingen davon aus, dass inflationsfreies Wachstum sich in die Zukunft fortschreiben würde und damit auch die Wertsteigerung der Immobilien garantiert wäre. Die US-Regierung begünstigte diese Entwicklung durch das politische Programm, Wohneigentum auch für tiefere Einkommensschichten zu fördern.

Schon in den Dreissigerjahren des vergangenen Jahrhunderts hatte sich ein Markt für Hypothekendarlehen entwickelt: Das Geschäft der 1938 gegründeten, von der US-Zentralregierung geförderten Federal National Mortgage Association («FNMA»), bekannt als Fannie Mae, bestand darin, Hypotheken von kreditgebenden Banken zu übernehmen und diese am Markt weiterzuplatzieren. Dasselbe Geschäft betrieb ab 1970 die Federal Home Loan Mortgage Corporation («FHLMC»), kurz Freddie Mac. Fannie Mae und Freddie Mac waren in diesem Geschäft führend; ihre Anleihen wurden von gewissen Marktteilnehmern hinsichtlich ihrer Bonität den Staatspapieren der USA gleichgestellt. Fannie Mae und Freddie Mac verfügten faktisch über eine Staatsgarantie für ihre Verbindlichkeiten; diese beiden Institute deckten den weitaus grössten Teil privater Wohnhypotheken durch Garantien ab, finanzierten diese direkt oder indirekt oder übernahmen diese gar vollumfänglich.

Die Verbriefung von Risiken im Zusammenhang mit dem US-Immobiliengeschäft wurde Mitte der Achtzigerjahre ausgeweitet und zunehmend auch von anderen Finanzinstituten betrieben. Das Verbriefungsgeschäft der Banken im US-Immobilienmarkt wurde Anfang dieses Jahrtausends kontinuierlich ausgebaut, was wesentlich zur Finanzierung des Wachstums beitrug.

Begleitinformation

Die Verbriefung im Immobiliensektor führt dazu, dass eine kreditgebende Bank ihre einzelnen Darlehen nicht mehr bis zur Fälligkeit auf der Bilanz verbucht. Stattdessen verkauft die kreditgebende Bank die Darlehen und die damit verbundenen Risiken an spezialisierte Finanzinsti-

tute, die diese Darlehen bündeln und auf Drittanleger übertragen. Damit kann die Bilanz der kreditgebenden Bank wieder für neue Hypothekendarlehen benutzt werden.

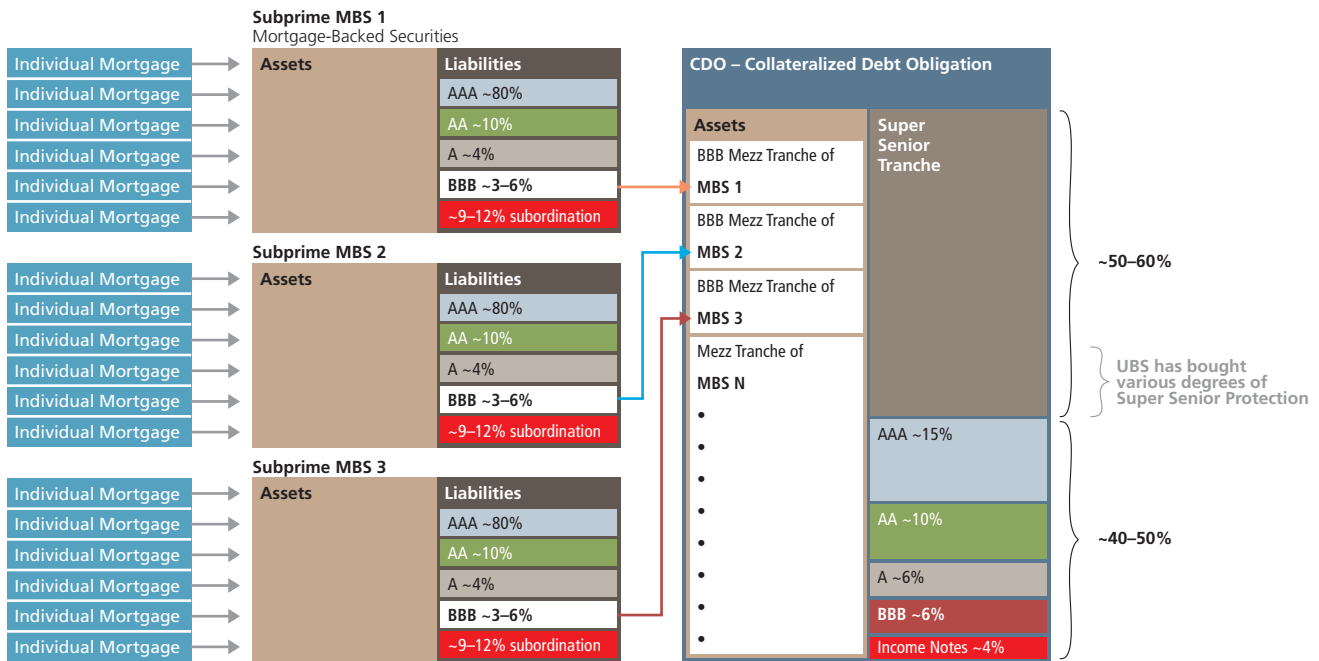
Mit der Zeit erfolgte die Verbriefung von Hypotheken durch Auslagerung in speziell errichtete Zweckgesellschaften («Special Purpose Vehicles», «SPVs»), ohne dass ein Finanzinstitut im Normalfall die Zins- und Rückzahlung garantierte. Der Ertrag der Anleger richtete sich also einzig nach der Performance der im SPV gebündelten Hypotheken. Von den SPVs ausgegebene Obligationen, denen gebündelte Hypothekendarlehen zugrunde lagen, bezeichnete man als Mortgage-Backed Securities («MBS»). Andere von SPVs emittierte Anlageprodukte, die mit anderen Aktiven wie etwa Kreditkartenforderungen oder Studentendarlehen unterlegt waren, bezeichnete man allgemein als Asset-Backed Securities («ABS»).

Aus der Weiterentwicklung des Verbriefungsgeschäftes entstanden komplexe strukturierte Produkte, die je nach Risikoappetit der Anleger höhere oder tiefere Risiken von MBS und ABS beinhalten. Dies wurde etwa ermöglicht durch die Ausgabe verschiedener Tranchen von Obligationen, die alle mit einem Bündel von Hypothekendarlehen unterlegt waren; je nach Klasse bestanden unterschiedliche Zahlungsansprüche. War ein Schuldner nicht mehr in der Lage, seine Hypothek zu bedienen, traf dies zunächst die Anleger in der Tranche von Obligationen mit der tiefsten Bonität und dem höchsten Risiko; das hohe Risiko dieser Anlagen wurde mit einem hohen versprochenen Ertrag kompensiert. Anleger in Tranchen höherer Qualität betrachteten ihre Anlagen als sicher, weil sie in der Rangordnung von Zahlungsflüssen zuoberst standen, also als Letzte einen allfälligen Verlust erleiden mussten. Eine weitere Erhöhung der Komplexität ergab sich dadurch, dass Tranchen von Obligationen derselben Risikoklasse ihrerseits in einem SPV gebündelt wurden und dieses SPV abermals Obligationen verschiedener Tranchen und verschiedener Risikokategorien ausgab. Diese Instrumente sind als Collateralized Debt Obligations («CDOs») bekannt. Innerhalb einer CDO wurde die Tranche mit dem geringsten Risiko als «Super-Senior» bezeichnet (vgl. Grafik Seite 17).

Das Geschäft mit komplexen strukturierten Produkten, denen Risiken des US-Marktes für Wohnimmobilien zugrunde lagen, erlebte ab 2005 einen eigentlichen Boom. Weil sich die Kreditzinsen in den USA seit der Jahrtausendwende auf einem historisch tiefen Niveau bewegten, war Wohneigentum auch für Personen mit relativ niedrigem Einkommen erschwinglich geworden; dies führte zu einer steigenden Nachfrage nach Hypotheken in den USA. Weithin wurde erwartet, dass das Wirtschaftswachstum des Landes zu einem kontinuierlichen Anstieg von Immobilienpreisen bei konstant tiefen Schuldzinsen führen würde. Viele Banken waren bereit, Kredit zu sprechen – und ihre Ansprüche an die Bonität der belehnten Objekte, die Zahlungsfähigkeit der Kreditschuldner oder die Qualität der Kreditdokumentation kontinuierlich zu senken: In Erwartung konstant tiefer Zinsen und steigender Immobilienpreise gingen sie davon aus, dass sich die Ausfälle im Rahmen halten würden. Ausserdem hatten die kreditgebenden Banken wenig Anreiz, ihre Hypothekar-

Super-Senior-Papiere von CDOs

Mit «Super-Senior» wird die oberste Tranche der Kapitalstruktur einer Collateralized Debt Obligation (CDO) bezeichnet (zweite Verbriefungsstufe nach den MBS/RMBS). Super-Senior-CDO-Tranchen rangieren bei einem Ausfall höher als AAA-geratete Tranchen derselben Struktur. Da sie als praktisch risikolos galten, warfen sie nur geringe Zinserträge ab.



Note: While the junior notes behind the BBB Mezzanine Tranche are typically very thin, the total credit support for the Mezzanine Tranche is typically in the range of 9-12% in form of Income Notes, Excess Spread and Overcollateralization.

Quelle: EBK-UBS-Subprime-Bericht, Seite 5

schuldner einer strengen Kreditprüfung zu unterziehen, weil die mit einem Hypothekendarlehen verbundenen Risiken ja via Verbriefung an Dritte weitergegeben werden konnten, welche die Risiken in einem MBS bündelten und ihrerseits an Investoren weiterverkauften.

Begleitinformation

Die in den USA vorhandene Möglichkeit, eine Hypothek aufzunehmen, bei der nur das erworbene Grundstück für die Schuld haftet (sog. «Non-Recourse Loans») und damit die persönliche Haftung des Grundeigentümers entfällt, begünstigte diese Entwicklung. So richteten die Banken immer mehr Hypothekendarlehen an Schuldner aus, die über kein regelmässiges Einkommen oder kein wesentliches Vermögen verfügten. Die entsprechenden Darlehen – als «subprime» («zweitklassig») bekannt – verzeichneten in den Jahren vor Ausbruch der Finanzmarktkrise bei Weitem das grösste Wachstum.

Diese Entwicklungen setzten eine Spirale von immer höheren Häuserpreisen, immer grösseren Hypotheken, immer komplizierterer Verbriefung und immer stärkerer Nachfrage von Anlegern nach MBS-Produkten in Gang. Die meisten Marktteilnehmer erkannten zwar durchaus, dass in diesem Zusammenhang die Bonität der zugrunde liegenden Forderungen zunehmend abnahm, doch gingen bis Sommer 2007 die meisten davon aus, dass eine allfällige Korrektur im Immobilienmarkt nur geringfügig ausfallen würde.

Ähnliche Verbriefungsmethoden kamen auch in anderen Bereichen zur Anwendung, wo ein grosser Pool an zugrunde liegenden Forderungen gebündelt und an Anleger weitergereicht werden konnte. So liessen sich die steigende Zahl von Leasingverbindlichkeiten, Kreditkartenschulden, Studentendarlehen und anderes mehr refinanzieren.

2. Engagement der UBS im US-Immobilienmarkt

Die UBS, wie andere Finanzinstitute auch, erkannte früh das Potenzial des US-amerikanischen Häusermarktes. Mit der Bündelung und Verbriefung von US-Hypothekarforderungen und dem Weiterverkauf an interessierte Anleger im Markt konnte die Bilanz entlastet werden. Die Anleger erhielten umgekehrt die Möglichkeit, in verschiedene von realen Vermögenswerten abgeleitete Finanzprodukte – mit jeweils unterschiedlichen Risikoprofilen – zu investieren. Die Renditen auf solchen Finanzprodukten waren zudem häufig attraktiver als diejenigen auf Anlagen vergleichbarer Einstufung, wie zum Beispiel auf Staatsanleihen.

Mit der Zeit begann die UBS, nicht nur erstklassige Hypotheken, sondern auch Hypotheken von Schuldern mit geringerer Zahlungsfähigkeit zu bündeln bzw. zu verbiefen und an Anleger weiterzuverkaufen. Anlageprodukte im Zusammenhang mit erst- oder mittelklassigen Hypothekenschuldnern wurden als «Prime-Hypotheken» bezeichnet, solche mit guter Bonität, aber teilweise lückenhafter Kreditdokumentation wurden «Alt-A» genannt, und solche mit Schuldnern geringerer Zahlungsfähigkeit oder mit Hypotheken oberhalb der üblichen Belehnungsgrenzen bezeichnete man im Jargon als «Subprime»-Hypotheken. Die jüngste globale Finanzkrise hatte ihren Ursprung im Subprime-Bereich, weitete sich danach aber auf den gesamten US-amerikanischen Häusermarkt aus und schliesslich auch auf andere Anlagen mit US-amerikanischen Schuldnern (Studenten, Leasingnehmer, Kreditkartenkunden usw.). Ein Grossteil der Verluste, die die UBS im Zuge der Finanzmarktkrise erleiden musste, steht im Zusammenhang mit komplexen strukturierten Finanzprodukten, die sich vom US-amerikanischen Hypothekenmarkt ableiteten.

Traditionell waren bei der UBS die einzelnen Geschäftseinheiten im Rahmen der von der Konzern- und Divisionsleitung festgesetzten Vorgaben selber für das Management ihrer Risiken verantwortlich. Mit anderen Worten: Wenn eine Geschäftseinheit Investitionen tätigte, musste sie auch die Risiken entsprechend steuern und begrenzen. Im Rahmen des Risikomanagements waren die im Wertpapierhandel tätigen Geschäftsbereiche bzw. deren Händler verantwortlich, den Wert der von ihnen gehaltenen Positionen täglich neu zu bestimmen. Eine periodische unabhängige Kontrolle dieser Bewertung nahm die sog. «Business Unit Control» («BUC») gemäss genau definierten Kriterien vor. Im Falle der oben erläuterten Subprime-Wertschriften wurde in hohem Mass auf die von den Kreditprüfungsagenturen gemachten Bonitätsbeurteilungen (Ratings) vertraut.

Begleitinformation

Kreditprüfungsagenturen wie z.B. Standard & Poor's klassieren Anlageprodukte je nach ihrer Bonität zwischen AAA (höchste Bonität) und D (Konkurs) ein. Die Zwischenstufen (AA+, AA, AA-, A, BBB, BB, B usw.) vermitteln einen Aufschluss über das vermutete Ausfallrisiko. Anlagen mit einer Bonität von BBB- oder mehr werden als hochwertige Anlageprodukte («Investment Grade») bezeichnet, Anlagen mit einer Bonität von BB+ oder weniger als Spekulationspapiere («Speculative Grade»).

Andere Kreditprüfungsagenturen wie Moody's und Fitch wenden vergleichbare Bewertungen an. Der Einfachheit halber ist im vorliegenden Bericht nur von den Einstufungen die Rede, die Standard & Poor's verwendet.

Als wesentliches Mittel zur Steuerung der Risiken – und damals allgemeiner Standard – wurden modellgestützte Berechnungen eingesetzt, die aufgrund von vergangenheitsbezogenen Statistiken die Wahrscheinlichkeit von künftigen Verlusten auf einer bestimmten Position und damit auch den Anpassungsbedarf der Bewertung dieser Position ermittelten. Die meisten Zahlenreihen, auf denen die einschlägigen Risikomodelle basierten, beruhten auf den Statistiken der vergangenen fünf Jahre. Das stabile Marktumfeld in den Jahren vor 2007 führte nun dazu, dass diesen Modellen nur noch geringe Marktschwankungen zugrunde gelegt wurden. Auf der Basis dieser Daten liessen die Modelle auch für die Zukunft keine grossen Marktschwankungen erwarten. Im Nachhinein stellte sich diese Art von Modellbildung als viel zu optimistisch heraus – letztlich führte sie dazu, dass das Risiko und das Ausmass der später eintretenden Verluste massiv unterschätzt wurden.

Hinzu kam, dass in der UBS vor der Finanzmarktkrise kein einheitliches System zur Bewertung der Risiken auf US-Hypothekendokumenten angewandt wurde. Dies hatte zur Folge, dass die verschiedenen Geschäftseinheiten die Risiken derselben Positionen unterschiedlich bewerteten. Ebenso fehlten Bilanzlimiten, die Investitionen in bestimmte Anlagekategorien, wie beispielsweise Subprime-Wertschriften, betragsmässig eingeschränkt hätten. Vor der Krise ging die UBS wie viele andere Grossbanken davon aus, dass derartige nominelle Bilanzlimiten zur Steuerung von Anlagerisiken ungeeignet seien.

Rückblickend kann festgehalten werden, dass die Investmentbank der UBS bis im Jahr 2007 zu sehr auf die qualitativen, durchwegs positiven Einschätzungen der Kreditprüfungsagenturen und die bisherigen quantitativen Risikomodelle vertraut hatte.

Gleichzeitig bestätigten die zuständigen Aufsichtsbehörden und Kontrollorgane der UBS bis zum Ausbruch der Krise konsequent, dass ihre Risikosysteme adäquat seien. Die gesetzliche Revisionsstelle der UBS, Ernst & Young AG, hat im Rahmen ihrer jährlichen Untersuchungen keinerlei Beanstandungen angebracht, die darauf hätten schliessen lassen, dass in den Jahren 2006 und 2007 Subprime-Positionen nicht richtig bewertet worden wären oder dass die UBS über kein angemessenes Reporting in Bezug auf die von ihr zu überwachenden Geschäftsrisiken verfügte. Auch die zuständigen Aufsichtsbehörden, allen voran die EBK und das US-amerikanische Federal Reserve, gingen davon aus, dass die UBS eine gut geführte Bank mit sachgerechten Risikokontrollmechanismen sei.

3. Ausbruch der Krise

Bis Anfang August 2007 war die Führungsspitze der UBS der Auffassung, im Rahmen der Geschäftstätigkeit mit Wertschriften aus dem US-Immobilienmarkt in Anlageprodukte investiert zu sein, die selbst im Falle einer drastischen Marktverwerfung nicht wesentlich an Wert einbüssen würden. Die UBS stützte sich dabei insbesondere auf die positiven Bewertungen ihrer Finanzprodukte durch die Ratingagenturen; zudem waren viele dieser Produkte mit speziellen Kreditversicherungen («Credit Default Swaps», «CDS») versehen, die den errechneten möglichen Ausfall decken sollten.

Die Investmentbank der UBS erkannte Ende Juli 2007, im Rahmen der Vorbereitung der Konzernrechnung für das zweite

Quartal, die Risiken im Zusammenhang mit hochwertigen US-amerikanischen Anlagen. Das Chairman's Office des Verwaltungsrates und die Konzernleitung wurden am 6. August 2007 über diese Entwicklungen ins Bild gesetzt. Die Öffentlichkeit wurde kurz danach orientiert: Neben einem Konzerngewinn von CHF 5,6 Milliarden vermeldete die UBS am 14. August 2007 den Aktionären und der Öffentlichkeit erstmals Probleme im Zusammenhang mit der sich anbahnenden Krise.

«Die Märkte sind zurzeit jedoch sehr volatil, so dass eine Prognose der künftigen Entwicklung noch schwieriger ist als sonst. Sollten die aktuell turbulenten Bedingungen im ganzen dritten Quartal andauern, werden wir möglicherweise mit einem stark beeinträchtigten Handelserfolg rechnen müssen.»

Medienmitteilung der UBS vom 14. August 2007

Die im August in Aussicht gestellten Entwicklungen sollten im Laufe des dritten Quartals tatsächlich eintreten. Am ersten Handelstag nach Abschluss des dritten Quartals gab die UBS eine Wertberichtigung in der Grössenordnung von CHF 4 Milliarden bekannt:

«Im dritten Quartal wird UBS substanzielle Verluste (...) innerhalb der Investmentbank realisieren, hauptsächlich auf hypothekarisch gesicherten Wertschriften im US-Subprime-Markt mit Wohnliegenschaften (...) Diese Abschreibungen sind primär a) Altlasten der inzwischen aufgelösten Einheit Dillon Read Capital Management und b) Positionen, die von der Investmentbank im Geschäft mit hypothekarisch gesicherten Wertschriften (MBS) eingegangen wurden.»

Medienmitteilung der UBS vom 1. Oktober 2007

4. Massnahmen der UBS zur Stärkung ihrer Kapitalbasis

In der Folge machten die dramatischen Verwerfungen des US-amerikanischen Hypothekenmarkts und der globalen Finanzmärkte weitere Wertberichtigungen und damit Bekanntgaben von Verlusten notwendig. Auch Anlageprodukte mit AAA-Rating – Produkte, die nach allgemeiner Erwartung auf einen Zeithorizont von einem Jahr gesehen praktisch kein Ausfallrisiko aufwiesen – waren unter den damals vorherrschenden, aussergewöhnlichen Marktbedingungen nicht vor Wertebussen geschützt. Nachdem klar war, dass die Probleme im Zusammenhang mit dem US-amerikanischen Markt nicht nur temporärer Natur sein würden, nahm die UBS zügig ein Rekapitalisierungsprogramm in Angriff. Die Bank konnte dank des raschen Handelns der damaligen Konzernleitung bis im Herbst 2008 ihre Kapitalbasis und ihre Liquidität auf einem soliden Niveau halten:

- Am 10. Dezember 2007 gab die UBS weitere Abschreibungen in der Höhe von rund USD 10 Milliarden bekannt. Zugleich erklärte die Bank, sie habe Massnahmen getroffen,

um ihre Kapitalbasis um CHF 19,4 Milliarden zu stärken. Dazu gehörte die Ausgabe von neuem Kapital im Umfang von CHF 13 Milliarden, das bei einem Staatsfonds der Regierung von Singapur und bei einem Investor aus dem Nahen Osten platziert wurde. Hinzu kamen der Verkauf eigener Aktien und die Ausrichtung einer Aktiendividende anstelle einer Bardividende für das Geschäftsjahr 2007. Diese Kapitalmassnahmen waren umfangmässig höher als die bis dahin vermeldeten Wertberichtigungen auf den Positionen der UBS im Zusammenhang mit dem US-amerikanischen Häusermarkt.

- Weitere Wertberichtigungen im ersten Halbjahr 2008 machten eine zusätzliche Kapitalerhöhung notwendig. Am 1. April 2008 kündigte die UBS eine Publikumskapitalerhöhung an. Diese wurde im Juni 2008 abgeschlossen und brachte der Bank zusätzlich rund CHF 15 Milliarden an neuem Kapital.

Allerdings verschärfte sich die Krise danach erst recht. Am 15. September 2008 meldete die US-amerikanische Investmentbank Lehman Brothers bei den zuständigen Gerichten ihre Insolvenz an. Es war dies der erste Konkurs eines grossen Finanzinstitutes in der Krise. Dieses Ereignis hatte zur Folge, dass die Vergabe kurzfristiger Kredite im Interbankenmarkt infolge des schwindenden Vertrauens immer mehr ins Stocken geriet. Zentralbanken weltweit mussten mit massiven Liquiditätsspritzen für die Aufrechterhaltung der Geldflüsse zwischen Banken sorgen. 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. Die UBS vereinbarte mit der SNB, einen Teil ihrer Position in US-amerikanischen und anderen Wertschriften an eine von der SNB zu gründende Zweckgesellschaft mit dem Namen «SNB StabFund» zu verkaufen. Zwischen Herbst 2008 und Frühjahr 2009 wurden so Wertschriften im Wert von insgesamt USD 39,6 Milliarden an die Zweckgesellschaft übertragen. Zur Bereitstellung der für diese Transaktion erforderlichen Eigenmittel zeichnete die Schweizerische Eidgenossenschaft am 15. Oktober 2008 eine Pflichtwandelanleihe der UBS im Betrag von CHF 6 Milliarden.

Begleitinformation

Die Schweizerische Eidgenossenschaft konnte die UBS-Aktien, die sie aus dem Kapitaleinschuss geliefert erhalten hat, im Sommer 2009 mit einem Gewinn von ca. CHF 1,2 Milliarden verkaufen. Per Ende Juni 2010 war das Gesamtengagement der SNB auf USD 19,2 Milliarden gesunken, der Stabilisierungsfonds hat im ersten Halbjahr 2010 einen Gewinnbeitrag von CHF 1,3 Milliarden an das Ergebnis der SNB geleistet.

Bis Ende 2009 betrug der kumulierte Betrag von Wertberichtigungen bei der UBS mehr als CHF 50 Milliarden. Weltweit haben die Banken bis im April 2010 schätzungsweise USD 2300 Milliarden abschreiben müssen.

B. Wie hat die UBS die Krise aufgearbeitet?

1. Untersuchungen der UBS

Im Herbst 2007 gab Peter Kurer, damals Group General Counsel der UBS, auf Anregung der EBK eine umfassende interne Untersuchung zu den Ursachen und den Auswirkungen der Finanzkrise auf die UBS in Auftrag.

Begleitinformation

Zu diesem Zeitpunkt stand die Krise erst an ihrem Anfang; die dramatischsten Ereignisse sollten sich erst ein Jahr später abzeichnen, als im September 2008 die US-amerikanische Investmentbank Lehman Brothers Konkurs anmeldete. Die UBS schätzt, dass im Oktober 2008 insgesamt 28 Banken weltweit Staatshilfe in einem Umfang von insgesamt USD 264 Milliarden in Anspruch nehmen mussten (die UBS selbst erhielt im Oktober 2008 wie erwähnt eine Finanzspritze der Schweizerischen Eidgenossenschaft im Umfang von CHF 6 Milliarden).

Zum heutigen Zeitpunkt sind noch immer diverse ausländische Regierungen mit zum Teil beträchtlichen Beträgen in die von ihnen stabilisierten Banken investiert (Grossbritannien z.B. per Ende 2009 mit GBP 89 Milliarden, d.h. rund CHF 133 Milliarden).

Diese Untersuchung wurde durch ein grosses internes Team durchgeführt, das mehrere tausend Stunden dafür aufwendete. Der dabei erarbeitete, vertrauliche Untersuchungsbericht («UBS-Bericht an die EBK») wurde vom Group General Counsel

unterzeichnet; er umfasst rund 700 Seiten und wurde am 4. April 2008 der EBK übergeben. Um die Aktionäre und die Öffentlichkeit ebenfalls über die Ursachen der Wertberichtigungen orientieren zu können, veröffentlichte die UBS mit Einverständnis der EBK am 18. April 2008 eine rund 50-seitige englische Kurzfassung des Berichts («UBS Shareholder Report»).

Die Untersuchung verfolgte in erster Linie das Ziel, aus der Krise Lehren für die Zukunft zu ziehen:

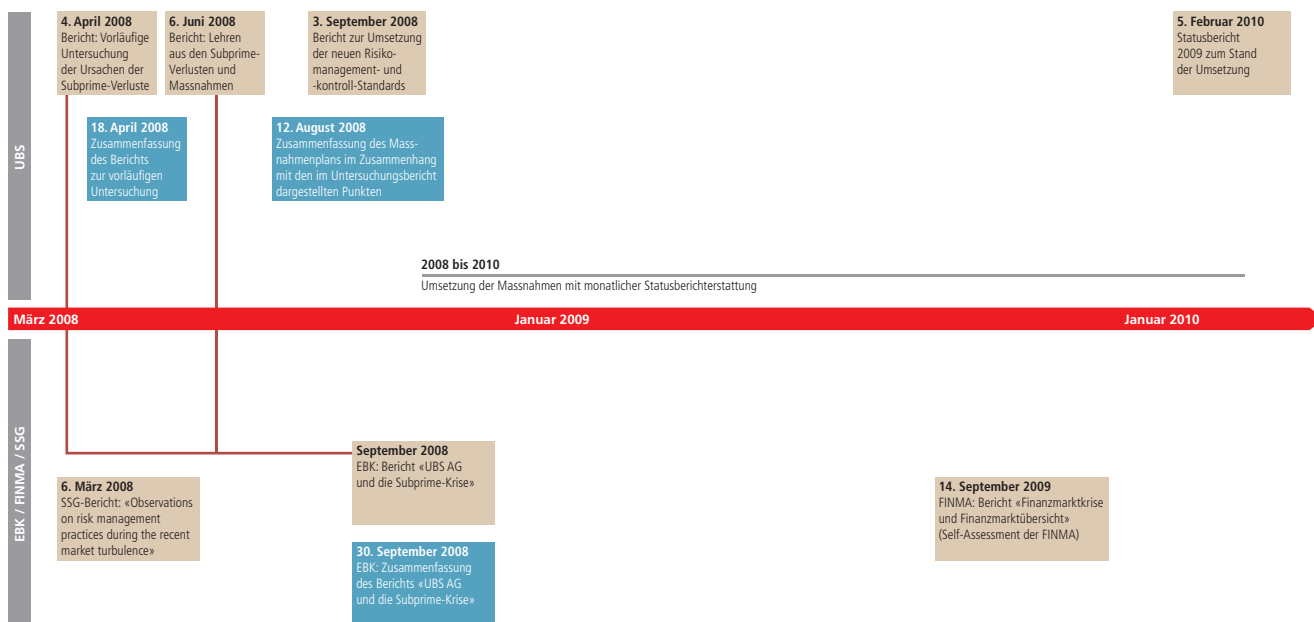
- Die von der UBS gezogenen Lehren und die in diesem Zusammenhang geplanten Massnahmen zur Verhinderung künftiger Verluste wurden im Bericht «UBS's Write-Downs Arising from the Market Dislocation: Lessons Learned and Remediation» vom 6. Juni 2008 näher ausgeführt.

Die EBK beurteilte den darin aufgeführten Massnahmenplan im Rahmen ihrer eigenen Aufarbeitung der Subprime-Krise als angemessen (vgl. hinten Seite 27). Dieser Plan sah weitreichende Massnahmen in den Bereichen Unternehmensführung, Risikomanagement, Risikokontrolle, Finanzfunktionen, Finanzierung und Bilanzmanagement, Vergütung und Strategie vor. Sämtliche Massnahmen sind in der Zwischenzeit entweder umgesetzt oder in Angriff genommen worden.

- Neben der UBS hat auch die EBK eine Untersuchung zur Krise und zur UBS durchgeführt. Die nachfolgende grafische Übersicht gibt Aufschluss über die verschiedenen Untersuchungen, wobei die Untersuchungen der EBK weiter hinten näher dargestellt werden. (Vgl. hinten Seite 24 f.)

Chronologie der Berichte – Finanzmarktkrise

UBS analysierte die Ursachen, hat die Lehren gezogen und Massnahmen ergriffen



EBK bestätigt Schlussfolgerungen der UBS und unterstützt in Absprache mit anderen Aufsichtsbehörden den UBS-Massnahmenplan und begleitet den Umsetzungsprozess eng. Veröffentlichte Berichte.

2. Von den Verlusten betroffene Geschäftsbereiche

Die von der UBS erstellten Berichte zeigten unter anderem auf, welche Bereiche von der Krise im US-Immobilienmarkt wie und in welchem Ausmass betroffen waren. Bis im Sommer 2007 hatten mehrere Geschäftseinheiten der UBS Investmentbank in Finanzprodukte investiert, die einen Bezug zum US-amerikanischen Häusermarkt aufwiesen. Diese Finanzprodukte konnten nach Ausbruch der Finanzmarktkrise im Sommer 2007 nicht mehr bzw. nur noch unter Inkaufnahme von erheblichen Einbussen verkauft werden, da der Markt dafür eingebrochen war. Wie erwähnt, mussten daraufhin die entsprechenden Positionen weit tiefer bewertet werden, als zuvor angenommen. Dies führte zu einem erheblichen Abschreibungsbedarf im Geschäftsbereich Investmentbank und schliesslich zu den Verlusten der UBS.

a) Dillon Read Capital Management

Im Juni 2005 gab die UBS bekannt, dass ein Teil ihres Geschäftes mit festverzinslichen Anlagen in eine Tochtergesellschaft mit dem Namen Dillon Read Capital Management («DRCM») überführt wird. DRCM war als Anlageplattform gedacht, die sowohl für Kunden als auch auf eigene Rechnung alternative Anlagevehikel, insbesondere im Bereich des US-amerikanischen Hypothekenmarktes, entwickeln sollte.

Begleitinformation

Mit der Ausgliederung von DRCM wollte die UBS bewusst Anleger mit erhöhtem Risikoappetit ansprechen. DRCM investierte denn auch bewusst in Subprime-Anlagen, d.h. Anlageprodukte mit Bezug auf den US-amerikanischen Hypothekenmarkt mit minderwertiger Qualität, die von den Kreditprüfungsagenturen («Rating Agencies») im Allgemeinen nicht als hochwertig («Investment Grade») eingestuft wurden.

Im Rahmen des Quartalsabschlusses zum 31. März 2007 kam DRCM zum Schluss, dass einige der gehaltenen Wertschriften wegen fehlender Liquidität abgeschrieben werden mussten; die entsprechenden Verluste konnten von den vorhandenen Absicherungsgeschäften lediglich unvollständig kompensiert werden. In der Folge nahm die UBS im Konzernabschluss zum ersten Quartal 2007 auf den Vermögenswerten von DRCM in ihren eigenen Büchern Wertberichtigungen im Umfang von CHF 150 Millionen vor. Darüber hinaus gab die UBS am 3. Mai 2007 bekannt, sie werde DRCM schliessen und das Handelsbuch dieser Anlageplattform wieder in die Investmentbank integrieren. Rückblickend betrachtet muss festgestellt werden, dass die Reintegration der DRCM in die Investmentbank der UBS im zweiten Quartal 2007 viele Ressourcen in Anspruch nahm, die damit – kurz vor Ausbruch der Finanzmarktkrise – nicht anderweitig eingesetzt werden konnten.

b) Investmentbank

Im Zusammenhang mit der Schaffung der Anlageplattform DRCM wechselte der seinerzeitige Leiter des Geschäftsbereichs Investmentbank, John Costas, zusammen mit dem Leiter des Bereichs «Fixed Income, Rates and Currencies» (festverzinsliche Produkte und Fremdwährungen), Mike Hutchins, zu DRCM.

Der Nachfolger von John Costas, Huw Jenkins, gab im Herbst 2005 eine Studie in Auftrag, um zu analysieren, wie das Geschäft der Investmentbank der UBS inskünftig positioniert werden sollte. Die Studie kam zum Schluss, dass die Investmentbank der UBS auch nach Schaffung von DRCM das Geschäft mit festverzinslichen Anlagen weiter forcieren sollte, um in diesem Bereich zu den weltweit führenden Banken vorzustossen.

Im Nachgang zu dieser Studie baute die Investmentbank ihr Geschäft unter anderem im US-amerikanischen Hypothekenmarkt weiter aus. Dieser Ausbau erfolgte parallel zum Geschäft von DRCM. Die entsprechenden Anlagen wurden über verschiedene Geschäftseinheiten der Investmentbank der UBS getätigt.

(1) Fixed Income: CDO Desk

Der überwiegende Teil der Verluste, die die UBS konzernweit im Zusammenhang mit dem US-Hypothekenmarkt erlitt, wurde innerhalb der Investmentbank vom sog. «CDO Desk» verursacht.

Begleitinformation

CDOs sind komplexe strukturierte Finanzprodukte, denen ein Bündel von Aktiven der gleichen Kategorie zugrunde liegt. Als zugrunde liegende Aktiven kamen vor der Finanzmarktkrise in erster Linie US-Hypothekendarlehen in Frage, aber auch Darlehen an Studenten US-amerikanischer Universitäten, Kreditkartenforderungen, Forderungen aus Leasinggeschäften und dergleichen.

Vereinfacht gesagt, werden bei der Schaffung von CDOs Bündel von Forderungen derselben Kategorie zusammengenommen und in Tranchen unterschiedlicher Bonität aufgeteilt. Entfallen auf ein Bündel von Forderungen Verluste, so werden diese zuerst von der tiefsten Bonitätskategorie getragen. Sie weisen zwar das höchste Risiko auf, werfen aber auch die höchste Rendite ab.

Höherwertige Anlageprodukte trugen die entsprechenden Verluste zuletzt. Das kleinste Risiko hatten Papiere mit einem Rating von AAA sowie eine noch besser bewertete Tranche, die als «Super-Senior» bezeichnet wurde.

Im Gegensatz zu DRCM investierte das CDO Desk nicht nur auf eigene Rechnung in CDOs oder in die den CDOs zugrunde liegenden Wertschriften. Vielmehr war diese Geschäftseinheit auch im «Origination and Underwriting», d.h. im Geschäft des Ankaufs, der Bündelung und des Weiterverkaufs von Anlageprodukten, tätig. Einzig die Super-Senior-Tranchen, welche die höchste Bonität aufwiesen und als praktisch risikolos galten, hielt die UBS regelmässig auf eigene Rechnung.

Im Rahmen des «Origination and Underwriting» erwarb das CDO Desk in einem ersten Schritt die zugrunde liegenden Effekten, wie z.B. MBS, und hielt diese im sog. «CDO Warehouse», einer Art «Warenlager», wo sie bis zum Weiterverkauf an die Investoren gehalten wurden. Die Forderungen wurden bis zu ihrem Weiterverkauf in der Bilanz der UBS als Aktiven aufgeführt. Sobald eine Tranche im Warenlager komplett war, wurden die entsprechenden Forderungen – und die zugrunde liegenden Kreditrisiken – in eine Zweckgesellschaft («CDO Special

Purpose Vehicle») eingebracht und anschliessend an Investoren verkauft. Damit wurden auch die im Warenlager liegenden MBS aus der Bilanz der UBS aus- und der resultierende Verkaufserlös eingebucht.

Das Geschäft mit der Strukturierung, Bündelung und dem Weiterverkauf von US-Hypothekarpapieren war in den Jahren 2005 und 2006 signifikant gewachsen und ausgesprochen profitabel.

Im Zuge der Finanzkrise wurden die im Warenlager zum Verkauf bereitgestellten Positionen jedoch plötzlich unverkäuflich, und das CDO Desk blieb auf ihnen sitzen. Nach dem Zusammenbruch des US-Hypothekenmarktes stellte sich ausserdem heraus, dass die auf eigene Rechnung gehaltenen Super-Senior-Positionen entgegen allen Erwartungen ebenfalls Verluste zu tragen hatten. Tatsächlich erlitt die UBS mit diesen Super-Senior-Positionen im Jahre 2007 die grössten Verluste. Zudem vermochten die für die Absicherung von Super-Senior-Positionen gekauften Produkte nur gerade wenige Prozentpunkte der eingetretenen Verluste abzudecken.

(2) Foreign Exchange/Cash Collateral Trading

Innerhalb der Investmentbank bestand eine Geschäftseinheit mit dem Namen «Foreign Exchange/Cash Collateral Trading» («FX/CCT»). Diese Einheit war konzernweit, also nicht nur für die Investmentbank, für die Sicherstellung der Liquidität zuständig.

FX/CCT investierte in Anlageprodukte, die aus damaliger Sicht für risikoarm und liquid, d.h. schnell auf dem Markt verkäuflich, gehalten wurden. Im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit begann FX/CCT seit 2003 damit, ein Portfolio aufzubauen, das sich zunehmend aus Anlageprodukten zusammensetzte, denen Forderungen aus dem US-amerikanischen Hypotheken-geschäft zugrunde lagen.

Begleitinformation

Dies erfolgte, nachdem sich die UBS Ende 2002 entschieden hatte, nicht mehr im bisherigen Umfang in japanische Staatspapiere zu investieren, weil diese als zu riskant betrachtet wurden. Wie erwähnt, wurden US-amerikanische Hypothekenanlagen zum damaligen Zeitpunkt als sichere Marktinstrumente beurteilt. Dieses Vertrauen basierte im Wesentlichen auf den hohen Bewertungen (AAA oder AA) der Kreditprüfungsagenturen.

Die von FX/CCT erlittenen Verluste trugen letztlich rund 10% zum Total der Subprime-Verluste im Jahr 2007 bei.

(3) Übrige Geschäftsbereiche der Investmentbank

Neben den oben genannten haben noch weitere Geschäftseinheiten der UBS Investmentbank («ABS/MBS Desk», «Securitized Product Group Proprietary Trading Desk» und «Credit Fixed Income») zu den Verlusten beigetragen, die ebenfalls in nicht oder nur wenig werthaltige Anlageprodukte investiert hatten.

3. Wie konnte es zu den Verlusten kommen?

Die weiter vorne erwähnten internen UBS-Berichte stellen einlässlich dar, wie sich die Verluste der UBS in der Finanzmarktkrise bis Ende 2007 entwickelt haben und welche Ursachen die-

sen Verlusten zugrunde liegen. Auf einen Nenner gebracht, stellt der UBS Shareholder Report – ebenso wie der UBS-Bericht an die EBK – neun übergreifende Ursachen für die Verluste der UBS fest. Im Rahmen der UBS-internen Aufarbeitung wurden sämtliche Ursachen einem der Themenbereiche «Strategie», «Unternehmensführung», «Risikomanagement», «Risikokontrolle und Finanzen», «Refinanzierung und Bilanzmanagement» und «Vergütung» zugeordnet und mit verschiedenen Massnahmen angegangen. **(Vgl. hinten Seite 27 ff.)**

Wie später noch gezeigt wird **(vgl. hinten Seite 25)**, kam die EBK zum Schluss, dass die UBS die nachfolgend dargestellten Ursachen der Finanzmarktkrise und deren Auswirkungen auf die Bilanz korrekt und umfassend wiedergegeben hat.

– **Wachstumsstrategie:** Die UBS spaltete im Sommer 2005 einen wesentlichen Teil ihres Geschäftes mit festverzinslichen Anlageprodukten (sog. «Fixed Income») in die Tochtergesellschaft DRCM ab **(vgl. vorne Seite 21)**. Ende 2005 wurde beschlossen, innerhalb der Investmentbank ebenfalls eine Wachstumsstrategie in diesem Geschäft zu entwickeln. Dies geschah in der Absicht, auch in diesem Bereich zu den weltweit besten Banken zu gehören und den Rückstand zur Konkurrenz zu verringern. Die Ressourcen dazu mussten erst noch aufgebaut werden, da viele Spezialisten inzwischen zu DRCM gewechselt hatten. Die Wachstumsstrategie im Fixed-Income-Geschäft sollte auch dazu dienen, die Lücke zu schliessen, die durch die Ausgliederung eines Teils des Geschäftes auf DRCM entstanden war.

Rückblickend muss festgestellt werden, dass diese Wachstumsstrategie zu wenig systematisch geplant und in der Umsetzung zu wenig kontrolliert wurde.

– **Vornahme derselben Geschäfte durch verschiedene Geschäftseinheiten im Konzern:** DRCM war eine selbständig geführte Anlageplattform innerhalb des UBS-Konzerns. Als solche investierte sie direkt in Produkte, die sich auf den US-amerikanischen Hypothekenmarkt bezogen. Innerhalb der Investmentbank wiederum waren verschiedene Geschäftseinheiten ebenfalls in US-amerikanische Anlageprodukte investiert bzw. beschäftigten sich mit der Strukturierung und dem Weiterverkauf entsprechender Produkte **(vgl. vorne Seite 21 f.)**.

Weil die Wachstumsstrategie im Fixed-Income-Geschäft nicht zentral geplant und geführt worden war, wurden die Aktivitäten der verschiedenen Geschäftseinheiten innerhalb der Investmentbank unzureichend koordiniert.

– **Keine Bilanzlimiten:** Bis zur Finanzmarktkrise bestanden keine Bilanzlimiten mit Bezug auf von der Bank getätigte Anlagen. Im Verbund mit den übrigen hier geschilderten Ursachen führte dies dazu, dass massive Bestände an US-amerikanischen Hypothekpapieren aufgebaut werden konnten, was entsprechend verheerende Folgen hatte, als dieses Geschäft einzubrechen begann.

– **Günstige Refinanzierung:** Bis zur Finanzmarktkrise waren die Zinsen für die kurzfristige Refinanzierung generell sehr tief. Darüber hinaus wurde die Bonität der UBS von den Kreditprüfungsagenturen mit Bestnoten bewertet. Bis Mitte Dezember 2008 beurteilte z.B. Standard & Poor's die Verbindlichkeiten der UBS mit AA. Dementsprechend fiel es der UBS leicht, sich zu günstigen Konditionen an den Kredit- und Kapitalmärkten zu refinanzieren.

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 Bank bzw. einzelne Geschäftseinheiten hatten somit die Möglichkeit, riskante Anlagen zu tätigen und sich gleichzeitig sehr günstig zu refinanzieren. Die Differenz zwischen den zu bezahlenden Kreditzinsen und den erzielten Renditen auf den getätigten Anlagen kam der UBS als Handelserfolg zugute. Als im Rahmen der Finanzmarktkrise die Kreditmärkte austrockneten, implodierte das Geschäft, da keine günstige Refinanzierung mehr möglich war.

- *Falsche Sicherheit trotz Warnzeichen:* Gegen Ende 2006, also knapp ein Jahr vor Ausbruch der Finanzmarktkrise, zeichnete sich ab, dass die Entwicklung am US-amerikanischen Immobilienmarkt möglicherweise die Form einer spekulativen Blase annehmen könnte.

Diese Bedenken wurden von der UBS nicht geteilt. Sie wählte sich bis Juli 2007 in – wie sich später herausstellen sollte – falscher Sicherheit, vorwiegend in hochwertige Anlageprodukte mit hoher Bonitätsstufe (Super-Senior, AAA und AA) investiert zu sein. Soweit die UBS im «Origination and Underwriting», d.h. im Ankauf, der Bündelung und dem Weiterverkauf von strukturierten Finanzprodukten, tätig war, ging sie überdies davon aus, die im sog. «Warenlager» gehaltenen, tiefer bewerteten Anlageprodukte jederzeit am Markt verkaufen zu können (vgl. vorne Seite 21 f.). Weiter erwartete die UBS, dass eine allfällige Abkühlung des US-amerikanischen Häusermarktes sich nur auf die am schlechtesten benoteten Anlageprodukte auswirken würde, nicht aber auf die von ihr gehaltenen Finanzinstrumente, die von den Kreditprüfungsagenturen mit Bestnoten bewertet worden waren.

Gestützt auf diese im Nachhinein unzutreffenden Annahmen verzichtete die UBS darauf, aus heutiger Sicht angemessene Massnahmen zur Begrenzung des Risikos am US-Häusermarkt zu treffen.

- *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. Die entsprechenden Anlagestrategien wurden von jeder Geschäfts-

einheit jedoch autonom festgelegt und kontrolliert, ohne dass auf Stufe Geschäftsbereich bzw. Konzern eine einheitliche Betrachtung der damit einhergehenden Kredit- und Ausfallrisiken vorgenommen wurde. Dementsprechend erkannte die Investmentbank das Ausmass ihres Ausfallrisikos erst Ende Juli 2007.

- *Vertrauen auf die Informationen aus den Geschäftseinheiten:* Die Konzernleitung der UBS, aber auch die Spitze der Investmentbank vertraute bis Ende Juli 2007 den Aussagen der Leiter der zuständigen Geschäftseinheiten, wonach Risikomanagement und Risikokontrolle auch bei Produkten mit Bezug zum US-amerikanischen Hypothekenmarkt unter Kontrolle seien. Erst Ende Juli 2007 bestand in der Investmentbank Klarheit über das Ausmass der Risikopositionen. Das Chairman's Office des Verwaltungsrates und die Konzernleitung wurden am 6. August 2007 orientiert. Bis dahin ging die oberste Führung der Bank davon aus, die Modelle für die Beurteilung der Risiken von Anlageprodukten im US-Häusermarkt seien korrekt und die Massnahmen, die zur Begrenzung des Risikos getroffen worden waren, seien ausreichend.
- *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 (vgl. vorne Seite 18). Das Vertrauen in entsprechende Modelle – sog. «Stresstests» und «Value-at-Risk»-Analysen – führte dazu, dass sich die Konzernleitung fälschlicherweise sicher wähnte und der Blick auf die zugrunde liegenden fundamentalen Risiken im US-Häusermarkt verstellt war. Auch wurde den Kreditprüfungsagenturen und den von diesen verliehenen Bestnoten für gewisse Anlageprodukte im Nachhinein betrachtet zu grosse Bedeutung beigemessen.
- *Vergütung:* Die vor der Finanzmarktkrise angewandten Vergütungsmodelle unterschieden zu wenig streng zwischen der Schaffung von Mehrwert durch talentierte Mitarbeiter und der Generierung von Erträgen durch das Ausnützen von Marktvorteilen, etwa tiefen Refinanzierungskosten. Leistungsabhängige Vergütungen wurden aufgrund der Umsätze ermittelt, ohne dass die Nachhaltigkeit der erzielten Erträge oder das mit Erträgen verbundene Risiko oder deren zeitlicher Verlauf im Rahmen der Kompensationsentscheide ausreichend berücksichtigt worden wären. Zudem war es unter dem alten Modell praktisch unmöglich, eine einmal gesprochene Vergütung von den Mitarbeitern zurückzuverlangen.

C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Krise aufgearbeitet?

1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommission

a) Gegenstand der Untersuchung

Neben der UBS führte auch die EBK eine eigenständige Untersuchung zu den Ursachen der Abschreibungen der UBS im Zuge der Finanzmarktkrise durch.

Die EBK-Untersuchung stützte sich teilweise auf den erwähnten 700-seitigen «UBS-Bericht an die EBK», den die UBS am 4. April 2008 eingereicht hatte. Darüber hinaus nahm die EBK eigene Abklärungen vor und befragte insbesondere die wichtigsten Verantwortungsträger der UBS in mehrstündigen Interviews. Solche Befragungen wurden geführt mit Marcel Ospel, Verwaltungsratspräsident der UBS bis April 2008; Marco Suter, Mitglied des Chairman's Office des Verwaltungsrates bis September 2007 und danach Finanzchef (CFO) bis September 2008; Peter Wuffli, Vorsitzender der Konzernleitung bis Juli 2007; Marcel Rohner, Vorsitzender der Konzernleitung Juli 2007 bis Februar 2009; Huw Jenkins, CEO der Investmentbank von Juni 2005 bis September 2007; Walter Stürzinger, Group Chief Risk Officer von Januar 2001 bis September 2007; Richard Metcalf, Chief Risk Officer der Investmentbank von Juni 2006 bis Juni 2008; und Markus Ronner, Leiter der internen Revision (Group Internal Audit, «GIA») von Januar 2001 bis Juni 2007.

Die Ergebnisse ihrer Untersuchungen hat die EBK ausführlich in ihrem Bericht «UBS AG und die Subprime-Krise» vom September 2008 festgehalten. Er umfasst 120 Seiten und wurde von der EBK für vertraulich erklärt. Im Bericht «Subprime-Krise: Untersuchung der EBK zu den Ursachen der Wertberichtigungen der UBS AG» vom 30. September 2008 hat die EBK die Ergebnisse ihrer Untersuchungen für die Öffentlichkeit zusammengefasst («EBK-UBS-Subprime-Bericht»).

b) Ursachen der Verluste der UBS

Zusammenfassend führte die EBK zu den Ursachen der Verluste der UBS im Rahmen der Finanzmarktkrise Folgendes aus:

– **Führungsentscheide/Strategie der UBS:** Bestimmte Führungsentscheide auf Stufe Verwaltungsrat und Konzernleitung, z.B. die Schaffung von DRCM oder die Wachstumsstrategie in der Investmentbank (**vgl. vorne Seite 21**), waren aus Sicht der EBK im Zeitpunkt, als sie getroffen wurden, vertretbar, auch wenn sie rückblickend in die falsche Richtung geführt haben oder unzulänglich umgesetzt wurden. Ein organisatorischer Fehler habe aber darin gelegen, dass die UBS bis Anfang August 2007 das Ausmass und die Natur ihrer Risiken im Subprime-Bereich und in angrenzenden Bereichen nicht erkannte und daher ausser Stande war, rechtzeitig geeignete Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Die von der UBS verfolgte Wachstumsstrategie in der Investmentbank erachtet die EBK dabei als eine Art Katalysator: Der Druck, gegenüber den direkten Konkurrenten im Fixed-Income-Bereich aufzuholen, habe ein Klima geschaf-

fen, das verschiedene Fehlentwicklungen begünstigte. Nach dem Entscheid, DRCM zu schliessen, sei das Management der Investmentbank und auch die Konzernleitung durch die Reintegration der Positionen und der Organisation von DRCM absorbiert gewesen. Dies habe nach Auffassung der EBK dazu beigetragen, dass sich die betroffenen Personen nicht auf – im Nachhinein betrachtet – wichtigere Aspekte der Führung der Bank konzentrierten.

– **Fehlende Bilanzlimiten/Günstige Refinanzierung:** Die EBK führt aus, dass die UBS seit ihrem Bestehen die Bilanz nicht als Grösse zur Steuerung des Risikoappetits verstanden habe. Limiten, die zu einer Beschränkung der Bilanzsumme führten, seien erst Mitte 2007 und damit aus heutiger Sicht zu spät eingeführt worden. Die EBK ist der Meinung, dass die fehlende Aufmerksamkeit für die mit dem Bilanzwachstum verbundenen versteckten Risiken und ein zu unkritisches Vertrauen in die Mechanismen zur Risikoerfassung zu den schwerwiegenden Folgen geführt haben.

Die Möglichkeit zur günstigen Refinanzierung und die fehlende Steuerung über die Bilanz hätten sodann zu einer Reihe von ungünstigen Entwicklungen geführt. Als internationale Grossbank mit hoher Bonität konnte sich die UBS zu günstigen Konditionen an den Kredit- und Kapitalmärkten refinanzieren. Die so erhaltenen Mittel wurden den einzelnen Geschäftseinheiten ohne Risikoaufschläge weitergegeben. Das undifferenzierte Preisfestsetzungsmodell hinsichtlich der internen Kapitalzuteilung hat nach Ansicht der EBK dazu geführt, dass kein genügend starker Anreiz zur Überprüfung der Geschäftsstrategien anhand des Risiko-Rendite-Profiles geschaffen wurde. Die Arbeiten zur Einführung eines differenzierten Preissetzungsmodells für die Geschäftseinheiten seien erst im März 2007 vorangetrieben worden und hätten erst danach zu entsprechenden Veränderungen geführt.

– **Risikomanagement/Risikokontrolle:** Eine der Hauptursachen der massiven Wertberichtigungen lag gemäss EBK darin, dass diejenigen Personen, welche die betroffenen Handelspositionen eingingen, bewerteten und kontrollierten, die den Subprime-Anlageprodukten inhärenten Risiken aus heutiger Sicht nicht richtig einschätzten und zu sehr auf das gute Rating der Kreditprüfungsagenturen abstellten.

Bis Sommer 2007 erforderten Subprime-Positionen mit hoher externer Bonitätsbewertung entsprechend der international üblichen Praxis nur geringe regulatorische Eigenmittel. Ausserdem wurden im Risikomanagement nur Nettositionen erfasst. Positionen, die aufgrund der angewandten Modellrechnungen als abgesichert galten, wurden als minimales Risiko ausgewiesen, selbst wenn die Absicherung nur zum Teil (z.B. auf den ersten Verlusten auf einer Position) erfolgte. Damit konnten, so die EBK, die für die Risikokontrolle zuständigen Funktionsträger der UBS das Ausmass der eingegangenen Risiken nicht genügend be-

stimmen. Dies habe sich erst geändert, als die Krise bereits ausgebrochen war und erkannt wurde, dass die bisherige Sicht der Dinge die wahren Risiken nicht erfasste. Schliesslich habe sich gezeigt, dass die verschiedenen Stressszenarien, die als Hauptführungsinstrument der Konzernleitung in Bezug auf Risiken verwendet worden seien, zu optimistisch ausgelegt waren; der aufgrund von historischen Zahlenreihen berechnete Stress habe sich als ungleich schwächer als der real durch die Marktverwerfungen aufgetretene erwiesen. Die UBS habe ausserdem – wie auch andere Akteure des Finanzwesens – nicht erkannt, dass sie aufgrund der schiereren Grösse ihres Gesamtengagements in Positionen, die einen Bezug zum US-Häusermarkt oder zum Konsumverhalten der amerikanischen Bevölkerung überhaupt aufwiesen, einem eigenständigen makroökonomischen Risikofaktor ausgesetzt gewesen war.

Die EBK stellt fest, dass die enormen Wertberichtigungen, welche die UBS vornehmen musste, nicht durch einen einzelnen Faktor zu erklären seien. Vielmehr müsse dazu eine ganze Kette von im Nachhinein unglücklichen Strategieentscheidungen, mangelndem Nachhaken sowie fehlender Skepsis gegenüber den bankeigenen Prozessen und Systemen als Erklärung herangezogen werden.

c) Würdigung durch die EBK

Im Rahmen ihrer Gesamtwürdigung kommt die EBK zum Schluss, dass sie die Analyse der UBS betreffend die wahrgenommenen Schwächen teilt. Wörtlich hält sie Folgendes fest:

«Sorgfältige Analyse der Ursachen durch UBS: Die EBK teilt die Analyse der Bank betreffend die wahrgenommenen Schwächen.»

EBK-UBS-Subprime-Bericht, Seite 15

Die EBK stellt darüber hinaus fest, dass die UBS ihre Subprime-Risiken unzulänglich erfasst, begrenzt und überwacht habe. Diese Feststellung betreffe die Gesamtheit der Führungs-, Geschäfts- und Kontrollprozesse, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Nicht jede der aufgeführten Schwächen sei dabei für sich allein genommen Ausdruck einer unzureichenden Organisation, von schlechtem Management oder von mangelhafter Führung – wesentlich für ihre Feststellung sei vielmehr das im Ergebnis ungenügende Zusammenspiel gewesen.

Zusammenfassend stellt die EBK fest, die UBS als Ganzes habe zwar das bankengesetzliche Gebot der Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung verletzt, die aktuellen Funktionsträger der Bank – in Bezug auf die ehemaligen Organe stellte sich die Frage nicht – treffe aber keine aufsichtsrechtliche Verantwortung:

«Verletzung des Gewährserfordernisses durch die Bank: Nicht jede der angeführten Schwächen ist für sich allein Ausdruck einer ungenügenden Organisation oder von schlechtem Management. Auch ist die wiederholt diskutierte, aber auch wiederholt verworfene Einführung von Bilanzlimiten aufsichtsrechtlich nicht zu beanstanden und geschäftspolitisch vertretbar. Mit dem Vorteil des Rückblicks bleibt dennoch das

Fazit: Die UBS hat die mit den Super-Senior-Papieren – und anderen ABS-Papieren im Warenlager und auf den Handelsbüchern – einhergehenden Risiken weder richtig erfasst noch angemessen begrenzt oder überwacht. Diese Unterlassung ist schwerwiegend und muss insgesamt als Verletzung des bankengesetzlichen Erfordernisses einer einwandfreien Geschäftstätigkeit gewertet werden. Die Untersuchung der EBK hat jedoch nichts zutage gebracht, das darauf schliessen würde, dass die aktuellen Organe der Bank keine Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten.»

EBK-UBS-Subprime-Bericht, Seite 15

Insbesondere betonte die EBK, ihre Untersuchung habe keine Hinweise zutage gefördert, die darauf hindeuten würden, dass Manager der UBS die Bank gezielt schädigen wollten oder allein um hoher Boni willen bewusst unkalkulierbare Risiken eingegangen wären. Ebenfalls bestünden keine Anzeichen dafür, dass die für die Risikokontrolle zuständigen Stellen die eingegangenen Risiken zwar erkannt, aber bewusst ein Auge zugeedrückt hätten. Im Gegenteil: Alles deute darauf hin, dass die für den Aufbau der problematischen Positionen verantwortlichen Personen bis zuletzt auf die vermeintliche Robustheit des eigenen Risikomanagements vertraut hätten, so dass sie sich sogar im Zeitpunkt, als die Märkte bereits seitwärts und abwärts tendierten, noch als genügend abgesichert wähnten.

Die EBK stellt zudem klar, dass die von der UBS eingegangenen Risiken nicht nur von dieser falsch eingeschätzt worden seien, sondern dass identische Fehler quer durch den Markt fast allen Akteuren unterlaufen seien. Selbst die Aufsichtsbehörden hätten die drohende Gefahr nicht rechtzeitig erkannt.

2. Untersuchung durch die SIX Swiss Exchange

Wie erwähnt, wurde die Öffentlichkeit zum ersten Mal am 14. August 2007 über Probleme im Zusammenhang mit der sich anbahnenden Krise orientiert, und am 1. Oktober gab die UBS die im dritten Quartal vorgenommenen Wertberichtigungen auf ihren Positionen in der Grössenordnung von CHF 4 Milliarden bekannt (**vgl. vorne Seite 19**). Zu diesem Zeitpunkt war die UBS die erste international tätige Bank, die über Art und Ausmass ihrer Verluste im US-Immobilienmarkt orientierte.

Die Schweizer Börse («SIX Swiss Exchange», «SIX») eröffnete eine Voruntersuchung gegen die UBS, bei der sie der Frage nachgehen wollte, ob die UBS als börsenkotiertes Unternehmen ihren Pflichten im Zusammenhang mit der Bekanntgabe preissensitiver Informationen (sog. «Ad-hoc-Publizität») nachgekommen sei. Die UBS hat im Rahmen der Voruntersuchung vollumfänglich kooperiert.

Im Juli 2009 teilte die SIX der UBS mit, dass sie ein formelles Untersuchungsverfahren wegen möglicher Verletzung der Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität gegen die UBS eröffnen wird. Dies wurde mit einer Medienmitteilung vom 18. September 2009 der Öffentlichkeit bekanntgegeben.

Mit einem Schreiben vom 10. August 2010 forderte SIX Exchange Regulation die UBS auf, zu einem Sanktionsantrag wegen Verletzung der Ad-hoc-Publizität Stellung zu nehmen. Das Verfahren ist derzeit noch hängig.

3. Untersuchungen durch ausländische Aufsichtsbehörden

Parallel zur Untersuchung der EBK führte auch die US-amerikanische Aufsichtsbehörde über den Kapitalmarkt, die «Securities and Exchange Commission» («SEC»), ab Herbst 2007 eine Untersuchung gegen die UBS durch. Konkret ging es um Fragen der Information der Marktteilnehmer und der Bewertung der Positionen im US-amerikanischen Hypothekenmarkt. Da die

Aktien der UBS auch an der New Yorker Börse kotiert sind, unterliegt die UBS auch der Aufsicht der SEC.

Die UBS beauftragte die renommierte Anwaltskanzlei Sullivan & Cromwell, sie in der Untersuchung durch die SEC zu vertreten. Am 3. März 2008 erstattete Sullivan & Cromwell der SEC, der EBK und der Schweizer Börse Bericht. Bis heute ist das Verfahren weder formell abgeschlossen worden, noch hat die SEC konkrete Massnahmen gegenüber der UBS verfügt.

D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich solche Verluste nicht wiederholen?

1. Massnahmenplan der UBS

Als die UBS im April 2008 der EBK ihren Bericht zu den Ursachen der Finanzmarktkrise einreichte (**vgl. vorne Seite 20**), stellte sie zugleich in Aussicht, umfassende organisatorische Massnahmen innerhalb der Bank zu treffen. Diese Massnahmen sollten sicherstellen, dass die im Risikomanagement und in der Risikokontrolle identifizierten Mängel behoben würden.

Die Massnahmen wurden zunächst in einem 14-Punkte-Plan und sodann in einem 38 Seiten umfassenden Bericht in englischer Sprache zusammengetragen. Der Bericht trägt den Titel «UBS's Write-Downs Arising from the Market Dislocation: Lessons Learned and Remediation» («Remediation Plan») und wurde der EBK am 6. Juni 2008 eingereicht.

Die UBS hat die Erkenntnisse aus dem «Remediation Plan» ihren Aktionären und einer breiteren Öffentlichkeit in Form einer zehneitigen Zusammenfassung zugänglich gemacht; diese wurde am 12. August 2008 auf der Website der UBS publiziert. Sie beschreibt die von der UBS eingeleiteten Massnahmen in den Bereichen «Strategie», «Unternehmensführung», «Risikomanagement», «Risikokontrolle und Finanzen», «Refinanzierung und Bilanzmanagement» und «Vergütung» (**vgl. hinten Seite 28 ff.**).

Die EBK stellte in ihrem eigenen Bericht an die Öffentlichkeit vom 30. September 2008 fest, dass die von der UBS eingeleiteten Massnahmen sachgerecht seien:

«Die von der Bank am 12. August 2008 im Bericht an ihre Aktionäre vorgestellten Massnahmen sind zu begrüssen und nach Ansicht der EBK sachgerecht.»

EBK-UBS-Subprime-Bericht, Seite 15

Konzernintern wurde am 3. September 2008 der «UBS Plan for Risk Management & Control Renewal» («Renewal Plan») erlassen. Der Renewal Plan beschreibt die Lehren («Lessons Learned»), die die UBS aus der Finanzmarktkrise und ihren Ursachen (**vgl. vorne Seite 22 f.**) gezogen hat, und leitet daraus Zielsetzungen für die Organisation und die Führung des Bankgeschäfts ab. Die Zielsetzungen sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen gruppieren sich ebenfalls um die sechs Bereiche: «Strategie», «Unternehmensführung» (Governance), «Risikomanagement», «Risikokontrolle und Finanzen», «Refinanzierung und Bilanzmanagement» und «Vergütung».

Gestützt auf eine entsprechende Anordnung der EBK erstattet die UBS der FINMA regelmässig Bericht darüber, inwieweit die getroffenen Massnahmen im Bereich des Risikomanagements und der Risikokontrolle in der Zwischenzeit umgesetzt worden sind.

Die Zielsetzungen und Massnahmen pro Themenbereich werden im Folgenden zusammengefasst erörtert. Eine grafische Übersicht findet sich nachstehend.

Ursachen	Bereiche	Lehren betreffen	Massnahmen
Wachstumsstrategie	Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsplanungsprozess – Strategiekontrollprozess – Investitionsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategieplanungsprozess nimmt Aspekte bezüglich Kapital, Refinanzierung und Risiko besser und rigoros in Betracht – Geschäftsplanungsprozess und Risikokontrolle sind integrierender Bestandteil der Geschäftsführung – Investitionsoptimierungsprozesse wurden verstärkt
Gleiche Geschäfte in verschiedenen Einheiten			
Bilanzlimiten	Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> – Komiteestruktur – Nachfolgeplanung – Risikomanagement und -kontrolle – Systemarchitektur 	<ul style="list-style-type: none"> – Personelle Erneuerung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung – Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entflechtet – Nachfolgeplanung für Toppositionen verbessert – Umsetzung des integrierten Risikomanagement- und -kontrollsystems, inkl. gruppenweiten Stresstestansatzes – Notwendige Anpassungen der IT-Infrastruktur und Applikationsstrategie werden umgesetzt
Refinanzierung			
Interpretationsgrundlagen	Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Risikomanagement an der Front – Kapitalallokation – Risikoappetit und -limiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Grundsätze für Risikostandards und -anforderungen sowie Finanzaufstellungen auf Stufe Händler festgelegt inkl. Überwachungsprozesse – Risikoappetit und Risikolimiten in Abhängigkeit der Risikokapazität festgelegt – Validierung und Zielerreichungs-Controlling für Businesspläne
Integrierte Risikosicht			
Berichterstattung	Risikokontrolle und Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation und Instrumente der Risikokontrolle – Verfahren und Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> – Umfassende Erfassung der Risiken – Bewertungsregeln und -modelle überprüft und angepasst – Integrierte Berichterstattung zu Führungsinformationen entwickelt
Risikomodelle			
Vergütung	Refinanzierung und Bilanzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzierungsmodell und Tresorerie 	<ul style="list-style-type: none"> – Asset-und-Liability Ausschuss auf Stufe Konzern gebildet – Neues Finanzierungs-Risikomanagement-Framework inkl. Liquiditätsreserve für Konzern; Kostentransparenz mittels Refinanzierungs- und Liquiditätskosten – Limiten für Bilanzsummenpositionen und Zielgrössen
	Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> – Vergütungsgrundsätze – Anreizstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> – Vergütungssysteme für Verwaltungsräte, Konzernleitungsmitglieder sowie Mitarbeiter mit Spezialfunktionen wurden überarbeitet – Individuelle Zielsetzung und Leistungsbeurteilung für Mitarbeiter verbessert
UBS-Bericht an die EBK	Lessons-Learned-Bericht		Remediation Plan

2. Strategie

a) Zielsetzungen

Die interne Untersuchung hat gezeigt, dass gewisse Wachstumsstrategien, die vom Verwaltungsrat vorgegeben worden waren, aus heutiger Sicht besser hätten geplant werden sollen. Im vorliegenden Zusammenhang betraf dies insbesondere die Wachstumsstrategie der Investmentbank. Der Renewal Plan hält im Bereich Strategie drei Zielsetzungen fest:

- Die Planung von Geschäftsabläufen soll robuster ausgestaltet werden und vermehrt Gewicht auf die Allokation von Kapital, auf die Beschaffung von Liquidität und auf die Berücksichtigung von Risiken legen.
- Als Teil der Managementprozesse sollen regelmässige Überprüfungen der Geschäftsaktivitäten (Business Reviews) und der Risiken auf den Büchern der UBS (Portfolio Risk Reviews) durchgeführt werden.
- Die Organisation von Investitionsentscheidungen soll verbessert werden, um die Einhaltung der bankintern gesetzten Prioritäten, die Finanzierungsaktivitäten und die Umsetzung von «Change the Bank»-Initiativen besser beaufsichtigen zu können.

b) Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden getroffen:

- Als Sofortmassnahme hat der CEO der Investmentbank im Jahr 2008 die Portfolios jedes Geschäftsbereichs überprüft, dies insbesondere im Hinblick auf den jeweiligen künftigen Ressourcenbedarf (Kapital, Finanzierung, Risiko). Diesem Ressourcenbedarf wird heute im gesamten Strategie- und Planungsprozess besonders grosse Beachtung geschenkt.
- Neu soll der CEO zusammen mit den Leitern der Geschäftseinheiten periodisch umfassende Risikoüberprüfungen durchführen. Diese Prüfungen sollen dem makroökonomischen Umfeld, allfälligen Änderungen der Marktbedingungen, der Zusammensetzung der Portfolios und der Risikokonzentration Rechnung tragen.
- Die neue Führung hat im Rahmen ihrer Strategiearbeit im Jahr 2009 nicht nur die Prioritäten und Aktivitäten in allen Geschäftsfeldern sowie die Organisationsstrukturen umfassend überprüft und neu ausgerichtet, sondern hat sich auch eingehend mit der Unternehmenskultur der UBS befasst. Übergeordnetes Ziel war dabei, eine neue, nachhaltig leistungsfähige UBS zu schaffen.

3. Unternehmensführung (Governance)

a) Zielsetzungen

Im Bereich der Unternehmensführung verlangte der Renewal Plan, dass die Zusammensetzung des Verwaltungsrates sowie die Struktur der Verwaltungsratsausschüsse überprüft und dass die Abläufe auf Stufe Konzernleitung verbessert werden. In diesem Zusammenhang setzt der Renewal Plan vier Schwerpunkte:

- Die damals bestehenden Komiteestrukturen auf Stufe der Gesamtbank und auf Stufe der Investmentbank mussten überholt werden.
- Die Nachfolgeplanung für die wichtigsten Funktionen innerhalb der Bank sollte professionalisiert werden.
- Risikomanagement und Risikokontrolle sollen besser verzahnt werden.
- Die Systemarchitektur der Investmentbank soll generell überprüft werden.

b) Massnahmen

Im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen der neuen Corporate Governance wurden umfassende personelle Mutationen vorgenommen und klare Abgrenzungen im Hinblick auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung vorgenommen.

- Die wichtigste Massnahme besteht darin, dass die UBS den Verwaltungsrat und die Konzernleitung seit Beginn der Finanzmarktkrise grundlegend erneuert hat. Die neue Konzernspitze der UBS wurde in erheblichem Umfang von aussen rekrutiert. Die Erfahrung, die sich diese Spitzenkräfte bei anderen Finanzdienstleistern aneignen konnten, kommt nun der UBS zugute. Somit entstand eine gute Mischung aus externen und internen Kompetenzen.
- Auf Ebene der Gesamtbank erfolgte eine klare Trennung der Kompetenzen des Verwaltungsrates einerseits und der Konzernleitung andererseits. Auf Stufe Verwaltungsrat wurde im Juli 2008 ein Risikoausschuss geschaffen, dem ausschliesslich unabhängige Verwaltungsräte angehören. Das Chairman's Office wurde aufgelöst.
- Innerhalb der Investmentbank wurden die Risikoausschüsse mit erweiterten Befugnissen ausgestattet.
- Die Nachfolgeplanung für die wichtigsten Funktionen innerhalb der Bank wurde verbessert; neu werden regelmässig geeignete Kandidaten für Spitzenpositionen identifiziert und beurteilt.
- Verschiedene interne Initiativen dienen dazu, Risikomanagement und Risikokontrolle als integrale Aufgabe der Bank auszugestalten. Die neue UBS hat auch die Zuteilung der Verantwortlichkeiten gestrafft. Während vor der Finanzmarktkrise Spezialisten zum Beispiel im Bereich der Risikokontrolle häufig zwei Vorgesetzten unterstellt waren – dem CEO des Geschäftsbereichs als Linienvorgesetztem und einem Fachspezialisten im Bereich Risikokontrolle –, sind heute die Strukturen vereinfacht und vereinheitlicht. Jeder CRO hat nur einen Vorgesetzten, und die Risikokontrolle des Konzerns erfolgt unabhängig von den Geschäftsbereichen.

4. Risikomanagement

a) Zielsetzungen

Im Rahmen der internen Untersuchung erkannte die UBS verschiedene Problembereiche, welche die Prozesse des Front-Office-Risikomanagements betreffen. Der Renewal Plan identifizierte als Lehre aus der Krise drei Bereiche, die zu verbessern waren:

- Vereinheitlichung und Verbesserung des Risikomanagements an der Front.
- Verbesserung der Kapitalallokation durch Einführung einer risikogewichteten Beurteilung der Profitabilität von Geschäftsaktivitäten der Bank.
- Konzernweite Regelung für Risikoappetit und Risikolimiten.

b) Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden im Rahmen der Umsetzung des Renewal Plans unter anderem eingeleitet:

- Die Erfassung von Positionen, deren Bewertung und die Beurteilung entsprechender Risiken bzw. Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung erfolgen konzernweit nach einheitlichen Vorgaben.
- CEO und CRO der Investmentbank legen auf Ebene der einzelnen Geschäftseinheiten umfassende Grundsätze für die massgeblichen Risikostandards und -anforderungen fest. In diesem Zusammenhang wird gefordert, dass jedes Desk in der Lage ist, seine Bilanz (inklusive Risikopositionen) und alle Eigenschaften seiner Erfolgsrechnung jederzeit zu erklären.
- Die Bank verbesserte das Verfahren zur laufenden nachträglichen Überwachung komplexer Produkte und Transaktionen sowie die Prozesse zur frühzeitigen Identifikation von Risikokonzentrationen.
- Neu bestehen Limiten bezüglich maximaler Haltedauer von Positionen sowie Portfolio- und Einzelengagements-Limiten.
- Die Geschäftspläne werden heute sowohl auf Konzernstufe als auch auf Stufe der einzelnen Geschäftsbereiche nach einheitlichen Kriterien beurteilt und regelmässig hinterfragt. Die Erreichbarkeit der gesetzten Ziele wird regelmässig durch den CEO und einzelne Mitglieder der Konzernleitung überprüft.
- Im Rahmen der Berichterstattung werden die Erträge und Kosten der einzelnen Geschäftseinheiten konsequent mit den Planvorgaben abgeglichen, womit die Unternehmensführung allfällige Fehlentwicklungen rasch erkennen und korrigieren kann. Zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs der Bank und ihrer Mitarbeiter werden heute griffige Leistungsparameter (sog. «Key Performance Indicators») – wie beispielsweise der «Economic Profit» (vgl. hinten Seite 30 f.) – systematisch angewandt. Diese Leistungsparameter werden in zunehmendem Mass die Kompensationsentscheide beeinflussen.

5. Risikokontrolle und Finanzwesen

a) Zielsetzungen

Betreffend Risikokontrolle und Finanzen zog das Unternehmen die Lehren in Bezug auf die Organisationsstruktur, die Instru-

mente zur Feststellung der Risiken der Bank, die massgeblichen Genehmigungsverfahren für Transaktionen, Bewertungsfragen, die Qualität der verfügbaren Führungsinformation und das entsprechende Reporting. Der Renewal Plan schlug zahlreiche Verbesserungen in Einzelbereichen vor.

b) Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden unter anderem eingeleitet:

- Im Rahmen der Organisation der Risikokontrolle wurde die vor der Finanzmarktkrise praktizierte Trennung von Marktrisiko und Kreditrisiko aufgehoben. Damit wird es ermöglicht, Risiken in einer integrierten Weise zu erkennen und auszuwerten.
- Die innerhalb der Bank verwendeten Bewertungsregeln und -modelle sind umfassend überprüft worden und werden wo nötig verbessert. Dies gilt insbesondere für Value-at-Risk-Berechnungen, Stresstests und die Überwachung von Bewertungs- und Buchungsmodellen.
- Qualität und Frequenz der Berichterstattung für die Erfolgsrechnung der Bank werden erhöht.
- Der Eintritt in neue Geschäftsfelder untersteht neu einer verschärften Kontrolle.
- Das oberste Kader der Bank ist aktiv in die Prüfung und Genehmigung von grossen und risikobehafteten Transaktionen involviert.
- Die Verfahren zur Bewertung von Positionen auf dem Handelsbuch werden kontinuierlich angepasst, um sicherzustellen, dass deren Bewertung und Erfassung in den Büchern der Bank zeitgerecht und unabhängig erfolgt.
- Die Bank entwickelt zurzeit ihre integrierte Reporting-Lösung zur Bereitstellung relevanter Führungsinformationen weiter. Diese Lösung beinhaltet neben den zur Publikation vorgesehenen Finanzdaten zusätzlich Schlüsselinformationen wie beispielsweise risikoadjustierte Gewinnbeiträge, die wesentlichen Risiken und die Inanspruchnahme von Ressourcen durch die Geschäftseinheiten.
- Im Rahmen des vereinheitlichten und integrierten Reportings erhalten heute alle Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung den gleichen monatlichen Performance-Bericht. Dieser analysiert die Geschäftsentwicklung der Bank und thematisiert umfassend die relevanten internen und externen Risiken, denen die Bank ausgesetzt ist.

Der Bericht erörtert nicht nur die finanzielle Situation sowie die Markt- und Kreditrisiken der Bank, sondern auch das Liquiditätsmanagement und die Aktiven-Finanzierung sowie operationelle, Reputations- und rechtliche Risiken. Ausserdem werden konzernweit monatliche Stresstests durchgeführt, einschliesslich einer Analyse der Auswirkungen von möglichen Grossereignissen auf die Bank.

- Auf Stufe der Investmentbank wurde ein umfassendes Rahmenwerk von Positionslimiten für die Begrenzung von Markt- und Emittentenrisiken eingeführt. Die Konzernspitze hat ihrerseits die Kontrolle verstärkt, indem sich der CEO mindestens im Zwei-Wochen-Takt persönlich über die Lage in der Investmentbank orientieren lässt.

6. Mittelbeschaffung und Bilanzbewirtschaftung

a) Zielsetzungen

Wie erwähnt, konnten sich die Geschäftseinheiten der UBS vor der Finanzmarktkrise aufgrund der damals gültigen Rahmenbedingungen zu vorteilhaften Bedingungen refinanzieren (**vgl. vorne Seite 22 f.**). Das angewandte Finanzierungsmodell nahm dabei keinen hinreichenden Bezug auf die mit den aufgenommenen Mitteln eingegangenen Risiken. Ausserdem existierten keine aggregierten Limiten in Bezug auf bestimmte Bilanzpositionen (**vgl. vorne Seite 22 f.**).

Der Renewal Plan schlug deshalb vor, Anlage- und Finanzierungsentscheide auf Stufe Konzern und auf Stufe jeder Geschäftseinheit zu zentralisieren. Die internen Regelwerke zur Bewirtschaftung der Liquidität und zur Mittelbeschaffung mussten neu aufgesetzt werden, und bei der konzerninternen Mittelallokation war vermehrt auf die Risiken zu achten.

b) Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden unter anderem ergriffen:

- Die Konzernleitung bildet heute zugleich das «Asset and Liability Committee» («ALCO») auf Stufe Konzern. Dieses Komitee ist verantwortlich für die Zuteilung von Bilanzlimiten, risikogewichteten Aktiven und Kapital an die einzelnen Geschäftsbereiche. Konzerninterne Finanzierungen werden ebenfalls vom ALCO genehmigt.
- Das Unternehmen hat auf Konzernebene und auf Ebene der Investmentbank Limiten bezüglich Bilanzwachstums und risikogewichteter Aktiven eingeführt. Zudem hat die Bank das Reporting zur Überwachung der Bilanzverwendung und der Liquidität verfeinert und eine risikogerechte Behandlung der Finanzierungskosten eingeführt.

7. Vergütung

a) Zielsetzungen

Im UBS Shareholder Report wurden auch einzelne Elemente der Vergütungsstruktur diskutiert, die zu den Subprime-Verlusten beigetragen haben könnten. Dementsprechend sah der Renewal Plan eine umfassende Überprüfung der Vergütungsgrundsätze vor, mit dem Ziel, mehr Gewicht auf die nachhaltige Entwicklung der Bank zu legen.

b) Massnahmen

In Ausführung des Renewal Plan vereinbarte die UBS mit der EBK im November 2008, dass die Leistungsprinzipien neu definiert und besonders auf Nachhaltigkeit und langfristige Kompensation ausgerichtet würden. Die UBS machte die Grundzüge des neuen Vergütungsmodells am 17. November 2008 bekannt und publizierte sie auf ihrer Website. Das Vergütungsmodell wurde im September 2009 erneut einer kritischen Überprüfung unterzogen und sowohl hinsichtlich der Zielsetzungen als auch der Ausgestaltung der Kompensation neu ausgerichtet.

Die übergeordnete Zielsetzung besteht heute darin, die Interessen der Mitarbeiter, insbesondere der oberen Kadermitglieder der UBS, verstärkt mit den Zielen der Aktionäre in Einklang zu

bringen und die Risikokontrolle auch bei der Ausgestaltung der Vergütung der Mitarbeiter zu verankern. Dies wird zunächst dadurch bewerkstelligt, dass die variable Vergütung vermehrt auf den sog. «Economic Profit» abstellt. Unter Economic Profit versteht die Bank den Gewinn vor Steuern unter Abzug der anteiligen Kapitalkosten im betreffenden Geschäftsbereich. Die Berücksichtigung der anteiligen Kapitalkosten führt insbesondere dazu, dass die Risiken in einem Geschäftsbereich bei der Messung von Leistungskriterien und der Festsetzung der Kompensation adäquat berücksichtigt werden. Dabei werden die Leistungen der Kadermitglieder, die von der Bank als «Risk Takers» identifiziert worden sind, einer besonders rigorosen Kontrolle unterzogen. Auf individueller Stufe finden Risiken und deren Management standardmässig Eingang in die Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen und werden dadurch angemessen für die leistungsabhängige Vergütung berücksichtigt.

Darüber hinaus richtet die UBS die Kompensation verstärkt in Aktien und eigenkapitalbezogenen Instrumenten aus. So legte sie für das Geschäftsjahr 2009 fest, dass die leistungsabhängige Vergütung ab einem gewissen Schwellenwert zu mindestens 60% in Aktien, teilweise mit gestaffelter Auszahlung, und zu höchstens 40% in bar ausgerichtet wird.

Schliesslich hat die UBS im Vergleich zur Zeit vor der Finanzmarktkrise insofern die Grundzüge der Vergütung geändert, als die variable Vergütung teilweise auch eine Malus-Komponente beinhaltet oder eine bereits in Aussicht gestellte Vergütung verwirkt werden kann. Insbesondere wird ein Malus gebucht, wenn 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 Risikoricthlinien festgestellt werden. In besonders krassen Fällen verfällt die aufgeschobene Vergütung vollständig.

Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung einen gewissen Schwellenwert übersteigt und deren leistungsabhängige Vergütung teilweise in Form von Aktien erfolgt, erhalten diesen Anteil nicht unverzüglich, sondern während mindestens drei Jahren gestaffelt ausbezahlt. Für die Mitglieder der Konzernleitung kann zusätzlich der aufgeschobene Teil der Vergütung in Aktien erhöht oder reduziert werden, je nachdem ob sie die vereinbarten Zielwerte von Economic Profit (Unternehmenswertschöpfung) und Total Shareholder Return (Aktienrendite) bis nach Ablauf der Zeit, in der die Aktien gesperrt waren, erreicht haben.

III. Grenzüberschreitendes US-Vermögensverwaltungs- geschäft

A. Wie kam es zu den Problemen mit den US-Behörden?

1. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS

Die UBS betreut Kunden auf der ganzen Welt. Einen Teil der Kunden bedient sie über Niederlassungen im Land, in dem diese Kunden wohnen. Dieses Geschäft wird als «Onshore-Geschäft» bezeichnet. Andere Kunden haben ein Konto bei einer Niederlassung der UBS ausserhalb ihres Wohnsitzlandes; diese Kunden werden grenzüberschreitend im sog. «Crossborder-» oder «Offshore-Geschäft» bedient. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft ist für die UBS wie für die meisten anderen Schweizer Banken ein wichtiger Geschäftszweig. Zusätzlich zu ihrem Netz von Geschäftsstellen in der Schweiz hat die UBS Niederlassungen in allen wichtigen europäischen Finanzzentren sowie in den USA, in Hongkong, Singapur und in weiteren Ländern. Diese Niederlassungen bedienen Kunden seit jeher sowohl lokal als auch grenzüberschreitend.

Beim von den Verfahren der amerikanischen Behörden betroffenen Geschäftsbereich handelte es sich um das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft, das die UBS mit in den USA wohnhaften Kunden betrieben hat («US-Crossborder-Geschäft»). Das US-Crossborder-Geschäft wurde einerseits von Geschäftsstellen der UBS in der Schweiz, andererseits von UBS-Niederlassungen im Ausland ausserhalb der USA betrieben. In der Schweiz wurden diese Kunden hauptsächlich von einer spezialisierten Abteilung im Bereich «Americas International» von rund 40 bis 60 Kundenberatern betreut. Das Geschäft war seit 2000 generell rückläufig und machte gemessen am gesamten Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS mit rund 1% der verwalteten Vermögen einen sehr kleinen Teil aus.

Das grenzüberschreitende Geschäft mit US-amerikanischen Kunden ist vom viel grösseren und separat geführten Vermögensverwaltungsgeschäft zu unterscheiden, das die UBS in den USA vor Ort betreibt. Diesem Onshore-Geschäft kam 2000 mit der Übernahme der US-amerikanischen Effektenhandels- und Vermögensverwaltungsfirma Paine Webber grössere Bedeutung zu. Es ist von den in diesem Kapitel erläuterten Vorgängen nicht betroffen.

2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Erbringung von Dienstleistungen an Kunden, die in den USA wohnhaft sind, muss nicht nur Schweizer Recht, sondern auch US-amerikanisches Recht beachtet werden. Es handelt sich dabei unter anderem um Bestimmungen des US-amerikanischen Finanzmarktaufsichts- und Steuerrechts.

a) US-Steuerrecht

Die USA erheben von jedermann Steuern auf Erträgen, die mit US-amerikanischen Wertschriften erzielt werden (Dividenden auf

Aktien oder Zinsen auf Obligationen von US-amerikanischen Unternehmen). Bei in den USA steuerpflichtigen Personen (amerikanische Staatsbürger oder in den USA wohnhafte Personen; «US-Steuerpflichtige») kommt die ordentliche Einkommenssteuer zur Anwendung. Bei anderen Personen (Nichtamerikanern, die nicht in den USA wohnhaft sind; sog. «Non-Resident Aliens» oder «NRAs») unterliegen die Erträge aus US-amerikanischen Wertschriften grundsätzlich einer Quellensteuer von 30%.

Zur Sicherstellung der richtigen Versteuerung dieser Erträge sieht das US-amerikanische Steuerrecht Folgendes vor:

- Bei US-Steuerpflichtigen muss diejenige Stelle, welche die Dividenden- oder Zinszahlung vornimmt (die sog. «Zahlstelle»), den US-amerikanischen Steuerbehörden (dem Internal Revenue Service, «IRS») über die Zahlungen Meldung erstatten, und zwar unter Angabe des Namens und der sog. «Steuer-Identifikationsnummer». Ist die Zahlstelle dazu nicht in der Lage, muss sie einen Quellensteuerabzug von derzeit 28% vornehmen (sog. «Backup Withholding Tax») und an den IRS abliefern.
- Bei NRAs nimmt die Zahlstelle einen Quellensteuerabzug von 30% vor, es sei denn, der NRA sei in einem Land wohnhaft, das mit den USA ein Doppelbesteuerungsabkommen («DBA») abgeschlossen hat. In diesem Fall kann je nach den Bestimmungen des anwendbaren DBA eine tiefere Quellensteuer (oftmals 15% oder weniger) abgezogen werden.

In den Neunzigerjahren setzte sich beim IRS die Ansicht durch, dass die richtige Versteuerung von Erträgen aus US-Wertschriften aufgrund der in den USA geltenden Rechtslage zwei Schwachpunkte aufwies:

- Erstens wurde bei der Bestimmung der Anwendbarkeit eines DBA nicht auf den Wohnsitz der NRAs abgestellt, sondern auf die Adresse der ausländischen Bank, über die diese ihre US-Wertschriften hielten. Das führte dazu, dass Kunden von Banken in Ländern, die mit den USA ein DBA abgeschlossen hatten (beispielsweise Deutschland, Niederlande, England), von einem tieferen Quellensteuersatz profitieren konnten, obwohl das Land, in dem die Kunden wohnhaft waren (beispielsweise Saudi-Arabien), mit den USA gerade kein DBA abgeschlossen hatte. Diese Praxis der Ausnützung von vorteilhafteren DBA wurde als «Treaty Shopping» bezeichnet. In der Schweiz war dies allerdings nicht möglich, da die Schweiz bereits unter dem alten DBA mit den USA aus dem Jahr 1952 gegenüber allen Kunden in Bezug auf Einkünfte aus US-Wertschriften neben dem ordentlichen Quellensteuersatz gemäss DBA von 15% einen zusätzlichen Rückbehalt von 15% erhob (den sog. «Zusätzlichen Steurrückbehalt USA») und an den IRS ablieferte.
- Zweitens konnten US-Steuerpflichtige im Ausland US-Wertschriften halten, ohne dass ihre Erträge unter Angabe ihrer

Identität an den IRS gemeldet wurden, sofern sie bereit waren, einen Quellensteuerabzug von 30% auf diesen Erträgen hinzunehmen.

b) Qualified Intermediary Agreement

Um diese Schwachpunkte auszumerzen, nahm der IRS gegen Ende der Neunzigerjahre eine umfassende Revision des amerikanischen Quellensteuersystems an die Hand, die zur Ausarbeitung des sog. «Qualified Intermediary System» («QI-System») führte.

Zentrale Bedeutung im QI-System hatte das Qualified Intermediary Agreement («QI Agreement»). Dabei handelt es sich um einen vom IRS ausgearbeiteten Standardvertrag, den ausländische Banken mit dem IRS abschliessen konnten. Das QI-System und das QI Agreement traten am 1. Januar 2001 in Kraft. Insgesamt haben sich neben der UBS nahezu alle Schweizer Banken und über 6000 Finanzinstitute weltweit für den Wechsel zum QI-Status entschieden.

Schliesst eine ausländische Bank mit dem IRS ein QI Agreement ab, wird die Bank (der «Qualified Intermediary», «QI») ermächtigt, für NRAs den auf Erträgen aus US-Wertschriften gemäss einschlägigem DBA anwendbaren Quellensteuersatz zu bestimmen, ohne dem IRS oder der vorgelagerten amerikanischen Depotstelle deren Identität zu melden. Handelt es sich beim Kunden um einen US-Steuerpflichtigen, so hat dieser dem QI ein sog. «Formular W-9» einzureichen, sofern er Erträge auf US-Wertschriften bezieht. Darin teilt er dem QI seine US-Steuer Nummer mit und stimmt im Ergebnis der Meldung seiner Einkünfte aus diesen US-Wertschriften, unter Angabe seiner Identität, an den IRS zu. Weigert sich der Kunde, ein Formular W-9 zu unterzeichnen, so hat der QI, sofern es ihm von Gesetzes wegen untersagt ist, die Identität seiner Kunden gegenüber Dritten offenzulegen, sicherzustellen, dass der Kunde keine US-Wertschriften hält.

Das QI Agreement erlaubt es einer ausländischen Bank somit, NRAs, die in US-Wertschriften anlegen wollen, die Vorteile von tieferen Quellensteuersätzen gemäss jeweils anwendbaren DBA zukommen zu lassen, ohne gegenüber dem IRS deren Identität offenlegen zu müssen. Zudem erlaubt das QI Agreement ausländischen Banken, denen es von Gesetzes wegen untersagt ist, die Identität ihrer Kunden Dritten gegenüber offenzulegen, wie bis anhin US-Steuerpflichtige zu bedienen, sofern sichergestellt wird, dass diejenigen US-Steuerpflichtigen, die der Meldung von Erträgen an den IRS nicht zustimmen, keine US-Wertschriften halten. Im Gegenzug überbindet der Vertrag dem QI jedoch weitreichende Dokumentations-, Melde- und Quellensteuererhebungspflichten. Die Einhaltung dieser Bestimmungen wird dabei in regelmässigen Abständen durch unabhängige Revisoren überprüft. Aus Schweizer Sicht ist wesentlich, dass das QI-System den Schutz des schweizerischen Bankgeheimnisses wahrt.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die USA das QI-Regime mit jüngst im Rahmen des «Foreign Account Tax Compliance Act» («FATCA») verabschiedeten Neuerungen des US Internal Revenue Code ergänzen werden. Im Ergebnis werden diese Bestimmungen dazu führen, dass ausländische

Banken, deren Kunden in US-Wertschriften investieren und von anwendbaren DBA profitieren wollen, gemäss einem mit dem IRS abzuschliessenden Vertrag von allen US-Steuerpflichtigen die Einwilligung erhältlich machen müssen, dem IRS die Identität zu melden. Die Verpflichtung besteht unbesehen davon, ob die US-steuerpflichtigen Kunden in US- oder Nicht-US-Wertschriften investieren. Damit wird es US-steuerpflichtigen Kunden einer ausländischen Bank, die einen solchen Vertrag eingeht, nicht mehr – wie dies unter dem QI-Regime der Fall ist – möglich sein, Nicht-US-amerikanische Wertschriften zu halten, ohne der Offenlegung ihrer Identität gegenüber dem IRS zuzustimmen. Schliessen die ausländischen Banken mit dem IRS unter FATCA keinen Vertrag ab, erhebt der IRS auf die Erträge einschliesslich Kapitalgewinnen, welche die Kunden dieser Bank auf US-Wertschriften erzielen, einen Quellensteuersatz von 30%.

c) Finanzmarktaufsichtsrecht

Wer in den USA gewerbsmässig und gegen Bezahlung Finanzdienstleistungen erbringt, muss verschiedene gesetzliche Vorgaben beachten. So muss sich registrieren lassen und eine Lizenz haben, wer Wertschriftenhandel, Anlageberatung oder Vermögensverwaltung betreibt. Dies gilt auch im grenzüberschreitenden Geschäft, und zwar immer dann, wenn der US-Kunde bei einem Geschäftsvorgang in den USA weilt – ganz gleich, ob das Geschäft im persönlichen Gespräch mit dem Kundenberater, per E-Mail, Telefon, Telefax oder per Post erfolgt (sog. «US Jurisdictional Means»). So ist es einem Kundenberater einer nicht lizenzierten Bank beispielsweise nicht erlaubt, in den USA einen Auftrag für den Kauf oder Verkauf von Aktien entgegenzunehmen oder in Bezug auf bestimmte Wertschriften Beratungsleistungen zu erbringen. Wenn der US-Kunde nicht in den USA ist, etwa bei einem Besuch beim Kundenberater in der Schweiz, gilt das amerikanische Finanzmarktaufsichtsrecht demgegenüber in aller Regel nicht. Eine Vermögensverwaltungstätigkeit auch ohne Lizenz ist also etwa dann erlaubt, wenn der US-Kunde in der Schweiz ein Vermögensverwaltungsmandat abschliesst und die Schweizer Bank in der Folge dieses Mandat selbständig in der Schweiz ausführt.

Die UBS war wie praktisch alle Banken in der Schweiz Anfang dieses Jahrtausends nicht lizenziert und unterlag daher den aus der Registrierungspflicht fliessenden Beschränkungen («SEC-Restriktionen»). Erst im Jahr 2005 nahm eine Tochtergesellschaft der UBS, die bei der SEC lizenziert war, in der Schweiz ihre Tätigkeit auf.

3. Das US-Crossborder-Geschäft der UBS zwischen 2000 und 2007

In den Jahren 2000 bis 2002 befasste sich die UBS intensiv und unter Einsatz grosser Ressourcen mit der Umsetzung des QI Agreement. Dies war ein äusserst komplexer und aufwändiger Prozess. Unter anderem ging es dabei darum, von allen Kunden aus der ganzen Welt, in deren Depots sich US-Wertschriften befanden, eine den Erfordernissen des QI Agreement genügende Dokumentation einzuholen sowie je nach festgestelltem

Steuerstatus der Kunden entsprechende Melde- und Steuerabzugsprozesse einzurichten. Dies erforderte weitreichende Anpassungen der Kundendokumentation sowie der internen Prozesse und IT-Systeme. Erschwerend wirkte sich dabei aus, dass zahlreiche Details in der Umsetzung unklar waren, seitens des IRS jedoch nicht oder nur mit zeitlicher Verzögerung geklärt werden konnten. Die UBS erliess auch eine Reihe von internen Richtlinien, welche die Einhaltung der Vorschriften des QI Agreement sicherstellen sollten.

Eine besondere Herausforderung bot sich bei nicht in den USA inkorporierten juristischen Personen (Trusts, Stiftungen und Aktiengesellschaften), die gemäss Schweizer Geldwäschereiregelungen als sog. «Sitzgesellschaften» definiert waren. Deren Behandlung gemäss amerikanischem Steuerrecht und dem QI Agreement war unklar. Eine zentrale Frage war dabei, ob die jeweiligen Sitzgesellschaften als sog. «Flow-through»-Gesellschaften zu behandeln waren oder «Non-flow-through»-Status erhielten. Die von Ersteren erzielten Erträge auf US-Wertschriften waren nach amerikanischem Steuerrecht den an der Sitzgesellschaft wirtschaftlich berechtigten Personen zuzurechnen. Letztere mussten ein sog. «Formular W-8BEN» einreichen und wurden damit als eigenes (nichtamerikanisches) Steuersubjekt behandelt. In diesem Zusammenhang beschäftigte die UBS und andere Schweizer Banken insbesondere der Umgang mit in US-Wertschriften investierten Sitzgesellschaften, die von NRAs gehalten wurden. Sofern diese als «Flow-through»-Gesellschaften zu behandeln gewesen wären, hätte bei diesen gemäss den Grundsätzen des amerikanischen Steuerrechts und des QI Agreement nämlich – eigentlich systemwidrig – die Identität der NRAs gemeldet werden müssen. Dieser Umstand führte bei der Umsetzung des QI Agreement zu einer unterschiedlichen Behandlung von Sitzgesellschaften, die von NRAs gehalten wurden, und solchen im Besitz von US-Kunden.

Angesichts der SEC-Restriktionen kamen verschiedene Modelle in Frage, um in den USA wohnhafte Kunden grenzüberschreitend zu betreuen, einschliesslich der Auslagerung des Geschäftes mit US-Kunden an einen externen Vermögensverwalter, der die UBS als Depotbank nutzen würde. Die UBS entschied sich schliesslich im Jahr 2002 für ein Modell, nach dem alle bestehenden Geschäftsbeziehungen mit US-Kunden in Vermögensverwaltungsmandate überführt werden sollten. Bei solchen Mandaten wird die Verwaltung des Vermögens vom Kunden vollständig an die Bank übertragen, und es ist anschliessend nicht mehr vorgesehen, dass der Kunde Einzelaufträge erteilt. Gleichzeitig wurden sehr weitgehende Beschränkungen hinsichtlich der grenzüberschreitenden Beratung und der Entgegennahme von Aufträgen zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren erlassen (das sog. «Revised Business Model»).

Nach dem Entscheid über das Revised Business Model nahm die UBS die Überführung derjenigen rund 3000 US-Kunden in eine neue bei der SEC registrierte Tochtergesellschaft an die Hand, die ein sog. «Formular W-9» eingereicht und damit im Ergebnis einer Meldung der Kontobeziehung mit der UBS an den IRS zugestimmt hatten. Diese Kunden erwarteten eine umfassende Betreuung, die im Rahmen des Revised Business Mo-

del nicht angemessen hätte gewährleistet werden können. Anfang 2004 fällte die Konzernleitung der UBS schliesslich den Beschluss zur Gründung einer solchen Tochtergesellschaft, und am 1. Januar 2005 nahm die «UBS Financial Advisors AG» («UBS SFA AG») ihre operative Tätigkeit auf.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Revised Business Model und der Überführung der sog. «W-9-Kunden» in die UBS SFA AG wurde die Betreuung der US-Kunden in einem weitergehenden Masse zentralisiert, als dies für Kunden aus anderen Ländern der Fall war. Der Grund dafür lag darin, dass die Betreuung dieser Kunden angesichts der SEC-Restriktionen besonders anspruchsvoll war und daher durch spezialisierte und besonders geschulte Kundenberater des «US-Country Teams» erfolgen sollte.

Im Jahr 2004 wurde sodann das Weisungswesen betreffend die Betreuung von US-Kunden auf eine neue Grundlage gestellt. Wie für die Betreuung von Kunden aus anderen Ländern auch wurden in einem sog. «Country Paper USA» («Länderpapier USA (2004)») die finanzmarktaufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen dargelegt – im Falle der USA die genannten SEC-Restriktionen – und Verhaltensgrundsätze aufgestellt. Das Länderpapier USA (2004) war im Herbst 2004 Gegenstand von Schulungen und Workshops des US-Country Teams, und im Sommer 2005 wurde es den Mitarbeitern auf dem Intranet zur Verfügung gestellt.

Weitere Schritte zur Verminderung von Compliance-Risiken wurden im Jahr 2006 im Rahmen von «Project Globus» geprüft. Auf der Grundlage einer analytischen Darstellung des US-Crossborder-Geschäftes wurden verschiedene Massnahmen in Betracht gezogen, darunter unter anderem eine noch weitergehende Zentralisierung im US-Country Team und Reisebeschränkungen. Auch der Ausstieg aus dem US-Crossborder-Geschäft wurde als mögliche Massnahme genannt. Umgesetzt wurden schliesslich 7 von insgesamt 13 zur Diskussion gestellten Massnahmen, von denen gemäss Einschätzung der Linienverantwortlichen keine gravierenden Auswirkungen auf den Geschäftsgang zu erwarten waren. Weitergehende Massnahmen, welche die Einhaltung der SEC-Restriktionen in höherem Masse hätten sicherstellen können, wurden nicht getroffen.

Am 17. März 2006 richtete Bradley Birkenfeld, der seit 2001 beim US-Country Team in Genf arbeitete, ein Schreiben an den damaligen Group General Counsel Peter Kurer. In diesem Schreiben führte Bradley Birkenfeld aus, dass er im Sommer 2005 das ihm zuvor unbekannte Länderpapier USA (2004) entdeckt habe, das Vorschriften enthalte, die mit dem aktuellen und von den Linienvorgesetzten geförderten Geschäftsgebaren der Kundenberater in diametralem Widerspruch stünden. Bradley Birkenfeld wies auch darauf hin, dass er in Bezug auf das Länderpapier USA (2004) keine Schulung erhalten habe und seine Bedenken bislang kein Gehör gefunden hätten. Die von Peter Kurer angeordnete interne Untersuchung, die sich auf die Genfer Niederlassung beschränkte, kam zum Schluss, dass Bradley Birkenfeld entgegen seiner Behauptung geschult worden war. Die Untersuchung stellte fest, dass es in Einzelfällen zu eindeutigen Verletzungen und in vielen Fällen

möglicherweise zu Verletzungen des Länderpapiers USA (2004) gekommen war. Gestützt auf die Ergebnisse des Untersuchungsberichts ordnete Peter Kurer eine Reihe von Massnahmen an, insbesondere die Überarbeitung des Länderpapiers USA (2004), das nunmehr klare Dos and Don'ts enthalten sollte, sowie die Einführung von Einhaltekontrollen. Während im Herbst 2006 erste Schulungen auf der Grundlage eines Entwurfs des neuen Länderpapiers erfolgten, wurde die finale Fassung erst im Sommer 2007 in Kraft gesetzt («Länderpapier USA (2007)»).

Parallel zur Ausarbeitung eines revidierten Länderpapiers unterzog die UBS das US-Crossborder-Geschäft einer strategischen Überprüfung. Aufgrund der erkannten Schwierigkeiten, das Geschäft in Einklang mit den SEC-Restriktionen zu führen, beschloss die UBS im August 2007, das Geschäft mit US-Kunden zurückzufahren; es sollten unter anderem keine neuen

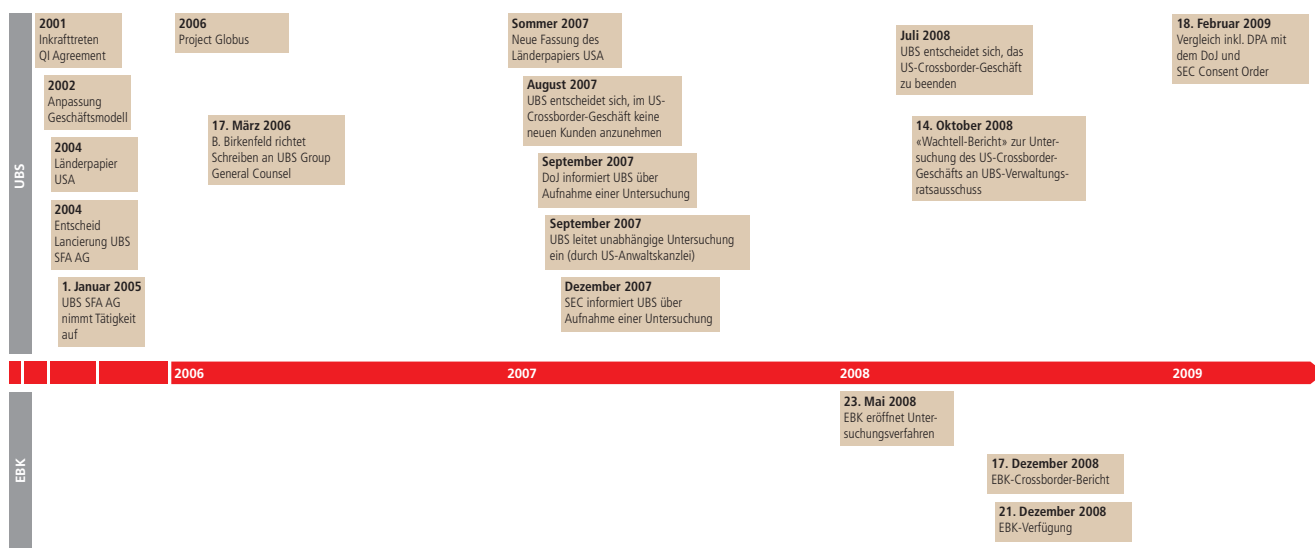
Konten eröffnet werden, über die Wertschriften gehalten werden, und die Reisetätigkeit sollte gänzlich eingestellt werden.

4. Kontaktaufnahme durch US-Behörden

Im September 2007 informierte das US Department of Justice («DoJ») die UBS, es sei von Bradley Birkenfeld auf Missstände im US-Crossborder-Geschäft hingewiesen worden, die im Jahr 2006 Gegenstand einer internen Untersuchung gewesen seien. Gegen Ende Jahr führte das DoJ auch aus, dass es über Informationen verfüge, wonach es bei der Umsetzung des QI Agreement zur missbräuchlichen Zwischenschaltung von Sitzgesellschaften ausserhalb der USA gekommen sei und wonach auch die SEC-Restriktionen nicht eingehalten worden seien. Im Dezember 2007 wurde die UBS dann auch von der SEC kontaktiert, die für die Durchsetzung der SEC-Restriktionen zuständig ist.

B. Wie hat die UBS die Ereignisse aufgearbeitet?

Chronologie der Berichte und Ereignisse – US-Crossborder-Geschäft



1. Untersuchung durch Wachtell, Lipton, Rosen & Katz

Als Reaktion auf die Intervention des DoJ gab die UBS eine umfassende Untersuchung in Auftrag mit dem Ziel, die relevanten Vorgänge aufzuarbeiten. Die UBS brachte gegenüber allen beteiligten ausländischen und Schweizer Behörden von Anfang an zum Ausdruck, dass sie gewillt war, die erhobenen Vorwürfe rasch und umfassend aufzuklären und im Rahmen des rechtlich Zulässigen Bericht zu erstatten.

Solche Untersuchungen sind in den USA üblich und werden von Anwaltskanzleien durchgeführt, die zwar von dem betroffenen Unternehmen bezahlt werden, aber in der Gestaltung ihres Mandates unabhängig sind. Dies entspricht der Forderung der amerikanischen Behörden, die eine objektive, an den Fakten orientierte und umfassende Aufarbeitung und Berichterstattung erwarten.

Die Untersuchung des US-Crossborder-Geschäftes erfolgte durch die amerikanische Anwaltskanzlei Wachtell, Lipton, Rosen & Katz («Wachtell»). Wachtell ist eine führende Anwaltskanzlei mit Sitz in New York. Zu den Tätigkeitsgebieten, in denen sie sich besonderes Ansehen erworben hat, gehört die Untersuchung von Vorkommnissen mit möglicherweise kriminellem Hintergrund. Ihr Know-how auf diesem Gebiet basiert unter anderem darauf, dass mehrere ihrer Anwälte, darunter auch die für die UBS-Untersuchung verantwortlichen, früher als Strafverfolger tätig waren. Aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Gewähr für eine sorgfältige und systematische Untersuchung der Fakten genießt die Kanzlei bei den amerikanischen Behörden ein hohes Mass an Vertrauen.

Um die Unabhängigkeit der Untersuchung zu gewährleisten, hat Wachtell in Bezug auf Fragen der Verantwortlichkeit von

Führungskräften ab Sommer 2008 direkt an einen Verwaltungsratsausschuss rapportiert, dem Sergio Marchionne, David Sidwell und Helmut Panke angehörten.

a) Gegenstand und Vorgehen

Entsprechend den Vorwürfen der amerikanischen Behörden konzentrierte sich Wachtell bei ihrer Untersuchung auf die Jahre 2000 bis 2007, mit besonderem Gewicht auf die folgenden zwei Themenbereiche, die aus Sicht der Einhaltung des QI Agreement und der SEC-Restriktionen zentral waren:

- Einerseits die Umstände, unter denen im Rahmen der Umsetzung des QI Agreement von US-Steuerpflichtigen kontrollierte Sitzgesellschaften errichtet wurden, mit dem Zweck, US-Wertschriften zu halten, ohne dem IRS Meldung zu erstatten. Dabei sollte untersucht werden, inwieweit Kundenberater der UBS in diese Aktivitäten involviert waren und ob das oberste Management davon Kenntnis hatte, solche Handlungen duldeten oder diese gar förderte.
- Andererseits die Aktivitäten von Kundenberatern bei der Betreuung von Kunden unter dem Gesichtspunkt der SEC-Restriktionen. Untersucht wurde namentlich, ob Kundenberater mit ihren US-Kunden in den USA persönlich oder mittels Telefon oder E-Mail Beratungsgespräche durchgeführt oder von diesen Aufträge für Wertschriftengeschäfte entgegengenommen hatten. Auch diesbezüglich wurde der Frage nachgegangen, ob das Management der UBS von solchen Handlungen Kenntnis hatte, diese förderte oder zumindest tolerierte.

Wachtell untersuchte den relevanten Sachverhalt in umfassendster Weise unter Beizug verschiedener Spezialisten, wie forensischer Wirtschaftsprüfer, IT-Spezialisten usw. Nebst der

Analyse aller relevanten Geschäftsvorgänge (wie z.B. Kontoöffnungen und -bewegungen) sowie der Sichtung einschlägiger Kontodokumentationen, E-Mails von mehr als 300 Mitarbeitern, Agenden, Protokolle, Weisungen, Memoranda und zahlreicher sonstiger Dokumente (insgesamt wurden etwa 1,5 Millionen E-Mails und andere Dokumente in elektronischer Form geprüft) erfolgten auch mehrere Dutzend mehrstündige Interviews mit Kundenberatern und anderen Mitarbeitern. Das Untersuchungsteam umfasste rund hundert interne und externe Personen. Es handelte sich um eine der bisher umfassendsten Untersuchungen, die je bei einem Schweizer Unternehmen durchgeführt wurden.

Die Untersuchungen wurden ausschliesslich in den Räumlichkeiten der UBS in der Schweiz und im Einklang mit den einschlägigen datenschutzrechtlichen und bankengesetzlichen Bestimmungen durchgeführt.

Die Ergebnisse der Untersuchung, die insgesamt mehr als CHF 50 Millionen kostete, wurden in einem Bericht vom 14. Oktober 2008 zusammengefasst («Wachtell-Bericht»). Der Wachtell-Bericht, der 170 Seiten sowie zahlreiche Beilagen umfasst, wurde Mitte Oktober 2008 der EBK, dem DoJ, dem IRS sowie der SEC unterbreitet.

b) Folgerungen der UBS aus dem Wachtell-Bericht

Nach Durchsicht des Wachtell-Berichts kam die UBS zum Schluss, dass sie in den Jahren 2000 bis 2002 im Zusammenhang mit der Einführung des QI-Systems grosse Anstrengungen unternommen hatte, um ihre Kontobeziehungen zu den davon betroffenen Kontoinhabern so zu dokumentieren und zu strukturieren, dass die vollständige Einhaltung der Vorgaben des QI Agreement und des US-amerikanischen Steuerrechts sichergestellt war. So schrieb die UBS beispielsweise etwa eine Million Kunden teilweise mehrmals an, um sie über die Anforderungen des QI-Systems zu informieren und von ihnen Bestätigungen, Instruktionen oder Formulare einzuholen. Auch nahm sie Umstellungen im Bereich IT vor, damit die Systeme beispielsweise US-Wertschriften identifizieren und sicherstellen konnten, dass US-Kunden, die kein W-9-Formular eingereicht hatten, keine US-Wertschriften halten konnten. Ferner mussten die US-Wertschriften von US-Kunden, die auf die Aufforderung, ein W-9-Formular einzureichen, nicht reagiert hatten, verkauft werden.

Die UBS war in enger Zusammenarbeit mit anderen Schweizer Banken und der Schweizer Bankiervereinigung intensiv darum bemüht, die Vorgaben des QI Agreement im Rahmen des Weisungswesens umzusetzen. Das Weisungswesen schliesslich stand grundsätzlich im Einklang mit den Vorgaben des amerikanischen Steuerrechts und des QI Agreement. Es legte insbesondere wichtige Unterscheidungen fest zwischen dem Umgang mit US-Kunden und NRAs, die Sitzgesellschaften hielten.

Allerdings kam es innerhalb der Bank zu weisungswidrigem Verhalten. So wurde festgestellt, dass Mitarbeiter US-Kunden bei der Errichtung von nicht US-steuerpflichtigen Sitzgesellschaften durch externe Berater unterstützten, was den Kunden ermöglichen sollte, US-Wertschriften zu halten, ohne ein Formular W-9 einreichen zu müssen.

Konkret wurde eine Reihe von Kontobeziehungen entdeckt, die im Vorfeld des Inkrafttretens des QI Agreement für

nichtamerikanische Sitzgesellschaften eröffnet wurden und US-Wertschriften im Betrag von insgesamt CHF 310 Millionen hielten. Es wurde auch festgestellt, dass einige Kundenberater und deren Vorgesetzte Sitzgesellschaften teilweise als eigenständige Gesellschaften behandelten, obwohl ihnen bewusst war, dass die dazu erforderlichen gesellschaftsrechtlichen Vorgaben nicht immer eingehalten wurden und die Erträge aus US-Wertschriften daher nach Massgabe des QI Agreement dem US-Kunden direkt hätten zugerechnet werden müssen (Scheingesellschaften).

Auch in den Folgejahren kam es bei US-Kunden in einer Reihe von Fällen zu einer ähnlichen Zwischenschaltung von Sitzgesellschaften, ohne dass diese Praxis angemessen kontrolliert oder hinterfragt worden wäre.

Hinsichtlich der Einhaltung der SEC-Restriktionen stellte die UBS fest, dass in den Jahren 2004 bis 2007 rund 30 bis 40 Kundenberater aus der Schweiz regelmässig für bis zu zwei Wochen in die USA reisten und dort jeweils 20 bis 40 US-Kunden besuchten. In den USA konnten die Berater jeweils auf Kontoinformationen ihrer Kunden zugreifen. Eine forensische Analyse der wichtigsten Kontobeziehungen von rund 20 Kundenberatern sowie eine Vielzahl von Interviews mit Kundenberatern bestätigten, dass es anlässlich dieser Reisen, aber auch im Rahmen von Kontaktaufnahmen aus der Schweiz regelmässig zu Verletzungen der SEC-Restriktionen gekommen ist.

Eingehend aufgearbeitet wurden im Rahmen der Untersuchung die verschiedenen Massnahmen, die in den Jahren 2001 bis 2007 getroffen wurden, um eine weitgehende Übereinstimmung des US-Crossborder-Geschäftes mit den amerikanischen Steuergesetzen und SEC-Restriktionen sicherzustellen.

Dabei war die UBS zwar bestrebt, die Einhaltung der SEC-Restriktionen zu gewährleisten, machte rückblickend aber Versäumnisse in Bezug auf die praktische Umsetzung der in der Theorie richtigen Vorgaben und Massnahmen. So wurde beispielsweise im Zusammenhang mit der Umsetzung des Revised Business Model aufgezeigt, dass letztlich nur ein Teil der betroffenen Kunden bereit war, der UBS ein Vermögensverwaltungsmandat zu erteilen. Es wurde auch dargelegt, dass es lange dauerte, bis die UBS SFA AG operativ wurde, was zur Folge hatte, dass sog. «W-9-Kunden» während rund dreier Jahre wiederholt in Verletzung der SEC-Restriktionen bedient wurden.

Zusammenfassend kam die UBS aufgrund der Analyse von Wachtell zum Schluss, dass den Compliance-Problemen des US-Crossborder-Geschäftes nicht genügend Beachtung geschenkt worden war. Als hauptsächlicher Mangel wird das Fehlen einer griffigen Kontrolle des Geschäftes festgestellt. Mängel bestanden auch in der Schulung und Instruktion bzw. in der Durchsetzung der Kontrollen. So waren sich die Kundenberater wohl bewusst, dass sie während ihres Aufenthalts in den USA keine Aufträge von US-Kunden entgegennehmen durften. Sie gingen jedoch allgemein davon aus, dass andere Handlungen, wie etwa das Vorlegen von Kontoauszügen oder die Übergabe von Anlagedokumentationen in den USA, von ihren Vorgesetzten toleriert wurden.

Allgemein konnte indes festgestellt werden, dass die Kundenberater davon ausgingen, ein gewisser Grad von Non-Compliance sei unvermeidlich, wenn man das Geschäft aufrechterhalten wollte, und dass solches Verhalten von den Linienvorgesetzten geduldet war.

Was die damalige oberste Führungsstufe der UBS betrifft, so stellte UBS fest, dass man mit Blick auf den geringen Anteil des US-Crossborder-Geschäftes von lediglich 1% am gesamten Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS nicht verlangen konnte, dass sie das Tagesgeschäft verfolge und die hochtechnischen und komplexen Aspekte des QI Agreement sowie des US-Steuer- und Wertpapierrechts beherrsche. Grundsätzlich musste die oberste Führungsstufe vielmehr darauf vertrauen können, dass ihnen die für das Geschäft verantwortlichen Kadermitarbeiter und Spezialisten der Steuer- und Rechtsabteilung sowie der Compliance-Abteilung wichtige Fragen, die einer Lösung durch die oberste Führungsstufe bedurften, unterbreiteten und die erlassenen Weisungen und angeordneten Massnahmen korrekt umsetzten.

2. Interne disziplinarische Untersuchung durch die UBS

Anfang 2009 prüfte die UBS auf der Grundlage der Ergebnisse der internen und externen Untersuchungen sowie des einschlägigen Weisungswesens und der darin festgelegten Verantwortlichkeiten das Verhalten von Mitarbeitern unter disziplinarrechtlichen Gesichtspunkten. Die Entscheidung über allfällige Massnahmen wurde von einem Ausschuss der Konzernleitung getroffen, dem keine Person angehörte, die in das US-Crossborder-Geschäft involviert war. Der Verwaltungsratsausschuss hat diese Entscheidungen genehmigt. Die Massnahmen wurden sowohl den amerikanischen Behörden als auch der FINMA zur Kenntnis gebracht. Die Behörden brachten keine Einwendungen vor.

Die Disziplinar massnahmen betrafen rund zwei Dutzend Mitarbeiter. Eine erhebliche weitere Anzahl von Mitarbeitern, die ebenfalls diszipliniert worden wären, hatten die UBS im Verlaufe der vorangegangenen Jahre bereits verlassen. Die getroffenen Disziplinar massnahmen umfassten Kündigungen, Verwarnungen sowie Verweise, verbunden mit Kürzungen der Vergütung und Beförderungsstopps. Betroffen waren Kundenberater und ihre Vorgesetzten, aber auch Mitarbeiter in anderen Funktionen.

3. Wie konnte es zu den Problemen im US-Crossborder-Geschäft kommen?

Die UBS teilt die Einschätzung der Gründe, die zu den Problemen im US-Crossborder-Geschäft führten, wie sie von der FINMA im Wesentlichen bestätigt werden. Entsprechend hat die UBS im Rahmen des «Statement of Facts» für diverse Verfehlungen die Verantwortung übernommen. Nachfolgend sind die Hauptursachen aus Sicht der UBS dargelegt:

– *Fehlen einer ganzheitlichen und kontinuierlichen Risikoanalyse:* Die UBS hat seit 2000 die Risiken im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft zunehmend erkannt. Dies galt sowohl für die Risiken im Zusammenhang mit der Implementierung des QI Agreement als auch mit der Einhaltung der SEC-Restriktionen im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft. Die Risikobeurteilung und die entsprechenden Massnahmen wurden indes – mit gewissen Ausnahmen – für die beiden Komplexe separat vorgenommen. Zudem wurde den Risiken, die sich aus dem gleichzeitigen Betreiben eines Onshore- und eines Offshore-Geschäfts

ergaben, zu wenig Beachtung geschenkt. Die Folgen eines Zusammengehens der verschiedenen Behörden bei der Durchsetzung ihrer eigenen Vorschriften und die grössere Angriffsfläche, welche die UBS den Regulatoren mit ihrer stärkeren Präsenz in den USA bot, wurden nicht in ihrem Gesamtzusammenhang beurteilt. Es wurde zu stark darauf abgestützt, dass die SEC die Einhaltung der SEC-Restriktionen gegenüber ausländischen Banken bislang kaum durchsetzte. Zudem hatte die UBS die Konsequenzen des zunehmenden Fokus der amerikanischen Behörden auf die Durchsetzung ihres Steuerrechts und des zunehmenden innenpolitischen Drucks nicht zeitgerecht in konsequente 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 nachhaltigen Befolgung des QI Agreement:* Zwar hatte die UBS das QI Agreement unter enormem Aufwand und überwiegend korrekt umgesetzt. Es wurden indessen den Kundenberatern im grenzüberschreitenden Geschäft mit US-Kunden zu viele Freiheiten belassen und keine griffigen Kontrollen durchgesetzt. Die richtige Behandlung von Sitzgesellschaften wurde oftmals nur der Form nach geprüft, ohne der Frage, ob es sich in der Substanz um eine Scheingesellschaft handle, nachzugehen. Dies ermöglichte einigen Kundenberatern in einer Reihe von Fällen, Kunden bei der Umgehung von Beschränkungen betreffend das Halten von US-Wertschriften zu unterstützen.
- *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 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, was deren Einhaltung betrifft, wurden nicht mit der erforderlichen Deutlichkeit kommuniziert. Dies führte dazu, dass Kundenberater das Gefühl hatten, ein gewisser Grad nicht regelkonformen Verhaltens werde von ihren Linienvorgesetzten toleriert, was zumindest zum Teil auch der Fall war. Dieses

Geschäftsgebaren konnte sich in einem gewissen Masse frei entfalten oder zumindest unerkannt halten, da bis 2009 keine unabhängigen Kontrollen durchgeführt wurden. Dieser Umstand war wiederum teilweise einer Governance zuzuschreiben, die einem Umfeld griffiger Kontrollen nicht förderlich war: Erstens war die Compliance-Abteilung, die für das grenzüberschreitende Geschäft zuständig war, in die Organisation des CEO und des Finanzchefs der Division Wealth

Management & Business Banking eingebettet. Und zweitens war die Einhaltung der Länderpapiere nicht dem ordentlichen Revisionszyklus unterworfen, da Länderpapiere nicht als eigentliche Weisungen galten.

Die UBS ist der Ansicht, mit verschiedenen Antworten auf diese Probleme und deren Ursachen reagiert zu haben. **(Vgl. hinten Seite 47 ff.)**

C. Wie haben die Aufsichtsbehörden die Ereignisse aufgearbeitet?

1. Untersuchung durch die Eidgenössische Bankenkommision

a) Gegenstand und Vorgehen

Die EBK wurde von der UBS im Dezember 2007 über die Anhebung von Untersuchungen durch das DoJ und die SEC informiert. Am 23. Mai 2008 eröffnete sie gegen die UBS ein Untersuchungsverfahren.

Gegenstand des Verfahrens der EBK waren die folgenden vier Fragen:

- *Aktive Beihilfe zu Steuerbetrug*: Hat sich die UBS bzw. haben sich die Mitarbeiter der UBS aktiv an Steuerbetrug ihrer Kunden beteiligt?
- *Abgabe falscher Angaben*: Hat die UBS im Rahmen ihrer Verpflichtungen als QI oder in anderer Weise falsche Erklärungen oder Berichte an amerikanische Behörden, namentlich an den IRS, abgegeben?
- *Verletzung des QI Agreement*: Gab es Verletzungen des QI Agreement durch die UBS und, wenn ja, wie schwerwiegend waren sie?
- *Umgang mit den Rechts- und Reputationsrisiken*: Wie ist die UBS und wie sind deren Angestellte mit den Rechtsrisiken umgegangen, die sich aus dem grenzüberschreitenden Geschäft in die USA in Verbindung mit dem QI Agreement ergaben?

Der am 17. Dezember 2008 erstattete 161-seitige «Bericht der EBK zur Umsetzung des Qualified Intermediary Agreement und zu den grenzüberschreitenden Dienstleistungen in die USA durch die UBS» («EBK-Crossborder-Bericht») fasste das Ergebnis dieser Untersuchung zusammen und diente als Grundlage für die gegen die UBS gerichtete Verfügung vom 21. Dezember 2008 («EBK-Verfügung»), mit der die umfangreiche Untersuchung der EBK abgeschlossen wurde.

Die EBK setzte einen Untersuchungsbeauftragten ein. Dieser bestätigte gegenüber der EBK, dass die interne Untersuchung der UBS angemessen war. Gestützt auf umfangreiche eigene Prüfungshandlungen, einschliesslich der Befragung von Anwälten von Wachtell und in die Untersuchung involvierter Mitarbeiter der UBS, bestätigte der Untersuchungsbeauftragte gegenüber der EBK sodann, dass es keine Hinweise auf eine Einflussnahme durch das damalige Management der UBS auf die interne Untersuchung gab. Schliesslich wurde der Untersuchungsbeauftragte ersucht, einen Bericht über das historische Verständnis des Schweizer Finanzplatzes zu ausgewählten Aspekten des QI-Regimes zu erstatten.

Der EBK standen für ihre Untersuchung die Arbeiten zur Verfügung, die Wachtell im Rahmen ihrer unabhängigen Untersuchung für die UBS geleistet hatte. So stellte die UBS der EBK die umfangreichen Dokumentationen zur Verfügung, die im Rahmen dieser Untersuchung zusammengestellt worden waren. Dabei handelte es sich um Sitzungsprotokolle, Rechtsgutachten,

Revisionsberichte interner und externer Revisionsstellen, umfassende Sammlungen von E-Mails sowie persönliche Unterlagen einzelner befragter Mitarbeiter. Der EBK standen zudem sämtliche Unterlagen zur Verfügung, die auf dem Amtshilfegeweg den US-amerikanischen Behörden herausgegeben wurden. Im Weiteren verfügte die EBK über den Wachtell-Bericht, samt den diesem Bericht zugrunde liegenden umfangreichen Unterlagen. Zusätzlich verlangte die EBK von der UBS die Zustellung weiterer umfangreicher Unterlagen, und schliesslich führte die EBK Befragungen von über 20 UBS-Mitarbeitern durch, einschliesslich Peter Kurer, Group General Counsel (2001 bis 2007), Marcel Rohner, CEO Business Group (Global) Wealth Management & Business Banking (2002 bis 2007), Raoul Weil, Leiter Business Area Private Banking International bzw. später Wealth Management International innerhalb der Business Group (Global) Wealth Management & Business Banking (2002 bis 2007), Martin Liechti, Leiter Business Unit Americas International (2001 bis 2007), Michel Guignard, Leiter Business Sector North America (2002 bis 2007), sowie dessen Vorgänger Hansruedi Schumacher, Leiter Business Sector North America International (1998 bis 2002).

b) Ergebnisse

(1) Umsetzung des QI Agreement

Der EBK-Crossborder-Bericht kam zum Schluss, dass die Anstrengungen der UBS im Hinblick auf das Inkrafttreten des QI-Systems und die Einhaltung der Verpflichtungen als Vertragspartnerin des IRS beträchtlich gewesen seien und dass die UBS trotz des sehr grossen Zeitdrucks das QI Agreement im Grundsatz weitgehend korrekt umgesetzt habe. Einzelne Schwächen hätten sich in der Projektorganisation und im Projektmanagement gezeigt, wobei die Projektgruppe nach Aufdeckung dieser Schwächen im Jahr 2002 neu aufgesetzt worden sei.

Der EBK-Crossborder-Bericht wies aber auch darauf hin, dass die Umsetzung des QI Agreement aus heutiger Sicht Schwächen habe. Die grösste Schwäche habe darin bestanden, dass die UBS die Verantwortung für die Umsetzung einzelner Massnahmen den Kundenberatern übertragen habe, ohne diese Umsetzung zu kontrollieren. Das Fehlen von Kontrollen habe es einzelnen Kundenberatern (mit Wissen des mittleren Managements) erleichtert, US-Kunden zu helfen, in missbräuchlicher Absicht über Sitzgesellschaften, die von externen Beratern und Vermögensverwaltern errichtet und verwaltet worden sind, weiterhin in US-Wertschriften zu investieren und diese zu kontrollieren (Scheingesellschaften). Insofern sei in Einzelfällen eine aktive Rolle bei der (steuerlichen) Beratung von US-Kunden übernommen worden, was unter dem Gesichtspunkt der aktiven Teilnahme an einem Steuerdelikt zumindest problematisch sei. Diese seien auch nicht mit den von der UBS gegenüber dem IRS eingegangenen vertraglichen Verpflichtungen vereinbar gewesen.

Bei der Umsetzung des QI Agreement habe das für Nordamerika verantwortliche Management keine absolute Compliance-Kultur durchgesetzt, was insbesondere im Umgang mit wohlhabenden US-Kunden zugetroffen habe. Hinweise, die auf ein aktives Wissen des obersten Managements bezüglich der Verstösse gegen die unter dem QI Agreement eingegangenen Verpflichtungen schliessen liessen, hätten sich aus der Untersuchung keine ergeben. Vielmehr habe die oberste Führungsstufe im Zusammenhang mit der Umsetzung des QI Agreement dort, wo sie Hinweise auf Compliance-Probleme erhalten habe, jeweils angemessene Massnahmen angeordnet. Dass die Mängel auf oberster Führungsstufe während mehr als sechs Jahren unentdeckt geblieben sind, war gemäss dem EBK-Crossborder-Bericht darauf zurückzuführen, dass die Zuständigkeit für Fragen der Kontrolle in Sachen Einhaltung der Verpflichtungen unter dem QI Agreement nicht umfassend und klar geregelt gewesen sei und dass den für das US-Crossborder-Geschäft verantwortlichen Personen im Ergebnis zu viele Freiheiten belassen worden seien, ohne dass deren Aktivitäten kontrolliert worden wären.

Der EBK-Crossborder-Bericht hielt zusammenfassend fest, dass die UBS im Rahmen der Umsetzung ihrer Verpflichtungen aus dem QI Agreement gegen das Gewährs- und Organisationserfordernis des Bankengesetzes verstossen habe, weil sie in bestimmten Fällen Risiken eingegangen sei, die sich nicht begrenzen und überwachen liessen.

(2) Einhaltung der SEC-Restriktionen

In Bezug auf die SEC-Restriktionen warf der EBK-Crossborder-Bericht der UBS mangelnden Willen vor, diese vollständig einzuhalten. Zwar hätten einige konkrete Vorgaben des Managements für das US-Crossborder-Geschäft mit direkten Auswirkungen für die Kundenbetreuer bestanden. Dazu gehörten unter anderem das «Revised Business Model», wonach mit US-Kunden Vermögensverwaltungsmandate hätten abgeschlossen werden sollen und es nicht mehr zulässig war, Beratungsdienstleistungen zu erbringen und Aufträge betreffend Wertschriftentransaktionen in den USA über Telefon und E-Mail entgegenzunehmen. Sodann sei 2004 das Länderpapier USA erarbeitet worden, das Erläuterungen zu den SEC-Restriktionen und zu deren Bedeutung für die Aktivitäten der Kundenberater enthalten habe. Eine eigentliche Kontrolle der Einhaltung der darin enthaltenen Anweisungen sei aber erst nach Erlass des überarbeiteten Länderpapiers im Jahr 2007 angeordnet worden. Der Mangel an griffigen Einhaltekontrollen sei gemäss Stellungnahmen des Geschäftsbereichs North America auf die Befürchtung zurückzuführen gewesen, durch solche Kontrollen das Geschäft zu stark einzuschränken.

Obwohl die UBS die Reisetätigkeiten der Kundenberater als heikel eingeschätzt habe, verzichtete sie gleichwohl darauf, von ihren Kundenberatern zu verlangen, dass sie die Einhaltung der Vorgaben des Länderpapiers USA (2004) bestätigten. Auch wurden keine genügend griffigen Massnahmen angeordnet und durchgesetzt, die verhindern sollten, dass die Kundenberater in Verletzung der anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen bei ihren Kundenbesuchen in den USA Aufträge für Wertschriftentransaktionen entgegennahmen oder sich mit potenziellen Kunden trafen.

Die mit diesem Ansatz eingegangenen Reputationsrisiken seien ungenügend behandelt worden. Ausser einigen Hin-

weisen auf einen angeblich fehlenden Willen der SEC zur Durchsetzung dieser Restriktionen gegenüber ausländischen Finanzdienstleistern fänden sich in den Unterlagen wenig Überlegungen zu den Folgen einer mangelhaften Einhaltung der SEC-Restriktionen.

Aus der Sicht der EBK sei der Entscheid der UBS nachvollziehbar, im Zusammenhang mit der Anpassung an das Revised Business Model bei bestehenden Kunden eine einmalige Verletzung der SEC-Restriktionen in Kauf zu nehmen, um vom Kunden einen unterschriebenen Vermögensverwaltungsvertrag einzuholen. Etwas schwieriger werde es, dieses Vorgehen auch für die Zeit nach 2007 zu akzeptieren, da zu dieser Zeit längst bekannt gewesen sei, dass die andauernde Geschäftstätigkeit nicht in Einklang mit den anwendbaren US-Vorschriften stand.

Die UBS habe sodann akzeptiert, dass Kunden, die ein Formular W-9 eingereicht haben und kein Vermögensverwaltungsmandat abschliessen wollten, von den Einschränkungen unter dem Revised Business Model ausgenommen und weiterhin aktiv betreut wurden. Was als vorübergehende Lösung bis zum Aufsetzen der UBS SFA AG gedacht gewesen sei, sei drei Jahre praktiziert worden. Die Probleme seien spätestens ab Mitte 2002 bis hinauf zur Stufe «Americas International Management» bekannt gewesen. Es sei nicht verständlich, dass die Bank keine zusätzlichen Massnahmen zur Limitierung der damit verbundenen Reputationsrisiken ergriffen habe.

Der EBK-Crossborder-Bericht kommt zum Schluss, dass die UBS, indem sie Verletzungen der SEC-Restriktionen bzw. interner Weisungen durch Kundenberater tolerierte, unkalkulierbare Rechts- und Reputationsrisiken eingegangen sei und damit sowohl gegen das Gewährs- wie auch das Organisationserfordernis des Bankengesetzes verstossen habe.

(3) Organisatorische Mängel

Der EBK-Crossborder-Bericht verwies auch generell auf unklare Zuständigkeiten für den Erlass von Richtlinien und die Anordnung und Durchführung von Einhaltekontrollen, was dazu beitrug, dass letztlich keine effektiven Kontrollen eingeführt wurden. Hinsichtlich der zumindest teilweise als systematisch zu bezeichnenden Verletzungen der SEC-Restriktionen vor Umsetzung des Länderpapiers USA 2007 hielt die EBK fest, dass das Management den Rechts- und Reputationsrisiken nicht gebührend Beachtung geschenkt hat.

Gemäss EBK-Crossborder-Bericht haben die in der Untersuchung der EBK zutage getretenen Mängel einen gemeinsamen Nenner: Den Kundenberatern sei von verschiedener Stelle signalisiert worden, sich im Einzelfall flexibel zu zeigen und keine Kunden zu verlieren. Daher müsse innerhalb des Nordamerika-Geschäftes bis zu einem gewissen Grad von einer «Kultur des Wegschauens und Nichtwissens» ausgegangen werden. Ebenfalls habe es generell am Willen gefehlt, angemessene Schritte für die Umsetzung der Compliance im Tagesgeschäft einzuleiten.

Auch eine Rolle spiele der Umstand, so der Bericht, dass die Kundenberater gemäss einem neuen Kompensationsmodell wesentlich am Kriterium des Neugeldzuflusses («Net New Money») gemessen worden seien. Dieses Kriterium habe bei der Zuteilung leistungsabhängiger Vergütungen angesichts seiner Besonderheiten im US-Crossborder-Geschäft ein überragendes Gewicht erhalten. Dieses Ziel sei aber nur zu erreichen gewe-

sen, wenn der Kundenberater die Restriktionen umging, die es ihm verboten, mit seinen Kunden in Kontakt zu treten. Dieser Umstand sei den Verantwortlichen für das Nordamerika-Geschäft nicht verborgen geblieben, dem oberen Management der Division Wealth Management & Business Banking als Folge mangelnder Kontrollprozesse aber schon.

c) Antworten auf die Untersuchungsfragen

Die EBK beantwortete die in ihrem Bericht gestellten Fragen zusammenfassend wie folgt:

1. *Hat sich die UBS bzw. haben sich Mitarbeiter der UBS aktiv an Steuerbetrug ihrer Kunden beteiligt?* Der EBK-Crossborder-Bericht kommt zum Schluss, dass dies nicht ausgeschlossen werden kann. Einzelne Mitarbeiter der UBS hätten US-Kunden beim Errichten von Sitzgesellschaften in der Absicht unterstützt, es diesen US-Kunden zu ermöglichen, auch unter den Restriktionen des QI-Systems US-Wertschriften zu halten, ohne mittels Einreichung eines Formulars W-9 der Meldung von Einkünften an den IRS zuzustimmen. Dies sei mit dem QI Agreement nicht vereinbar gewesen. Der EBK-Crossborder-Bericht hält aber weiter fest, dass nur eine detaillierte Analyse der Handlungen der involvierten Kundenberater, kombiniert mit der Prüfung, ob die einschlägigen Bestimmungen des US-Steuerrechts eingehalten wurden, eine definitive Antwort liefern könne.
2. *Hat die UBS im Rahmen ihrer Verpflichtungen als Qualified Intermediary oder in anderer Weise falsche Erklärungen und Berichte an amerikanische Behörden abgegeben?* Der EBK-Crossborder-Bericht stellt fest, dass die UBS bei gewissen von US-Personen gewählten Strukturen mit Sitzgesellschaften, die infolge ihrer Qualifikation als «Flow-through»-Gesellschaften (und nicht als «Non-flow-through»-Gesellschaften) zu behandeln gewesen wären, ein von den Sitzgesellschaften eingereichtes Formular W-8BEN akzeptiert habe, statt den wirklich wirtschaftlich Berechtigten (die hinter der Struktur stehende natürliche US-Person) für Steuerzwecke zu berücksichtigen.
3. *Gab es Verletzungen des QI Agreement durch die UBS und, wenn ja, wie schwerwiegend waren sie?* Der EBK-Crossborder-Bericht hält fest, dass es Verletzungen des QI Agreement im Zusammenhang mit den Wechseln zu neu gegründeten und Umstrukturierungen von bestehenden Sitzgesellschaften von US-Kunden gegeben habe. Weiter habe es Verletzungen in Fällen gegeben, in denen aufgrund des direkten Kontakts zwischen dem wirtschaftlich berechtigten US-Kunden und dem Kundenberater der gute Glaube der Bank betreffend die Richtigkeit des Formulars W-8BEN zerstört worden sei.
4. *Wie ist die UBS und wie sind deren Angestellte mit den Rechtsrisiken umgegangen, die sich aus dem grenzüberschreitenden Geschäft in die USA in Verbindung mit dem QI Agreement ergaben?* Der EBK-Crossborder-Bericht führt diesbezüglich aus, dass die Bank sich der mit dem US-Crossborder-Geschäft verbundenen Rechts- und Reputationsrisiken zunehmend bewusst geworden sei. Sukzessive seien immer stärker einschneidende Massnahmen zur Minimierung dieser Risiken ergriffen worden, doch seien diese rückblickend betrachtet zu spät erfolgt und zu wenig konsequent

umgesetzt worden. Zumindest während einer gewissen Zeit sei innerhalb der Bank auf höherer Managementstufe eine partielle Non-Compliance mit den SEC-Restriktionen als vorübergehender, zu beseitigender Missstand bekannt gewesen. Dieser habe in der Folge sehr lange angedauert.

Das für das US-Crossborder-Geschäft verantwortliche Management habe zudem im Bereich der Umsetzung des QI Agreement Verletzungen in Kauf genommen und nichts unternommen, um dem übergeordneten Bankmanagement diese Rechts- und Reputationsrisiken anzuzeigen.

d) Massnahmen der EBK

In der EBK-Verfügung wurden keine Massnahmen gegenüber Mitgliedern der obersten Führungsstufe (sog. «Gewährsträger») ergriffen. Die EBK-Verfügung hielt fest, dass die festgestellten schweren Mängel Handlungen einzelner Mitarbeiter unterhalb der Schwelle der Gewährsträger zuzuordnen seien. Von diesen Handlungen hätten die obersten Führungsorgane nichts gewusst. Insbesondere gab die Untersuchung der EBK keine Anhaltspunkte dafür, dass den verantwortlichen Organen ein genügend starker Vorwurf zu machen wäre, der es rechtfertigen würde, eine gegen sie persönlich gerichtete formelle Rüge oder auch strengere aufsichtsrechtliche Massnahmen zu erlassen. Die Gewähr dieser Personen wurde nicht in Frage gestellt.

Mit Bezug auf die UBS als Institution hielt die EBK-Verfügung weiter fest, dass die Schwere der festgestellten Mängel im Risikomanagement und bei der Risikokontrolle indessen erfordere, diesen Umstand förmlich festzustellen.

Die EBK-Verfügung verbot der UBS, in der Schweiz weiterhin US-Steuerpflichtige zu betreuen, die kein Formular W-9 einreichen, und ordnete an, diese Kundenbeziehungen so rasch wie möglich aufzulösen.

Weiter wurde die UBS verpflichtet, die Rechts- und Reputationsrisiken bei der grenzüberschreitenden Erbringung von Finanzdienstleistungen von der Schweiz aus angemessen zu erfassen. Die getroffenen Massnahmen sollen auftrags der EBK von einer unabhängigen Drittpartei zu einem noch zu vereinbarenden Zeitpunkt einer Revision unterzogen werden.

2. Untersuchungen der US-Behörden

Das DoJ und die SEC erhoben und untersuchten unter dem Gesichtspunkt des amerikanischen Rechts eine Reihe von Vorwürfen gegen die UBS. Dabei stützten sich die amerikanischen Behörden auf Unterlagen, die sie von der UBS auf dem Wege der Amtshilfe über die Schweizer Behörden erhalten hatten, eigene Untersuchungshandlungen, einschliesslich der Einvernahmen von Bradley Birkenfeld, Martin Liechti und von weiteren Mitarbeitern der UBS, sowie auf den Wachtell-Bericht. Gestützt auf die Ergebnisse ihrer Untersuchungen sind das DoJ und die SEC zum Schluss gekommen, dass es im Rahmen des US-Crossborder-Geschäftes der UBS zu einer Reihe von Verfehlungen gekommen sei. Im Rahmen des Vergleichs mit dem DoJ hat die UBS für diese Verfehlungen im «Statement of Facts» ausdrücklich die Verantwortung übernommen. Eine Zusammenfassung daraus ist nachfolgend wiedergegeben:

Während der Zeitspanne von 2001 bis 2007 reisten Private-Banking-Mitarbeiter der UBS in die USA, um sich mit den dort ansässigen US-Personen zu treffen, oder sie kommunizierten mit solchen Personen mit Hilfe von «US Jurisdictional Means» unter Bezugnahme auf deren (undeclared) Konten. Dies ungeachtet der Tatsache, dass einige dieser US-Kunden auf eine Offenlegung ihrer Identität gegenüber dem IRS mittels Formular W-9 verzichteten und somit die Deklaration ihrer Vermögenswerte verhinderten.

Im gleichen Zeitraum ermöglichten Mitarbeiter der UBS durch ihr aktives bzw. duldendes Verhalten, dass die USA um Steuereinnahmen gebracht wurden, indem sie steuerpflichtigen US-Personen Unterstützung bei der Verschleierung von Vermögenswerten boten. Insbesondere liessen Mitarbeiter der UBS in einzelnen Fällen die Kontoeröffnung durch eine lediglich vorgeschobene Offshore-Gesellschaft zu, womit der dahinterstehenden US-Person ermöglicht wurde, sowohl eine steuerliche Deklaration ihrer auf diese Weise indirekt gehaltenen Vermögenswerte zu vermeiden als auch weiterhin in US-Wertschriften investiert zu sein.

Im Zusammenhang mit der Errichtung solcher Offshore-Gesellschaften akzeptierten Mitarbeiter der UBS insbesondere die Einreichung des Formulars W-8BEN durch solche Gesellschaften, indem diese unter Strafanzeige bestätigten, die wirtschaftlich Berechtigten der auf ihrem Konto befindlichen Vermögenswerte zu sein. In gewissen Fällen war diese Aussage im Formular W-8BEN jedoch unrichtig, da die dahinterstehende US-Person in Wirklichkeit über diese Vermögenswerte verfügte und sich somit über die zu beachtenden Formalitäten der Gesellschaft hinwegsetzte.

Obwohl die UBS von den Verstössen sowohl gegen Pflichten unter dem QI Agreement wie auch gegen US-aufsichtsrechtliche Bestimmungen Kenntnis hatte, wurden diese Aktivitäten nicht unterbunden. Dies deshalb, da man sich bewusst war, dass das US-Crossborder-Geschäft profitabel war. Aus diesem Grund wurde auch erst im August 2007 der Entscheid gefasst, aus diesem Geschäft auszusteigen, wobei sich die Umsetzung dieses Beschlusses nochmals verzögerte.

Als zusätzlicher Einflussfaktor begünstigte ein innerhalb der UBS-Geschäftseinheit «Wealth Management International» neu eingeführtes Vergütungssystem die Verstösse gegen US-Bestimmungen. Dabei wurde unter anderem der durch den einzelnen Mitarbeiter generierte Neugeldzufluss berücksichtigt. Damit wurde bei diesen Mitarbeitern der Anreiz geschaffen, das US-Crossborder-Geschäft auszuweiten.

Die Kontaktaufnahme der in Zürich, Genf und Lugano tätigen und für das US-Crossborder-Geschäft zuständigen Mitarbeiter mit US-Personen und ihre dabei erbrachten Finanzdienstleistungen erfolgte primär während der Reisetätigkeit dieser Mitarbeiter in den USA. Sie hielten sich ca. zweibis dreimal pro Jahr für ein- bis dreiwöchige Geschäftsreisen in den USA auf und trafen sich an einem Tag in der Regel mit bis zu fünf US-Kunden. Auf diesen Reisen benutzten sie Laptops mit verschlüsselten Daten. Die Dienstleistungen aus der Schweiz in die USA umfassten Korrespondenz mit den US-Kunden mittels Telefon, E-Mail, Brief und Faxschreiben.

Im Zeitraum 2000 bis 2007 erbrachte die UBS Finanzdienstleistungen an geschätzte 11 000 bis 14 000 US-Kunden, die kein Formular W-9 ausgefüllt hatten bzw. die wirtschaftlich Berechtigte der Vermögenswerte einer Offshore-Gesellschaft mit Konto bei der UBS waren. Auf diese Weise erzielte die UBS im US-Crossborder-Geschäft jährliche Einnahmen in

der Höhe von USD 120 bis 140 Millionen, wobei diese Geschäftseinheit einen verhältnismässig kleinen Anteil des gesamten UBS Global Wealth Management ausmachte.

In Anbetracht der Tatsache, dass einige US-Kunden den Wunsch geäussert hatten, weiterhin in US-Wertschriften investiert zu sein, aber dennoch kein Formular W-9 zuhanden des IRS ausfüllen wollten, hielt die UBS in internen Richtlinien fest, dass Mitarbeiter im Crossborder-Sektor solchen Kunden nicht bei der Errichtung von Sitzgesellschaften behilflich sein durften. Zudem wurde postuliert, dass die Formalitäten solcher Gesellschaften einzuhalten seien und diese nicht als Scheingesellschaft operieren dürften. Zusätzlich wurde in internen UBS-Dokumenten darauf hingewiesen, dass eine aktive Unterstützung durch Mitarbeiter der UBS bei der Errichtung von Sitzgesellschaften zwecks Umgehung der Bestimmungen des QI Agreement möglicherweise als Gehilfenschaft zur Steuerhinterziehung gesehen werden könnte. Trotz solcher schriftlichen Richtlinien und Mitteilungen erlaubten einzelne UBS-Manager ihren Mitarbeitern, diejenigen US-Kunden, die sich mit den neuen Bestimmungen des QI Agreement nicht einverstanden zeigten, an externe Rechtsanwälte und Berater zu verweisen. Dies obschon ihnen bewusst war, dass solche externen Personen den US-Kunden bei der Errichtung von Sitzgesellschaften zum Zweck der Steuerhinterziehung behilflich sein würden. Auf diese Weise unterstützte die UBS US-Kunden indirekt bei der Errichtung solcher Scheingesellschaften. Dadurch konnten nicht nur US-Kunden ihre Investitionen in US-Wertschriften verschleiern, sondern es wurde auch gleichzeitig die Pflicht der UBS zur Weiterleitung der steuerlichen Informationen und Abführung der Backup Withholding Tax verhindert.

Die UBS hat im Zeitraum zwischen 2000 und 2007 mit Bezug auf die Kontrolle und Einhaltung der Bestimmungen des QI Agreement Massnahmen ergriffen. Dies betraf insbesondere den Erlass schriftlicher Richtlinien, welche die Behandlung von Konten erfassten, die im Namen von Sitzgesellschaften (mit dahinterstehenden US-Personen als wirtschaftlich Berechtigten) gehalten wurden. Ebenso betraf dies Massnahmen zur Lösung der Problematik mit Bezug auf die Erbringung von Finanzdienstleistungen in den USA oder mit Hilfe von «US Jurisdictional Means». Allerdings unterliess es die UBS, ein effizientes Kontrollsystem einzuführen, um damit Verletzungen ihrer eigenen Richtlinien aufzudecken und zu verhindern. Die UBS hatte es zudem unterlassen, die Aktivitäten einiger ihrer Mitarbeiter zu kontrollieren, was bei diesen Mitarbeitern den Eindruck entstehen liess, Verletzungen dieser internen Richtlinien mit Bezug auf das Crossborder-Geschäft würden bis zu einem gewissen Grad toleriert. Überdies war die UBS mangels entsprechender Kontrollmassnahmen nicht in der Lage zu eruieren, in welchen Fällen sie dem IRS hätte steuerlich relevante Informationen weiterleiten bzw. die entsprechende Backup Withholding Tax abziehen müssen.

Der Umfang der internen Untersuchung war nur beschränkt und vorhandenen Beweisen wurde nicht weiter nachgegangen. Daher stellte die Untersuchung auch nur in einigen Fällen Verstösse gegen anwendbare gesetzliche Bedingungen fest, was mit einer umfassenden (statt beschränkten) Untersuchung hätte vermieden werden können.

Quelle: Statement of Facts

Die Vorwürfe, welche die SEC an die UBS richtete, sind in der Klageschrift («Complaint») der SEC dargestellt. Der Sachverhalt weist dabei über weite Strecken einen ähnlichen und teilweise identischen Wortlaut auf wie das «Statement of Facts», das die UBS gegenüber dem DoJ abgegeben hatte.

Am 18. Februar 2009 konnten die vom DoJ und von der SEC gegen die UBS geführten Verfahren im Rahmen eines umfassenden Vergleichs abgeschlossen werden. Dieser Vergleich umfasste den Abschluss des bereits erwähnten «Deferred Prosecution Agreement» («DPA») mit dem DoJ sowie die Anerkennung eines sog. «Final Judgement» des zuständigen Gerichts durch UBS im Verfahren der SEC («SEC Consent Order»).

Im Rahmen dieser Vergleiche ist die UBS im Wesentlichen die folgenden Verpflichtungen eingegangen:

- Bezahlung eines Betrages von insgesamt USD 780 Millionen;
- Beendigung des Ausstiegs aus dem US-Crossborder-Geschäft;
- Einführung eines effektiven Kontrollprogramms mit Bezug auf die Einhaltung der Verpflichtungen unter dem QI Agreement;
- Erhöhung der Unabhängigkeit des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilungen, insbesondere in Beförderungs- und Kompensationsfragen.

Zudem verpflichtete sich die UBS, in Befolgung eines von der FINMA angesichts der drohenden strafrechtlichen Anklage erlassenen Herausgabebefehls Informationen zu Kontobeziehungen bestimmter US-Kunden herauszugeben.

Als wichtiger Teil des DPA verzichtete das DoJ während einer mindestens 18 Monate dauernden Periode unter gewissen aufschiebenden Bedingungen auf die Erhebung einer Anklage gegen die UBS. Falls die UBS alle Verpflichtungen unter dem DPA ordnungsgemäss erfüllt, wird das DoJ endgültig auf die Erhebung einer Anklage verzichten.

Nicht vom Vergleich erfasst war das vom IRS damals bereits eingeleitete zivile sog. «John Doe Summons»-Verfahren, in dessen Rahmen der IRS die UBS zur Herausgabe von Kontounterlagen sämtlicher von US-Steuerpflichtigen bei der UBS in der Schweiz unterhaltenen Kontobeziehungen zwingen wollte. Dieses Verfahren ist im August 2008 auf staatsvertraglicher Ebene zwischen den Regierungen der Schweiz und den USA auf eine neue Grundlage gestellt worden, die die Amts- und Rechtshilfe zwischen der Schweiz und den USA konkretisiert.

D. Welche Schritte hat die UBS unternommen, damit sich die Probleme nicht wiederholen?

Beginnend im Frühjahr 2008 hat die UBS umfassende und weitreichende Massnahmen eingeleitet, um sicherzustellen, dass sich die Probleme im grenzüberschreitenden Geschäft in Zukunft nicht wiederholen werden. Sie tat dies auf vier Ebenen:

Die UBS hat erstens den Ausstieg aus dem US-Crossborder-Geschäft vollzogen und Prozesse sowie Kontrollen eingeführt, um sicherzustellen, dass die UBS in Zukunft das amerikanische Recht in Bezug auf sämtliche Geschäftsbeziehungen mit Kunden, die einen Bezug zu den USA haben, nachhaltig einhält. Eine US-amerikanische Anwaltskanzlei hat mit Unterstützung der Revisionsgesellschaft KPMG den Fortschritt bei der Umsetzung dieser Massnahmen während eines Jahres laufend geprüft und deren erfolgreiche Umsetzung kürzlich zuhanden der SEC und des DoJ in einem umfassenden Bericht bestätigt.

Zweitens hat die UBS im Rahmen eines breit angelegten Projekts sämtliche Risiken im gesamten grenzüberschreitenden Geschäft erfasst und eine Vielzahl von umfassenden Massnahmen beschlossen, um diese Risiken nachhaltig zu kontrollieren. Einige Elemente sind eine direkte Reaktion auf die im Rahmen der verschiedenen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse. Andere sind eine Antwort auf jüngere Entwicklungen im regulatorischen und politischen Umfeld, die den gesamten Finanzplatz betreffen; das gesamte grenzüberschreitende Geschäft befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Über den Fortschritt bei der Umsetzung dieser Massnahmen hat die UBS die FINMA regelmässig informiert, und die FINMA wird deren Angemessenheit und Effektivität zur Kontrolle der Rechts- und Reputationsrisiken im vierten Quartal 2010 von einer unabhängigen Revisionsgesellschaft prüfen lassen.

Drittens hat die UBS auch die Unabhängigkeit des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilung erhöht und zudem viertens ein effektives Überwachungsprogramm betreffend die Verpflichtungen unter dem QI Agreement eingeführt, das ebenfalls von einer unabhängigen Revisionsgesellschaft geprüft und dessen erfolgreiche Umsetzung zuhanden des DoJ und IRS bestätigt wurde.

1. Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft («US Settlement Execution Program»)

Um eine vollständige und fristgerechte Einhaltung der Verpflichtungen unter dem DPA und der SEC Consent Order zu gewährleisten, hat die UBS eine dedizierte Projektorganisation, das «US Settlement Execution Program», geschaffen («Settlement Execution Program»). Das Settlement Execution Program umfasste zeitweilig mehr als 100 Mitarbeiter. Es rapportiert an ein «Oversight Committee» («OC»), dem mit dem Group General Counsel und dem CEO Wealth Management zwei Mitglieder der Konzernleitung vorstehen. Das OC ist seinerseits direkt dem Risk Committee des Verwaltungsrates unterstellt.

Zu den Hauptaufgaben des Settlement Execution Program gehören die Umsetzung des Rückzugs aus dem grenzüber-

schreitenden US-Geschäft sowie die Ausarbeitung und die Einführung von Weisungen und Kontrollen, um die Einhaltung der für das weltweite Vermögensverwaltungsgeschäft massgeblichen SEC-Restriktionen nachhaltig zu gewährleisten. Zudem koordiniert das Settlement Execution Program die Überprüfung der Einhaltung der SEC-Restriktionen bei der Investmentbank und im Global Asset Management.

a) Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft

Zunächst hat die UBS diejenigen Kundenbeziehungen identifiziert, die gemäss DPA und SEC Consent Order beendet werden mussten. Um zu gewährleisten, dass der Rückzug durch die UBS mit dem Verständnis des DoJ und der SEC hinsichtlich der Vorgaben unter dem DPA und der SEC Consent Order sowie der amerikanischen Gesetzgebung übereinstimmt, hat die UBS mit diesen Behörden in den vergangenen zwölf Monaten in intensivem Dialog gestanden und schliesslich gewisse Ergänzungen zum DPA und zur SEC Consent Order vereinbart. Diese Ergänzungen sowie die zusätzliche Klärung gewisser offener Fragen zur genauen Tragweite von Bestimmungen des US-amerikanischen Rechts versetzten die UBS in die Lage, die Rückzugsverpflichtung umzusetzen und, wo nötig, gewisse Geschäftsaktivitäten anzupassen.

Sodann hat die UBS die vorhandenen Daten von zehntausenden Kundenbeziehungen geprüft, um sicherzugehen, dass sie sämtliche Konten erfasst hat, die von den Rückzugsverpflichtungen betroffen sind. In Fällen, in denen die UBS nicht über die für diese Prüfung entscheidenden Informationen verfügte, mussten die fehlenden Informationen oder Unterlagen zuerst bei den möglicherweise betroffenen Kunden beschafft werden.

Bis 31. Juli 2010 war der Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft weitgehend abgeschlossen. So konnte die UBS bis zu diesem Zeitpunkt rund 90% der vom Rückzug betroffenen Kontobeziehungen – die rund 95% der betroffenen Vermögenswerte umfassten – beenden. Der Restbestand besteht hauptsächlich aus Kontobeziehungen, über die nicht liquide Produkte gehalten werden – wie beispielsweise Private Equity Investments –, und vor allem solchen, für welche die UBS die nach Schweizer Gesetzgebung erforderlichen Schliessungsaufträge nicht erhalten hat. Die Kontobeziehungen, welche die UBS nicht beenden kann, werden von einer speziellen Abteilung betreut und unterliegen strengsten Kontrollen.

In einigen von der Rückzugsverpflichtung nicht erfassten Fällen hat die UBS sodann die Erbringung von Dienstleistungen angepasst, um zu gewährleisten, dass die SEC-Restriktionen nach Massgabe neuer Weisungen der SEC vollständig eingehalten werden. Entsprechend nimmt die UBS zum Beispiel von in den USA wohnhaften Inhabern von Vollmachten betreffend Konten, die von im Ausland wohnhaften Nichtamerikanern gehalten werden (beispielsweise von Schweizern in der Schweiz), künftig keine Aufträge für Geschäfte betreffend US-Wertschriften mehr entgegen.

b) Einführung und Umsetzung der US Person Policy und diesbezüglicher Kontrollen

Neben dem Rückzug aus dem US-Crossborder-Geschäft hat die UBS neue Weisungen erlassen und Kontrollen eingeführt, um sicherzustellen, dass weltweit in keiner Niederlassung neue Kontobeziehungen eingegangen werden, die unter die Rückzugsverpflichtung unter dem DPA oder der SEC Consent Order fallen, und um auch sonst die nachhaltige Einhaltung sämtlicher SEC-Restriktionen zu gewährleisten. Die wesentlichen Elemente dieses neuen Weisungs- und Kontrollwesens bilden die «US Person Policy», obligatorische Mitarbeiterschulungen, von Kundenberatern abzugebende Bestätigungen, neue weitergehende Anforderungen an die Dokumentierung von Kontobeziehungen und unabhängige Einhaltkontrollen.

Das zentrale Element ist die neue US Person Policy. Sie beinhaltet Vorschriften, die festlegen, welche Kunden und Dienstleistungen von der Rückzugsverpflichtung unter dem DPA oder der SEC Consent Order erfasst sind und welches die Beschränkungen nach Massgabe der SEC-Restriktionen für alle übrigen Kontobeziehungen der UBS weltweit sind. Festgeschrieben wird zudem, dass UBS-Mitarbeiter zwecks Kontakten mit nicht-amerikanischen Kunden grundsätzlich nicht mehr in die USA reisen dürfen, es sei denn, es bestehe einer der genau definierten Ausnahmefälle. Schliesslich wird festgehalten, dass alle UBS-Mitarbeiter, die Kunden betreuen oder eine Aufsichts- oder Kontrollfunktion haben, geschult werden und die Einhaltung sämtlicher Vorschriften ausdrücklich bestätigen müssen.

Es wurden sodann weitere detailliertere Weisungen und Verfahren sowie Kontrollen eingeführt, um die US Person Policy umzusetzen:

- Ab November 2010 müssen alle Kunden, die ein neues Konto eröffnen wollen, eine Erklärung darüber abgeben, ob sie oder eine am Konto wirtschaftlich berechnete Person US-amerikanischer Nationalität sind, eine «Green Card» haben oder in den USA ansässig sind. Die Kontoinhaber oder die am Konto wirtschaftlich berechtigten Personen müssen sich auch verpflichten, der UBS eine Änderung in diesen Angelegenheiten umgehend mitzuteilen. Damit will die UBS gewährleisten, dass sie künftig mit keinem Kunden ein Konto eröffnet, ohne genau zu wissen, welches der Status der Kontobeziehung nach Massgabe der US-amerikanischen Gesetzgebung ist.
- Bislang haben über 17 000 Mitarbeiter eine spezifische Schulung betreffend den genauen Inhalt der US Person Policy und betreffend massgebliche Verfahren zur nachhaltigen Umsetzung der Rückzugsverpflichtung erhalten. Nach erfolgreicher Absolvierung einer entsprechenden Prüfung musste jeder Mitarbeiter bestätigen, dass er (i) die US Person Policy gelesen und verstanden hat, (ii) die US Person Policy vollumfänglich eingehalten hat, (iii) die Verpflichtung anerkennt, die von ihm betreuten Kunden und Konten in Bezug auf ihren Status als US-Person oder Nicht-US-Person in den Systemen korrekt zu erfassen, und (iv) anerkennt, dass allfällige Verstösse gegen die US Person Policy zu Disziplinar-massnahmen – bis hin zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses – führen können. Schulung und Prüfung müssen alle zwei Jahre wiederholt werden.

- Die Kundenberater müssen bei jeder Eröffnung eines neuen Kontos und im Rahmen wiederkehrender Eigenkontrollen ein spezielles Prüfungsprogramm anwenden. So müssen die Kundenberater prüfen, ob (i) der Kunde eine US-Person ist, (ii) ob er oder sie vom Kunden sämtliche verlangten Dokumente erhalten hat und (iii) ob der Kunde im bankinternen System korrekt erfasst ist.
- Alle Linienvorgesetzten von Kundenberatern müssen mindestens einmal jährlich bestätigen, dass in ihrem Verantwortungsbereich alle US-Personen korrekt dokumentiert und erfasst sind. Ferner müssen sie bekräftigen, dass alle Kontobeziehungen, die der Rückzugsverpflichtung unterliegen, zu einer speziellen Abteilung transferiert werden, die für die Beendigung solcher Kontobeziehungen zuständig ist.

Die UBS hat ferner eine Reihe von Funktionen eingeführt, die für die Aufsicht und Unterstützung der Einführung und Kontrolle der US Person Policy und damit im Zusammenhang stehender Weisungen individuell verantwortlich sind:

- Ein auf die Aspekte des US-amerikanischen Rechts spezialisiertes Team innerhalb der Rechtsabteilung überprüft die US Person Policy regelmässig und gibt sämtlichen Geschäftseinheiten rechtlichen Rat in Bezug auf die darin enthaltenen Vorschriften.
- Die Compliance-Abteilungen führen unabhängige Kontrollen durch, um die Einhaltung der Beschränkungen betreffend Geschäftsreisen in die USA und betreffend die Führung von Gesprächen per Telefon, E-Mail oder anderer Kommunikationsmittel zu prüfen. Ausserdem kontrolliert diese Abteilung die Fortschritte, die Absolvierung von Schulungen und Prüfungen sowie die Abgabe der verlangten Bestätigungen und überprüft stichprobenartig Kontobeziehungen, um sicherzustellen, dass keine neuen Konten eröffnet werden, die von der Rückzugsverpflichtung erfasst wären.
- Ein US Competence Center unterhält bankweite Statistiken zu Kundenbeziehungen mit Personen, die einen Konnex zu den USA haben, und bietet Unterstützung beim Auflösen oder Transferieren von unerlaubten Kundenbeziehungen. Diese Abteilung hilft und berät in allen Belangen des Alltagsgeschäfts, die US-Personen betreffen, und unterhält eine Website mit sämtlichen relevanten Weisungen, Verfahren und Formularen sowie Kontaktinformationen und weiteren sachbezogenen Informationen.

2. Umfassende Massnahmen zur Identifikation und Kontrolle der Risiken im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft («Crossborder Business Review Program»)

Zusätzlich zu den Massnahmen, welche die UBS im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft ergriffen hat, wurde eine umfassende Überprüfung des grenzüberschreitenden Geschäftes in die Wege geleitet. Im Rahmen dieser Überprüfung wurde eine Reihe von Massnahmen eingeleitet, um sicherzustellen, dass alle damit zusammenhängenden Rechts- und Reputationsrisiken erkannt, erklärt und in angemessener Weise kontrolliert werden. Diese Massnahmen erfassen nicht nur das Vermögensverwaltungsgeschäft ausserhalb der USA (UBS

Wealth Management & Swiss Bank), sondern auch andere Divisionen einschliesslich Wealth Management USA, Global Asset Management und die Investmentbank. Angesichts des zunehmenden politischen Drucks auf das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft aus der Schweiz und anderen Ländern mit erhöhtem Schutz der finanziellen Privatsphäre, der Komplexität der rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie des spezifischen Interesses der Aktionäre und der weiteren Öffentlichkeit im Zusammenhang mit dem früheren US-Crossborder-Geschäft beschränkt sich der vorliegende Bericht auf die Massnahmen, welche die Division UBS Wealth Management & Swiss Bank im Rahmen ihres «Crossborder Business Review Program» ergriffen hat.

Ziel des Programms ist es, unter Berücksichtigung sämtlicher rechtlichen Anforderungen die im gesamten grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft geltenden Weisungen und Kontrollen zu überprüfen und wo notwendig neu festzulegen, betroffene Mitarbeiter entsprechend auszubilden sowie die Produkt- und Dienstleistungspalette anzupassen. Das Programm hat den Anspruch, alle relevanten Rechts- und Reputationsrisiken umfassend zu adressieren. Im Rahmen des Programms werden nicht nur Geschäftsaktivitäten im Ausland behandelt, sondern auch grenzüberschreitende Dienstleistungen, die mittels Fernkommunikation (Telefon, Telefax, E-Mail usw.) erbracht werden. Zudem behandelt es (i) die Einhaltung von produktspezifischen Anlagebeschränkungen, Lizenzvoraussetzungen und Angebotsregeln; es berücksichtigt (ii) steuerliche Belange im Bereich der Unternehmenssteuern, der Einkommenssteuern und der Verrechnungs- und Quellensteuern sowie steuerliche Meldepflichten von Betriebsstätten, und es umfasst (iii) auch die Frage der strafrechtlichen Verantwortung im Fall von Teilnahmehandlungen an Steuerdelikten (Gehilfenschaft, Mittäterschaft, Anstiftung sowie Geldwäscherei).

Das Programm wird zentral geführt und ist in eine Reihe von Arbeitsgruppen unterteilt, insbesondere (1) Weisungen, (2) Kontrollen, (3) Ausbildung und Schulung, (4) Produkte und Dienstleistungen, (5) Externe Vermögensverwalter, (6) Vermögensplanungs-Dienstleistungen sowie (7) IT-Systemunterstützung und Prozesse. Das Programm untersteht dem sog. «Crossborder Committee», in dem sämtliche relevanten Bereiche von UBS Wealth Management & Swiss Bank vertreten sind.

a) Weisungen

Die im Bereich des US-Crossborder-Geschäftes festgestellten strukturellen und personellen Unzulänglichkeiten und Verfehlungen unterstreichen die Wichtigkeit einer ganzheitlichen Regelung der Verantwortlichkeiten und führen vor Augen, wie wichtig klare und realistische Verhaltensregeln sind. Den Rahmen hierzu bildet eine umfassende Dachweisung, die sog. «Policy zur grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit», die wo notwendig durch spezifische Weisungen («Supplementary Instructions») weiter konkretisiert wird. Das Weisungswesen zum grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft wird durch eine Reihe weiterer neuer Weisungen und Grundsätze ergänzt, v.a. im Bereich von Vermögensplanungs-Dienstleistungen.

Die grundlegenden Elemente der «Policy zur grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit» sind die folgenden:

- Die Policy führt ein «Crossborder Committee» ein, das über alle wichtigen Angelegenheiten im grenzüberschreitenden Geschäft von UBS Wealth Management & Swiss Bank zu entscheiden hat, und sie weist klare individuelle Verantwortungen für die Umsetzung der Weisungen für das grenzüberschreitende Geschäft zu, einschliesslich systematischer Kontrollen.
- Sie legt die Anforderungen an ein umfassendes Kontrollsystem fest, einschliesslich unabhängiger Kontrollen durch die verantwortlichen Personen der Compliance-Abteilung.
- Sie verlangt, dass jeder Mitarbeiter, der Kunden im grenzüberschreitenden Geschäft betreut, eine genau definierte interne Schulung zu durchlaufen hat, und legt fest, dass nur entsprechend ausgebildete Mitarbeiter Kunden betreuen bzw. im Ausland besuchen dürfen. Zudem wird vorgeschrieben, dass alle kundenbezogenen Auslandsreisen von Mitarbeitern jeweils durch Vorgesetzte und gegebenenfalls andere Kontrollinstanzen im Voraus zu bewilligen sind.
- Sie hält die grundlegenden Regeln betreffend die Einhaltung von steuer- und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen fest. Diesbezüglich stellt sich die UBS weiterhin auf den Standpunkt, dass die Kunden dafür verantwortlich sind, ihren individuellen Steuerpflichten nachzukommen, und die UBS weder die Aufgabe noch die Möglichkeit hat, deren Einhaltung zu prüfen. Dessen ungeachtet wird der übergeordnete Verhaltensgrundsatz aufgestellt, dass Mitarbeiter der UBS ihren Kunden unter keinen Umständen Produkte oder Dienstleistungen offerieren dürfen, die sie ermutigen oder dabei unterstützen könnten, ihren steuerlichen Pflichten nicht nachzukommen. Dieser Grundsatz wird durch eine Reihe von Tätigkeiten ergänzt, die ebenfalls als ausdrücklich verboten erklärt werden.

Die Supplementary Instructions betreffen eine Reihe von Ländern, Kundensegmenten (beispielsweise Firmenkunden), Niederlassungen und Repräsentanzen. Sie sind nach einem detaillierten und umfassenden Aktivitäten- und Produktraster strukturiert und beziehen sich auf konkrete Situationen, wie sie im Rahmen einer Kundenbeziehung auftreten. Dabei betreffen die Handlungsanweisungen drei mögliche Szenarien: (i) Der Kunde besucht seinen Kundenberater am Ort, an dem die UBS das Konto führt, (ii) der Kunde und der Kundenberater kommunizieren mittels Telefon, Post, Telefax oder E-Mail, und (iii) der Kundenberater besucht seinen Kunden an dessen Wohnort im Ausland oder in einem Drittland.

Bis Ende 2010 wird die UBS Supplementary Instructions für rund 60 Länder erstellt haben, die mehr als 90% der von UBS Wealth Management & Swiss Bank grenzüberschreitend verwalteten Kundenvermögen erfassen. Zudem werden für alle relevanten Niederlassungen und Kundensegmente wo nötig spezifische Weisungen erarbeitet.

b) Kontrollen

Eine der wichtigsten Lehren, die aus den Fehlern im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft gezogen wurden, ist die Erkenntnis, dass die griffige Kontrolle von Regeln von grösster Bedeutung ist. Deshalb wurde zur Durchsetzung der Weisungen zum grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft ein umfassendes Kontrollumfeld geschaffen. Dieses umfasst direkte Kontrollen in den Vertriebseinheiten und anderen Einheiten mit

Kundenkontakt in Kombination mit unabhängigen Kontrollen durch Compliance und andere spezialisierte Einheiten.

Das Kontrollumfeld umfasst unter anderem die folgenden Bereiche und Themen: (i) Reisen (Genehmigungen, Vor- und Nachbereitung der Reise), (ii) Schulung und Zertifizierung von Mitarbeitern, (iii) Fernkommunikation mit Kunden, (iv) Einhaltung länderspezifischer Restriktionen für angebotene Produkte und Dienstleistungen, (v) Geschäft mit externen Vermögensverwaltern, (vi) Aktivitäten von ausländischen Niederlassungen. Die Ergebnisse dieser Kontrollen werden regelmässig an die Unternehmensleitung rapportiert. Zudem wird nötigenfalls die Nichteinhaltung der Regeln durch Mitarbeiter systematisch mit disziplinarischen Massnahmen sanktioniert.

Ein zentrales Thema ist in diesem Zusammenhang die Kontrolle der grenzüberschreitenden Reisetätigkeit. Zu diesem Zweck hat die UBS ein sog. «Travel Approval & Control Tool» (TRACT) entwickelt, das nicht nur die Bewilligung von entsprechenden Reisen durch die relevanten Instanzen unterstützt, sondern auch die Einhaltung von Ausbildungserfordernissen sicherstellt sowie unabhängige Kontrollen durch Compliance erleichtert.

Die UBS wird das Kontrollumfeld ständig anpassen und weiter entwickeln, um den sich ändernden Anforderungen an das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft gerecht zu werden und um sicherzustellen, dass die Risiken dieses Geschäftes aktiv und wirksam überwacht werden. Wo Verfehlungen festgestellt werden, wird die UBS Disziplinarmassnahmen treffen.

c) Ausbildung und Schulung

Da die auf das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft anwendbaren Regeln sehr komplex sind, legt die UBS grossen Wert darauf, ihren Mitarbeitern ein umfassendes Schulungsprogramm zur Verfügung zu stellen, das garantiert, dass diese die Regeln kennen und verstehen. Das neu entwickelte Schulungsprogramm besteht aus folgenden Hauptelementen:

- Obligatorisches, webbasiertes Schulungsprogramm, das den Inhalt der «Policy zur grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit» vermittelt. Bis heute haben dieses Schulungsprogramm über 17 500 Mitarbeiter weltweit erfolgreich absolviert.
- Obligatorische, länderspezifische, webbasierte Schulungsprogramme, die auf den Supplementary Instructions basieren und die für ein Land relevanten Bestimmungen abdecken. Länderspezifische, webbasierte Trainingsprogramme bestehen inzwischen für 28 Länder und wurden von mehr als 6000 Mitarbeitern absolviert, überwiegend von solchen mit direktem Kundenkontakt im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft.
- Schulungsprogramme für Linienvorgesetzte, die diesen ihre besondere Verantwortung für die Einhaltung der Weisungen bewusst machen und sie befähigen, ihre Mitarbeiter zu instruieren und die korrekte Umsetzung der Weisungen in ihrem Verantwortungsbereich sicherzustellen. Bislang haben über 650 Linienvorgesetzte diese obligatorischen Schulungen absolviert.

d) Produkte und Dienstleistungen

Die Arbeitsgruppe «Produkte und Dienstleistungen» beschäftigt sich mit der zunehmenden Regulierung in diesem Bereich. Dabei werden beispielsweise produktspezifische Anlagebe-

schränkungen, Zulassungserfordernisse sowie Angebots- und Melderegeln adressiert, die im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft anwendbar sind und die nach Ansicht der UBS zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Basierend auf einer umfassenden Analyse sämtlicher anwendbaren Regeln werden allenfalls notwendige Anpassungen der Produktpalette, d.h. der Produkte, die Kunden in den verschiedenen Ländern angeboten werden, identifiziert bzw. implementiert. Damit soll für jedes Land sichergestellt werden, dass die Angebote im Einklang mit den einschlägigen Vorschriften erfolgen.

Angesichts der Komplexität des Themas wurden diese Massnahmen zunächst auf Schlüsselmärkte fokussiert. Die Überprüfung für die verbleibenden wichtigen Länder wird im Laufe des Jahres 2011 durchgeführt. Die UBS hat entschieden, die Umsetzung dieser länderspezifischen Produktregeln soweit als möglich zu automatisieren. Eine entsprechende IT-Systemunterstützung ist derzeit in Entwicklung.

e) Externe Vermögensverwalter

Das Geschäft mit externen Vermögensverwaltern und Finanzberatern (sog. «Finanzintermediären», «FIM») ist ebenfalls im Fokus des Crossborder Business Review Program. In diesem Geschäft ergeben sich spezifische Risiken aus dem Dreiecksverhältnis zwischen der UBS, dem FIM und dem Endkunden, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass der Kontakt mit dem Endkunden, dessen Vermögenswerte auf Konten bei der UBS liegen, fast ausschliesslich über den FIM erfolgt. Um diese Risiken einzugrenzen, hat die UBS das sog. «Global FIM Control Framework» eingeführt, dessen wesentliche Elemente Folgendes vorsehen:

- Eine globale Weisung, die unter anderem Mindeststandards für die Geschäftstätigkeit der FIM vorsieht. Hervorzuheben ist, dass die UBS keine Geschäftsbeziehungen zu FIM unterhält, die blosse Sitzgesellschaften ohne Geschäftstätigkeit sind oder die nicht über die nach lokalem Recht erforderlichen Bewilligungen verfügen.
- Auf die einzelnen Buchungszentren der UBS zugeschnittene Regeln, welche die Prüfung der FIM (Hintergrundprüfung, Prüfung der Bewilligungen und der internen Regelungen betreffend Reiseaktivitäten usw.) verstärken, bevor eine Geschäftsbeziehung aufgenommen wird.

Zusätzlich hat die UBS damit begonnen, mit den FIM neue Verträge abzuschliessen, um die Verantwortung der FIM gegenüber ihren Kunden im Verhältnis zur UBS zu klären (Framework Agreement Intermediaries). Die UBS wird zudem Ausbildungseminare organisieren, die sich primär an die FIM richten und unter anderem Themen aus dem Bereich der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung adressieren.

f) Vermögensplanungs-Dienstleistungen

Die UBS überprüft derzeit ihr Dienstleistungsangebot im Bereich der Vermögensplanung, da dieser Bereich – dies nicht nur im Kontext des grenzüberschreitenden Geschäftes – von Steuerbehörden als teilweise problematisch und missbrauchs anfällig betrachtet wird. Im Rahmen dieser Überprüfung wurden bereits verschiedene neue Weisungen und Grundsätze erlassen.

Die UBS ist grundsätzlich der Überzeugung, dass es zahlreiche legitime Gründe dafür gibt, dass insbesondere sehr vermögende Kunden von Dienstleistungen im Bereich der Vermögensplanung Gebrauch machen. Dementsprechend wird dieses Dienstleistungsangebot ein wichtiger Zweig im Bereich der Vermögensverwaltung der UBS bleiben.

Die neuen Weisungen und Grundsätze legen fest, dass diese Dienstleistungen – vor allem im Bereich der Einrichtung von Trusts, Stiftungen oder Lebensversicherungen zum Zweck der Vermögensverwaltung und -strukturierung – nicht angeboten werden, falls Mitarbeiter Kenntnis davon haben oder Hinweise erhalten, dass die wirtschaftlich Berechtigten mit dem Gebrauch dieser Instrumente ein Steuerdelikt begehen oder andere anwendbare Regeln unterlaufen.

Im Weiteren werden Kunden, die Dienstleistungen der UBS im Bereich der Vermögensplanung in Anspruch nehmen möchten, darauf hingewiesen, dass die UBS keine Beratung in ausländischen Steuerangelegenheiten oder in anderen allenfalls anwendbaren regulatorischen Fragen anbietet und dass die Kunden selbst dafür besorgt sein müssen, den je nach Sachlage erforderlichen unabhängigen Rat in rechtlichen, steuerlichen und sonstigen Belangen einzuholen und zu erhalten.

Aus Sicht der UBS schützen die vorstehend erläuterten Massnahmen sowohl die legitimen Interessen ihrer Kunden, die von diesem Angebot Gebrauch machen, als auch jene der UBS selbst.

g) Weitere Massnahmen

Ein wichtiges Thema ist die Frage, wie die z.T. grosse Komplexität der Anforderungen an die grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung durch die Mitarbeiter bewältigt werden kann. Um diesen gerecht zu werden, werden ausländische Kunden nach Möglichkeit durch Kundenberater betreut, die in für das Domizilland des Kunden spezialisierten Bereichen zusammengefasst werden. Durch diese länderspezifische Segmentierung wird nicht nur die Qualität der Betreuung der ausländischen Kunden verbessert, sondern auch die Anwendung der Regeln durch die Kundenberater erleichtert, da sich diese auf ein oder wenige Zielländer konzentrieren können. Dies verringert die Fehleranfälligkeit und erleichtert zudem die Durchführung von Kontrollen. Diese länderspezifische Segmentierung wird derzeit durch ein dediziertes Projekt adressiert, das alle wichtigen Märkte erfasst, einschliesslich ausländischer Kunden, deren Konto in den schweizerischen Zweigniederlassungen der UBS geführt wird.

3. Änderungen im Bereich der Organisation des Rechtsdienstes und der Compliance

Wegen der überragenden Bedeutung einer unabhängigen juristischen Beratung und Kontrolle wurden alle Rechts- und Compliance-Abteilungen unter einer einheitlichen Berichtslinie unter dem Group General Counsel zusammengefasst. Dies gilt insbesondere auch für die Compliance-Einheiten, welche die unabhängigen Kontrollen im Vermögensverwaltungsgeschäft abdecken. Mit der Stärkung der zentralen Berichtslinie an den Group General Counsel wird sichergestellt, dass die Erteilung von rechtlichem Rat und insbesondere die Vornahme von Kontrollen nicht durch die Verantwortlichen der Geschäftsbereiche ungebührlich beeinflusst werden können.

Die Krisenbewältigung und die Reorganisationen werden von einer personellen Verstärkung auf allen Stufen und einer zahlenmässigen Aufstockung des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilung begleitet. Dies erhöht die Möglichkeiten für den Group General Counsel, den Kulturwandel, den die UBS durchläuft, zu unterstützen.

Die UBS hat zudem die Entlohnungs- und Beförderungsrichtlinien für die Angehörigen des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilung entsprechend den Unabhängigkeitsanforderungen einer Kontrollfunktion revidiert. Danach werden die für den Rechtsdienst und die Compliance-Abteilung vorgesehenen Boni insgesamt und direkt dem Group General Counsel zugeteilt, der alsdann seinerseits über die Höhe der Saläre und die Ausrichtung von Boni an seine ihm direkt unterstellten Mitarbeiter befindet. Diese wiederum stellen dem Group General Counsel Antrag über Höhe von Salär und Boni ihrer jeweiligen Mitarbeiter. Weder die für die Geschäftsbereiche zuständigen Vorgesetzten noch sonst jemand ausserhalb des Rechtsdienstes und der Compliance-Abteilung kann die Entscheidungen des Group General Counsel ändern.

Die UBS hat auch ihre Compliance-Abteilung reorganisiert und personell verstärkt. Ein globaler Leiter der Compliance-Abteilung («Global Head of Compliance») ist ernannt und beauftragt worden, eine umfassende Compliance-Strategie für alle Geschäftseinheiten und Regionen auszuarbeiten und sicherzustellen, dass systemische und sonstige wesentliche Fehlentwicklungen und Vorfälle erkannt und schnell und richtig korrigiert werden. Dabei ist ebenfalls sicherzustellen, dass sachgerechte Weisungen, Überwachungsprozesse und Verfahren existieren, die in der ganzen UBS einheitlich angewendet und durchgesetzt werden. Im Rahmen dieser Reorganisation wurde eine Reihe von Teams gebildet, deren Aufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass spezifische Risiken gruppenweit erkannt und kontrolliert werden. Eine zentrale Compliance-Funktion wurde sodann eingeführt, um die Einrichtung weltweiter Compliance-Prozesse zu verfolgen.

4. Verbesserung der Organisation und des Programms zur Kontrolle der Umsetzung des QI Agreement

In Erfüllung verschiedener Bestimmungen gemäss dem DPA hat die UBS sodann die Überwachung der Einhaltung ihrer Verpflichtungen unter dem QI Agreement verbessert:

- Erstens wurden in diesem Zusammenhang mehrere neue Stellen geschaffen und mit ausgewiesenen Spezialisten besetzt, so etwa die Position des Group Head US Withholding and QI Compliance und des QI Tax Coordinator.
- Zweitens hat die UBS ihre schriftlichen Weisungen und die Verfahren betreffend Einhaltung des QI Agreement überarbeitet und verbessert. Dabei gehen insbesondere die Anforderungen an die Kundendokumentation über die Forderungen im QI Agreement hinaus.
- Drittens hat die UBS die Kontrollprozesse verbessert, die der Verhinderung, Entdeckung und Beseitigung von Fehlern in der Anwendung des QI Agreement dienen.
- Und viertens hat die UBS die Schulung der Mitarbeiter in Belangen des QI Agreement verbessert und intensiviert.
- Die Umsetzung der vorstehend beschriebenen Schritte wurde in einem 49-seitigen Bericht der KPMG an das DoJ vom 16. Juni 2010 bestätigt.

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- waltungsrats- 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 massge- bend beeinflussen können. Dies ist insbesondere dann ge- geben, wenn eine Person Geschäfte abwickelt und Entscheide trifft, die nicht mehr zur Routine des Alltagsgeschäftes gehö- ren, sondern denen unternehmerische Bedeutung zukommt und die sich spürbar auf den Status der Gesellschaft auswir- ken. Angestellte auf untergeordneten Stufen, die erkennbar weisungsgebunden sind, gelten in der Regel nicht als Organe – selbst dann nicht, wenn sie im Rahmen von Vorberei- tung 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 geschä- digt ist, kann er Schadenersatzzahlung an sich selbst verlan- gen. 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 ge- schehen. Klagen durch den Verwaltungsrat gegen ehemali- ge 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 gutge- heissen werden.

Wenn ein Aktionär gegen Organe klagt, trägt er grund- sätzlich 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 Traditi- on. Sie ist auch in den neuesten Diskussionen über die Ein- führung der Bundeszivilprozessordnung nicht grundsätzlich in Frage gestellt worden. Allerdings sieht das Gesetz bereits heute vor, dass der Richter bei begründetem Anlass zur Kla- ge 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 Gene- ralversammlung beschlossen wurde.

- **Verjährung und Verwirkung.** Die Verjährungsfrist für An- sprüche aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit beträgt fünf Jahre ab Kenntnis des Schadens und der Person des Er- satzpflichtigen. 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 Ge- sellschaft gegen ihre Organe für dieses Geschäftsjahr keine Ansprüche mehr geltend machen. Aktionäre, die dem Ent- lastungsbeschluss 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 wa- ren. 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 General- versammlung 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 aktienrechtli- cher Verantwortlichkeit bei den in Fragen kommenden Orga- nen 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, einge- setzt. Das Komitee gab zur Vorbereitung des Entscheids des Verwaltungsrates bei zwei renommierten Schweizer Anwalts- kanzeleien – 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 As- pekte als auch die Frage, ob für die Geltendmachung von zivil- rechtlichen Ansprüchen in diesem Bereich eine vernünftige Aussicht auf Erfolg bestünde. Alle Gutachten wurden in voll- ständiger Fassung auch der EBK überlassen. Wie noch zu ze- igen sein wird, entschied der Verwaltungsrat im November 2009, auf die Anhebung von Klagen gegen ehemalige Spitzen- kräfte 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 Ent- scheid, auf die Anhebung von Klagen gegen ehemalige Spitzen- kräfte 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 auszudehnen. 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.

V. Wo steht die UBS heute?

A. Notwendigkeit einer neuen Unternehmenskultur

Wie in Kapitel IV. erörtert, hat der Verwaltungsrat nach sorgfältigem Abwägen entschieden, auf rechtliche Schritte gegen ehemalige Organe der Bank zu verzichten. Auch wenn die Frage nach der rechtlichen Verantwortlichkeit in letzter Konsequenz offenbleiben muss, lassen sich die in diesem Bericht ausführlich erläuterten Fehleinschätzungen, Versäumnisse und Fehler der vergangenen Jahre nicht kleinreden. In Anbetracht der Ergebnisse der vielfältigen Untersuchungen – und angesichts der gravierenden Lage, in die sich die UBS gebracht hatte – muss im Rückblick klar festgehalten werden: Die Führungs- und Kontrollstrukturen der UBS waren nicht ausreichend, um den sich abzeichnenden Problemen im Subprime- und US-Crossborder-Geschäft in angemessener Weise entgegenzutreten. Zudem wurden Grundregeln des Bankgeschäftes, wie die Befolgung und Durchsetzung von Regeln zum Schutze der Kunden und letztlich auch der Bank selbst, nicht mit der nötigen Konsequenz beachtet und umgesetzt.

Die UBS verfügt mit ihren sehr qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ein grosses Potenzial, über einen soliden Kundenstamm und über eine starke Marke. Wenn ein solches Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, ist dies in der Regel nicht auf eine einzelne Ursache zurückzuführen. Es ist vielmehr eine Kombination verschiedener Faktoren, die in der Summe selbst einen Grosskonzern ins Wanken bringen können. Gleichzeitig ist es schwierig, die Fehlleistungen auf einen einfachen Nenner zu bringen. Die Untersuchungen haben keine konkreten Anhaltspunkte dafür ergeben, dass einzelne Personen durch ihr individuelles Verhalten bewusst riskierten, die UBS in Schieflage zu bringen. Selbst während der Finanzmarktkrise, in der Zeit zwischen Mitte 2007 und Anfang 2009, führten die Mitarbeiter und Kader der UBS das Tagesgeschäft unbeirrt weiter. Der damaligen Leitung der UBS kommt der Verdienst zu, rasch die notwendigen Schritte zur Rekapitalisierung der Bank und zur Reduktion der risikogewichteten Aktiven vorgenommen zu haben. Ausserdem wurden eine kritische Analyse der Fakten in Auftrag gegeben und Korrekturmassnahmen in die Wege geleitet.

Die verschiedenen Berichte, Analysen und Gutachten, die in diesem Bericht zusammengefasst sind, zeigen dennoch eine Anzahl von Mängeln in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, die gesamthaft zu den Problemen der UBS beigetragen haben. Im Ergebnis haben nicht zuletzt kulturelle Faktoren diese Fehlentwicklungen begünstigt. Im Folgenden seien einige davon kurz skizziert:

- Die erfolgreichen Jahre vor Ausbruch der Krise mögen zu einer gewissen Selbstüberschätzung, Kritikresistenz oder gar Überheblichkeit geführt haben, die das Erkennen kritischer Entwicklungen erschwerten und zum Verdrängen warnender Signale führten.

- Die kompromisslose Fokussierung der ganzen Bank auf Wachstum und den Gewinn von neuen Kundengeldern, der Ehrgeiz, weltweit gleichzeitig die grösste Investmentbank und der grösste Vermögensverwalter zu sein, sowie die Ausrichtung der Vergütungssysteme auf diese Ziele kanalisiert das Verhalten der Mitarbeitenden in Richtung Expansion und führten zu einer Vernachlässigung oder zu zögerlicher Umsetzung von Compliance- und Kontrollprozessen, die als hemmende Faktoren zur Erreichung der Zielsetzungen empfunden wurden. Mit dieser einseitigen Fokussierung setzte die Unternehmensspitze falsche Signale.
- Diese Kultur war mit ein Grund dafür, dass man kontroverse Meinungen weder schätzte noch ermutigte und dass man zu lange daran glaubte, die Dinge würden sich von alleine wieder normalisieren. Dies mag die Zögerlichkeit der Umsetzung vieler Massnahmen erklären. Auch waren die Signale von der Spitze oft zu wenig klar, als dass sie auf hierarchisch tieferer Stufe zu einem Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit geführt hätten. Das Fehlen griffiger Kontrollmechanismen hatte wohl denselben Effekt und führte auf unterer Stufe zu dem, was im EBK-Crossborder-Bericht als «Kultur des Wegschauens und Nichtwissens» bezeichnet wurde.
- Die Anreize waren mit der Dominanz des Neugeldzuflusses als Leistungsmassstab bei den Vergütungssystemen im Crossborder-Bereich und mit der Ausklammerung der Risikokosten bei der Finanzierung der Investmentbank so ausgestaltet, dass nachhaltiges Handeln nicht gefördert wurde.
- Dass statistische Modelle und Ratings derart hoch bewertet wurden, mag damit zusammengehangen haben, dass diese die kaum hinterfragte Expansionsstrategie stützten.
- Der entscheidende Faktor im Bankengeschäft sind immer die Menschen, deren Fachwissen, aber auch deren Charakter für nachhaltigen Erfolg massgebend ist. Der Eindruck besteht, dass nicht alle handelnden Personen in beiden Hinsichten den höchsten Ansprüchen genügen.

Aufgrund dieser Überlegungen kommt der Verwaltungsrat zum Schluss, dass nicht nur fachtechnische und finanzmarktspezifische, sondern auch kulturelle Faktoren entscheidend zu den Problemen der UBS führten. Aufgrund dieser Erkenntnis bemüht sich die heutige Führung der UBS intensiv um die Schaffung einer nachhaltigen Unternehmenskultur.

Die neue Führung der UBS hat alles getan und setzt weiterhin alles daran, um eine Wiederholung solcher Ereignisse auszuschliessen und die UBS langfristig erfolgreich auszurichten. Dies nicht zuletzt deshalb, weil sie sich der Bedeutung der Bank nicht nur für deren Eigentümer, Kunden und Mitarbeitende, sondern auch für die Schweiz und deren Finanzplatz bewusst ist. Dieser Verantwortung will sie gerecht werden.

B. Blick nach vorne

Eine «neue UBS»

Seit der Finanzmarktkrise sind der Verwaltungsrat und die Konzernleitung der UBS in ihrer Funktionsweise und personellen Besetzung umfassend erneuert worden. Die Befugnisse der beiden Gremien sind heute deutlich voneinander abgegrenzt. Es wurden die nötigen Führungsstrukturen geschaffen, um das Geschäft der Bank konsistent zu steuern und wirksam zu kontrollieren. Die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sind klar und verbindlich geregelt. Auch die langfristige Nachfolgeplanung wurde professionalisiert. Die neuen Führungskräfte wurden in erheblichem Umfang von aussen rekrutiert und bringen umfassendes Know-how sowie einen reichen Erfahrungsschatz mit.

Die neue Führung setzt alles daran, dass die UBS und ihre Mitarbeiter als glaubwürdige Partner wahrgenommen werden. Die UBS hat in den letzten Jahren erfahren, dass die Zufriedenheit der Kunden, das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, das Vertrauen der Aktionäre sowie der Respekt seitens Behörden, Medien und der Öffentlichkeit unverzichtbar sind – und was es bedeutet, dies zu verlieren. Einer Bank wird nur Vertrauen geschenkt, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich ist. Wenn sie für ihre Aktionäre keine angemessene Rendite erzielt, wird ihr dies auch im Kundengeschäft nicht zugetraut. Umgekehrt ist jedes Unternehmen – und insbesondere jede Bank – auf Vertrauen angewiesen, um erfolgreich zu sein.

Aus diesem Grund hat die neue Führung in ihrer Strategieerarbeitung im Jahr 2009 die Prioritäten und Aktivitäten in allen Geschäftsfeldern sowie die Organisationsstrukturen umfassend überprüft und neu ausgerichtet. Sie hat sich zudem eingehend mit der Unternehmenskultur der UBS befasst. Übergeordnetes Ziel dabei war, eine neue, nachhaltig leistungsfähige UBS zu schaffen.

Aus dieser Arbeit sind konkrete strategische Pläne und Initiativen hervorgegangen, die das Unternehmen den Aktionären und der Finanzgemeinde am Investorentag im Herbst 2009 vorgestellt und erläutert hat.

Prioritäten im Geschäft

Die UBS bzw. ihre Vorgängerorganisationen haben sich im Laufe ihrer fast 150-jährigen Geschichte in verschiedenen Geschäftszweigen bei Kunden auf der ganzen Welt eine gute Stellung erarbeitet. Auch während der verlustreichen vergangenen Jahre blieben die Ertragsströme in zahlreichen Bereichen und Märkten stabil, dies vor allem im Vermögensverwaltungsgeschäft. Die neue Strategie sieht vor, dass in Zukunft auf diesen Stärken aufgebaut wird. Die folgenden Eckpunkte zeigen, welche Prioritäten die UBS in den einzelnen Geschäftsbereichen verfolgen wird.

– **Wealth Management:** In der Vermögensverwaltung für Privatkunden will die UBS weiterhin zu den führenden Banken zählen. 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. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft wurde neu ausgerichtet. Die Bankeinheiten im Ausland sollen weiter ausgebaut werden. In der Beratung und Betreuung wird berücksichtigt, dass sich die Kundenbedürfnisse gerade auch durch die Erfahrungen der Finanzkrise verändert haben.

– **Investmentbank:** In der Investmentbank der UBS wurden das Geschäftsmodell und die Kontrollstrukturen umfassend erneuert. Deren 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. Dies erlaubte auch eine Reduktion der Bilanz, die darüber hinaus heute aktiver bewirtschaftet wird. Damit wurde die Voraussetzung geschaffen, dass die UBS auch in Zukunft – mit einem dauerhaft risikoärmeren Profil – eine starke Stellung im Investmentbanking einnehmen kann.

– **Asset Management:** In der institutionellen Vermögensverwaltung hat die UBS verschiedene Initiativen umgesetzt, die eine konstant gute Anlageperformance sicherstellen sollen. 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. Dank dieser Massnahmen soll das Asset-Management-Geschäft für die UBS auch in Zukunft ein wichtiger Ertragspfeiler sein.

– **Regionen:** Im Schweizer Heimmarkt will die UBS ihre Position als Nummer eins für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden erhalten und weiter ausbauen. Asien bleibt entscheidend als Wachstumsmarkt für sämtliche Geschäftsbereiche. Namentlich für den weiteren Ausbau des Wealth Managements werden im asiatisch-pazifischen Raum erhebliche Mittel investiert. Im grenzüberschreitenden Geschäft mit vermögenden Kunden steht das Wachstum im Mittleren Osten, in Lateinamerika und in Zentral- und Osteuropa im Vordergrund, während der Fokus in Westeuropa auf der Verstärkung des Onshore-Geschäftes in den Bankeinheiten vor Ort liegt. Im amerikanischen Onshore Wealth Management will die UBS künftig selektiver sein und sich auf die sehr vermögenden Kunden konzentrieren. Die USA hat auch für die Investmentbank weiterhin eine grosse Bedeutung.

Robuste Strukturen

Gerade in einem global tätigen Unternehmen wie der UBS muss sichergestellt sein, dass die Unternehmensführung jederzeit alle Chancen und Risiken erkennt, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben, die richtigen Massnahmen ergreift und das Unternehmen nachhaltig steuern kann. Robuste, umfassende Strukturen sind entscheidend, um über alle Geschäftsbereiche hinweg langfristig erfolgreich zu arbeiten.

Die UBS hat mit dem neuen sog. «Corporate Center» ein starkes und zuverlässiges Rückgrat geschaffen. Im Verlaufe von 2009 sind in diesem übergreifenden Bereich alle Finanz- und Risikokontrollfunktionen sowie die Infrastruktur- und internen Dienstleistungsfunktionen der gesamten UBS zentral zusammengefasst worden. Damit wurden optimale Voraussetzungen geschaffen, um das Management wirksam bei den konzernweiten Führungs- und Überwachungsaufgaben zu unterstützen.

Starke Unternehmenskultur

Die Initiativen zur Verbesserung der Geschäftsmodelle und -struktur sind nur ein Teil der Veränderungen, welche die UBS konzernweit umgesetzt hat. Der andere Teil betrifft die Unternehmenskultur und die Arbeitsweise. Die neue Führung ist überzeugt, dass sich eine Bank nicht nur durch die Schlagkraft ihrer Geschäftsaktivitäten, sondern auch durch die Klarheit und Verlässlichkeit ihres Beratungs- und Dienstleistungsangebots sowie durch das einwandfreie Verhalten ihrer Mitarbeitenden auszeichnet.

– **Leitprinzipien und Werte:** Die neue Führung hat im Zusammenhang mit der neuen Unternehmenskultur drei strategische Leitprinzipien definiert, die von allen Mitarbeitern gelebt werden sollen:

Reputation: Die Reputation der Bank wird kompromisslos als wertvollstes Gut behandelt. Dies beinhaltet Ehrlichkeit, Gesetzestreue und Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen. Solches Verhalten kann nur von loyalen, engagierten und gut informierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet werden. Deshalb ist es für die Unternehmensführung von vorrangiger Bedeutung, die Qualität und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden regelmässig zu überprüfen und mit geeigneten Massnahmen zu fördern.

Integration: Integration bedeutet einerseits umfassende einheitliche Führung und Kontrolle aller wichtigen Geschäftsabläufe innerhalb der gesamten Bank. Sie bedeutet andererseits enge bankinterne Zusammenarbeit, um den Kunden Zugang zum gesamten Know-how und zu allen Dienstleistungen aus dem ganzen Unternehmen zu bieten. Entsprechendes Verhalten wird durch einen systematischen Ansatz mit expliziten Strukturen und Anreizen unterstützt.

Umsetzung: Das Bankgeschäft dreht sich um Menschen, deshalb ist die Umsetzung entscheidend – das heisst die Art und Weise, wie das Geschäft betrieben, wie Produkte angeboten und wie Kundenaufträge ausgeführt werden. Die UBS will sich durch Effizienz, Konstanz und Professionalität in der Kundenarbeit auszeichnen – und als Bank, die transparent handelt, Klartext spricht und ihre Versprechen hält.

Diese Leitprinzipien werden durch Unternehmenswerte ergänzt, die die Begriffe «Wahrheit», «Klarheit» und «Leistung» ins Zentrum stellen. Damit macht die UBS deutlich, welches Verhalten von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach aussen wie nach innen gewünscht wird.

Die UBS ist sich bewusst, dass die finanziellen Anreizstrukturen für das Verhalten der Mitarbeitenden mitentscheidend sind. Sie bezahlt ihre Mitarbeiter markt- und branchengerecht. Gleichzeitig achtet sie darauf, dass die

Vergütung in Einklang mit den eingegangenen Geschäftsrisiken steht und zu einem nachhaltigen Geschäftserfolg motiviert. Dies beinhaltet in bestimmten Fällen eine Malus-Komponente (Widerruf eines Teils der Vergütung), wenn Verstösse gegen interne Regeln festgestellt oder individuelle Leistungsziele verfehlt werden.

– **Verhaltens- und Ethikkodex:** Anfang 2010 hat die UBS einen neuen, umfassenden Verhaltens- und Ethikkodex eingeführt. Dessen Einhaltung ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschliesslich der Mitglieder des Verwaltungsrates, verbindlich. Die im Kodex beschriebenen Grundsätze und Standards dienen als Orientierung für alle geschäftlichen Aktivitäten und den Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Aufsichtsbehörden sowie Geschäftspartnern. Er hält die persönliche Verpflichtung jedes Mitarbeiters fest, sich angemessen und verantwortungsbewusst zu verhalten, und formuliert entsprechende Vorgaben. Der Kodex wird in allen wichtigen Ausbildungsmassnahmen behandelt, damit er richtig verstanden und korrekt umgesetzt wird. Unkenntnis des Kodex, der geltenden Gesetze und Reglemente, der UBS-Policies und der guten Geschäftspraktiken (Best Practices) wird als Rechtfertigung für Verstösse nicht akzeptiert. Wenn es zu Verstössen kommt, sind unterschiedliche Sanktionen vorgesehen, die von Verweisen über Lohnkürzungen bis hin zur Kündigung reichen.

– **Mitarbeiterkommunikation:** Die neue Führung hat ihre Erwartungen bankintern klar vermittelt. Sie kommuniziert mit ihren Mitarbeitenden aktiv und sucht den Dialog.

Von den Mitarbeitenden wird verlangt, dass sie in ihren jeweiligen Bereichen selber Verantwortung für die Umsetzung der relevanten Grundsätze und Initiativen und damit für die Gestaltung der neuen UBS übernehmen. Sie werden angehalten, Dinge in ihrer täglichen Arbeit, die dazu im Widerspruch stehen, nach Möglichkeit aktiv zu ändern oder in die Diskussion mit Vorgesetzten einzubringen. Sie werden angeregt, kritisch zu sein und im eigenen Verantwortungsbereich konsequent und diszipliniert zu handeln. Es wird deutlich ausgesprochen, dass in der neuen UBS nicht Wachstum per se das Ziel ist, sondern die eigene Arbeit noch besser zu machen und Lösungen zu finden, die für die Kunden und die Bank gleichermaßen sinnvoll sind.

Global ausgerichtet und verwurzelt in der Schweiz

Die UBS gehört zu den weltweit führenden Vermögensverwaltern, ist eine international tätige Investmentbank und bietet weltweit Asset-Management-Dienstleistungen an. Sie bleibt dieser globalen Ausrichtung verpflichtet.

Hingegen nimmt die Schweiz 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. Der UBS wird von Seiten der Schweizer Politik, der Medien und der Öffentlichkeit grosses Interesse entgegengebracht. Die UBS will ihre Beziehungen zu allen Schweizer In-

teressengruppen verstärken, den Dialog fördern und aktiv 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 investiert jedes Jahr namhafte Beträge in ihre Geschäftstätigkeit in der Schweiz. Derzeit plant sie mit der Renovierung ihrer über 300 Geschäftsstellen die umfassendste Filialnetzmodernisierung ihrer Firmengeschichte. Die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen und wohltätiger Einrichtungen ist eine Tradition, die fortgesetzt wird. Im Sponsoringbereich ist die UBS in der Schweiz in Kultur und Sport, auch zur Förderung des Nachwuchses, aktiv.

Als Arbeitgeber und Ausbilder im Bankfach spielt die UBS in der Schweiz eine wichtige Rolle, und sie nimmt ihre entspre-

chende Verantwortung wahr: 2010 stellte die UBS bisher fast 700 Hochschulabsolventen, mehr als 800 Praktikanten und etwa 300 Lehrlinge ein.

Rund 2,5 Millionen Privatpersonen und 135 000 Firmen – das heisst jede zweite Unternehmung – in der Schweiz haben eine Geschäftsbeziehung mit der UBS. Mit ca. CHF 40 Milliarden ist sie einer der grössten Unternehmenskreditgeber des Landes. Bei Kapitalmarktemissionen, Unternehmensfusionen und -akquisitionen sowie im Aktienhandel ist die UBS in der Schweiz führend. Für Unternehmen in der Schweiz beschafft die UBS bis anhin jedes Jahr rund CHF 2,5 Milliarden an Kapital. Damit – und mit ihren umfassenden Aktivitäten in allen Regionen der Schweiz – schafft sie einen direkten Nutzen für die Schweizer Wirtschaft.

Dies alles ist für die UBS Ansporn, um sich weiter für die Schweiz als Standort und für die hiesigen Kunden einzusetzen. Vor allem aber ist es Verpflichtung, mit professioneller Leistung und mit verantwortungsvollem Handeln dafür zu sorgen, dass das Vertrauen in die UBS nie mehr im jüngst erlebten Ausmass auf die Probe gestellt, sondern bestätigt wird und wächst.

Glossar

Quellenhinweis: Einzelne der nachstehenden Erläuterungen sind dem Bericht der FINMA vom 14. September 2009, «Finanzmarkt-krise und Finanzmarktaufsicht», entnommen.

ABS	Obligationsähnliches Wertpapier, das durch einen Pool von Finanzaktiva (z.B. Forderungen aus Hypotheken, Konsumkrediten) gedeckt ist. Der Emittent kann sie als Sicherheiten für Kredite einsetzen. Der Investor erhält einen Coupon.
ABS / MBS Desk	Geschäftseinheit innerhalb der Investmentbank der UBS, die mit ABS und MBS arbeitet.
Asset and Liability Committee (ALCO)	Ausschuss der Konzernleitung der UBS, der sich mit Limiten und Finanzierungsfragen auseinandersetzt.
Backup Withholding Tax	Abzug einer Quellensteuer von derzeit 28% auf von mit US-Wertschriften erzielten Einkünften eines US-Steuerpflichtigen, falls der sog. «Withholding Agent» mangels hinreichender Angaben seitens des US-Steuerpflichtigen nicht in der Lage ist, das Meldeverfahren gegenüber dem IRS ordnungsgemäss durchzuführen.
Bär & Karrer	Bär & Karrer AG ist eine schweizerische Anwaltskanzlei mit Sitz in Zürich.
Beneficial Owner	Wirtschaftlich Berechtigter
BUC	«Business Unit Control» – die Organisation der Risikokontrolle innerhalb der UBS vor der Finanzmarktkrise
CDO Desk	Geschäftseinheit innerhalb der Investmentbank der UBS, die mit CDOs arbeitete
Chairman's Office	(Ehemaliger) Präsidialausschuss des Verwaltungsrates der UBS
Chief Risk Officer (CRO)	Oberster Risikomanager der UBS (auf Stufe Geschäftsbereich oder Konzern)
Collateralized Debt Obligation (CDO)	Anleihe, die durch ein diversifiziertes Schuldenportefeuille gedeckt ist. In der Regel wird eine CDO-Anleihe in verschiedene Tranchen mit unterschiedlicher Bonität aufgeteilt. CDO ist auch der Sammelbegriff für Collateralized Loan Obligations (CLOs), Collateralized Bond Obligations (CBOs) und Collateralized Swap Obligations (CSOs).
Complaint	Klageschrift der SEC gegen die UBS vom 18. Februar 2009
Consent	Vergleichsweise Anerkennung der UBS der Entscheidung des zuständigen Gerichts im von der SEC angestregten Verfahren
Crossborder-Geschäft	Siehe «Offshore-Geschäft»
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
Deferred Prosecution Agreement (DPA)	Vereinbarung mit dem DoJ im Rahmen eines Vergleiches der UBS mit dem DoJ und der SEC vom 18. Februar 2009, wonach das DoJ während mindestens 18 Monaten unter gewissen aufschiebenden Bedingungen von der Erhebung einer Anklage gegen die UBS absieht und im Falle einer Erfüllung aller Verpflichtungen unter dem DPA endgültig auf die Erhebung einer Anklage verzichtet wird.
Dillon Read Capital Management (DRCM)	Ehemalige selbständige Tochtergesellschaft der UBS, die als alternative Anlageplattform für Handelsstrategien vorgesehen war und dabei insbesondere im Bereich des US-amerikanischen Hypothekenmarktes alternative Anlagevehikel (Hedge Funds) entwickeln sollte.
DoJ	Department of Justice (US-amerikanisches Justizdepartement)
EBK-Crossborder-Bericht	Bericht «Die UBS AG und ihr grenzüberschreitendes Geschäft mit US-Privatkunden – Bericht der EBK zur Umsetzung des Qualified Intermediary Agreement und zu den grenzüberschreitenden Dienstleistungen in die USA durch die UBS AG» vom 17. Dezember 2008
EBK-UBS-Subprime-Bericht	Bericht «Subprime-Krise: Untersuchung der EBK zu den Ursachen der Wertberichtigungen der UBS AG» vom 30. September 2008
EBK-Verfügung	Verfügung der EBK vom 21. Dezember 2008 in Sachen UBS AG betreffend grenzüberschreitendes Geschäft mit Privatkunden in den USA
Eidgenössische Bankenkommision (EBK)	Ehemalige Aufsichtsbehörde über die Banken und Effekthändler in der Schweiz; per 1. Januar 2009 sind ihre Funktionen in der neu geschaffenen Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) aufgegangen.
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA)	Seit 1. Januar 2009 die Finanzmarktaufsichtsbehörde der Schweiz mit Sitz in Bern. Ihre Aufsichtstätigkeit erstreckt sich auf alle Gebiete des Finanzwesens (Banken, Versicherungen, Börsen, Effekthändler, kollektive Kapitalanlagen und Revisionsstellen).
EstV	Eidgenössische Steuerverwaltung

Federal Reserve (Fed)	Notenbank der USA
Fixed Income, Rates and Currencies	Geschäftseinheit innerhalb der Investmentbank der UBS, die mit Fixed-Income-Produkten arbeitet. Als Fixed-Income-Produkte werden Effekten bezeichnet, die einen im Voraus fest vereinbarten Zinssatz resp. Coupon haben (z.B. Anleihen oder Obligationen) und somit eine konstante Zinshöhe garantieren sollen. Infolge von Kursschwankungen kann sich jedoch die Gesamrendite dieser Investmentkategorie im Zeitverlauf verändern.
«Flow-through»-Gesellschaften	Gesellschaftsstrukturen, bei denen die von diesen Gesellschaften gehaltenen Vermögenswerte für die Zwecke des US-Steuerrechts den dahinterstehenden wirtschaftlich berechtigten Privatpersonen zugerechnet werden.
Foreign Exchange / Cash Collateral Trading (FX / CCT)	Geschäftseinheit innerhalb der Investmentbank der UBS, die für sämtliche Bereiche des UBS-Konzerns für die Sicherstellung der Liquidität der Geschäftseinheiten der UBS zuständig war.
Formular W-8BEN	Ein von Nicht-US-Steuerpflichtigen zu unterzeichnendes Formular, worin diese unter Strafandrohung bestätigen, dass sie selbst der sog. «Beneficial Owner» an den Vermögenswerten auf dem entsprechenden Konto/Depot sind.
Formular W-9	Ein von US-Steuerpflichtigen zu unterzeichnendes Formular, worin diese dem QI ihre US-Steuernummer mitteilen und der Offenlegung ihrer Identität gegenüber dem IRS zustimmen.
GPK	Geschäftsprüfungskommissionen des National- und Ständerates
Group Internal Audit (GIA)	Interne Revision der UBS
Hedge Funds	Oberbegriff für Anlagevehikel, die nichttraditionelle Anlagestrategien verfolgen. Hedge Funds investieren mit speziellen Anlagestrategien an den globalen Märkten und bieten bei entsprechenden Risiken die Chance auf hohe Renditen. Sie stellen oftmals am Kapitalmarkt die Gegenpartei für Absicherungsgeschäfte mittels Derivaten (Hedge), woraus ihre Bezeichnung Hedge Funds abgeleitet worden ist.
Homburger	Homburger AG ist eine schweizerische Anwaltskanzlei mit Sitz in Zürich.
IRS	Internal Revenue Service (US-amerikanische Steuerbehörde)
Länderpapier USA (2004)	Ein den Mitarbeitern der UBS ab 2004 auf dem Intranet zur Verfügung gestelltes Dokument, in dem die Grundsätze für die korrekte Handhabung der anwendbaren Regeln im US-Crossborder-Geschäft festgehalten waren.
Länderpapier USA (2007)	Eine überarbeitete Version des Länderpapiers USA (2004), das den Mitarbeitern der UBS ab 2007 zur Verfügung gestellt wurde.
Mortgage-Backed Securities (MBS)	Obligationsähnliche Wertpapiere, die durch einen Pool von Forderungen aus dem Hypothekarbereich gedeckt sind (verbrieft Immobiliendarlehen). Der Emittent kann sie als Sicherheiten für Kredite einsetzen. Der Investor erhält einen Coupon.
Net New Money	Neugeldzufluss
«Non-flow-through»-Gesellschaften	Gesellschaftsstrukturen, bei denen die von diesen gehaltenen Vermögenswerte für die Zwecke des US-Steuerrechts nicht dem dahinterstehenden wirtschaftlich Berechtigten zugerechnet werden.
Non-Recourse Loans	Hypothekendarlehen, bei dem der Darlehensnehmer ausschliesslich mit dem Grundstück, für das das Darlehen ausgerichtet wurde, haftet.
Non-Resident Alien (NRA)	Nicht US-steuerpflichtige Person
Offshore-Geschäft	Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS mit Kunden, bei dem die Konten von einer Niederlassung der UBS ausserhalb des Wohnsitzlandes der Kunden betreut werden.
Onshore-Geschäft	Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS mit Kunden, bei dem die Konten von einer Niederlassung der UBS innerhalb des Wohnsitzlandes der Kunden betreut werden.
Origination and Underwriting	Geschäft, das sich mit dem Ankauf, der Bündelung und dem Weiterverkauf von Anlageprodukten befasst.
Pflichtwandelanleihe	Eine Anleihe ist ein Grossdarlehen zugunsten einer Gesellschaft, das in der Regel in Teilbeträge mit einheitlichen Bedingungen (Zinssatz, Laufzeit usw.) aufgeteilt wird. Ist die Anleihe in Form einer Pflichtwandelanleihe ausgestaltet, bekommt der Gläubiger sein Darlehen in Form von Aktien der Gesellschaft zurückbezahlt.

Prime-Hypotheken	Hypotheken, bei denen der Darlehensnehmer mit einer guten Bonität bewertet wird.
Qualified Intermediary (QI)	Qualifiziertes (ausländisches) Finanzinstitut
Qualified Intermediary Agreement (QI Agreement)	Ein vom IRS ausgearbeiteter Standardvertrag, den ausländische Finanzinstitute, insbesondere ausländische Banken, mit dem IRS abschliessen können. Das QI Agreement überbindet den Vertragspartnern des IRS weitreichende Dokumentations-, Melde- und Quellensteuererhebungspflichten.
Qualified Intermediary System (QI-System)	System zur Sicherstellung der ordnungsgemässen Deklaration und Versteuerung von mit US-Wertschriften erzielten Einkünften durch US-Steuerpflichtige und zur Schaffung eines Verfahrens, das es Nicht-US-Steuerpflichtigen ermöglicht, eine Entlastung der von den USA pauschal erhobenen Quellensteuern auf mit US-Wertschriften erzielten Einkünften zu erreichen.
Rating Agencies	<p>Kreditprüfungsagenturen, die Schuldner oder Anlagen aufgrund ihrer Bonität mit bestimmten Noten bewerten (z.B. AAA, B+ usw.).</p> <p>Kreditprüfungsagenturen wie z.B. Standard & Poor's klassieren Anlageprodukte je nach ihrer Bonität zwischen AAA (höchste Bonität) und D (Konkurs) ein. Die Zwischenstufen (AA+, AA, AA-, A, BBB, BB, B usw.) vermitteln einen Aufschluss über das vermutete Ausfallrisiko. Anlagen mit einer Bonität von BBB- oder mehr werden als hochwertige Anlageprodukte («Investment Grade») bezeichnet, Anlagen mit einer Bonität von BB+ oder weniger als Spekulationspapiere («Speculative Grade»).</p> <p>Andere Kreditprüfungsagenturen wie Moody's und Fitch wenden vergleichbare Prüfungen an. Der Einfachheit halber ist im vorliegenden Bericht nur von den Einstufungen die Rede, die Standard & Poor's verwendet.</p>
Remediation Plan	Bericht «UBS's Write-Downs Arising from the Market Dislocation: Lessons Learned and Remediation» der UBS vom 6. Juni 2008
Renewal Plan	«UBS Plan for Risk Management & Control Renewal» vom 3. September 2008
Revised Business Model	Geschäftsmodell der UBS, das im Jahr 2002 eingeführt wurde und darauf abzielte, bestehende Geschäftsbeziehungen mit US-Kunden in Vermögensverwaltungsmandate zu überführen und Kontakte mit US-Kunden unter Verwendung von «US Jurisdictional Means» zu verbieten.
Schweizerische Nationalbank (SNB)	Zentralbank der Schweiz, die die Geld- und Währungspolitik der Eidgenossenschaft führt.
SEC Consent Order	Vergleich vom 18. Februar 2009 zwischen dem DoJ, der SEC und der UBS zur Beilegung der US-amerikanischen Verfahren im Zusammenhang mit dem US-Crossborder-Geschäft
SEC-Restriktionen	Verschiedene US-Gesetze sowie darauf gestützt erlassene Reglemente, welche die grenzüberschreitende Erbringung von Finanzdienstleistungen beschränken.
Securities and Exchange Commission (SEC)	US-amerikanische Finanzmarktaufsichtsbehörde
Securitized Product Group Proprietary Trading Desk	Geschäftseinheit innerhalb der Investmentbank der UBS, die Investitionen in strukturierte Produkte auf eigene Rechnung vornahm.
SIX Swiss Exchange (SIX)	Die SIX Swiss Exchange ist die Schweizer Börse. Als solche betreibt diese mehrere Handelsplattformen und ist Marktplatz für verschiedene Wertpapiersegmente (Schweizer Aktien, Schweizer-Franken-Anleihen usw.). Im Rahmen der im Börsengesetz vorgesehenen regulatorischen Aufgaben bestimmt die SIX die Anforderungen für die Kotierung und deren Aufrechterhaltung.
Special Purpose Vehicle (SPV)	Ein SPV ist eine rechtlich und wirtschaftlich selbständige Zweckgesellschaft. Sie wird beispielsweise dazu gegründet, im Rahmen einer Verbriefungstransaktion bestimmte Forderungen anzukaufen und die erforderliche Refinanzierung über die Emission von Wertpapieren zu generieren. Das SPV hat keinerlei Zugriff auf die Aktiva, so dass die erworbenen Forderungen den Investoren vollständig als Sicherheit dienen.
SSG	Senior Supervisors Group

StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch
Stresstest	Verlustpotenzialanalyse, die über die Einkommens- und Solvenzsituation eines Finanzinstitutes bei möglichen Szenarien Auskunft geben soll. Stresstests werden oft von den einzelnen Instituten wie auch von den Aufsichtsbehörden und den Zentralbanken eingesetzt.
Subprime	Subprime-Hypotheken bezeichnen jene Hypothekarkredite, die an Konsumenten mit geringerer Bonität (Schuldnerqualität) oder finanzieller Kraft vergeben werden.
Subprime-Wertschriften	Effekten, denen Kredite oder Hypotheken für Kreditnehmer mit eingeschränkter oder ungenügender Bonität zugrunde liegen.
Super-Senior	Als Super-Senior bezeichnet man bei Asset-Backed Securities oder CDOs eine Verbriefungstranche, die hinsichtlich der Verlustübernahme nachrangig zur Senior-Tranche (meistens AAA-Rating) steht. Die Super-Senior-Tranche besitzt daher ein noch geringeres Ausfallrisiko als die Senior-Tranche.
UBS	UBS AG
UBS Financial Advisors AG (UBS SFA AG)	Eine im Jahr 2005 gegründete Tochtergesellschaft der UBS, die (im Gegensatz zur UBS) über eine Bewilligung als Wertschriftenhändlerin in den USA verfügte.
UBS Shareholder Report	Bericht «Shareholder Report on UBS's Write-Downs» der UBS vom 18. April 2008
UBS-Bericht an die EBK	Bericht «Preliminary Report on UBS's Write-Downs Arising from the Market Dislocation» der UBS vom 4. April 2008
Umstrukturierungen – Switches	Zwischen die Bank und den US-Steuerpflichtigen, der bisher Vertragspartner der Bank war, wird eine nicht in den USA domizilierte Gesellschaft (häufig eine Offshore-Sitzgesellschaft) geschaltet, wobei der bisherige Kontoinhaber an den von der dazwischengeschobenen Gesellschaft gehaltenen Vermögenswerten aber direkt oder indirekt wirtschaftlich berechtigt bleibt.
Umstrukturierungen – Upgrades	Umgestaltung einer Gesellschaftsstruktur (z.B. Rechtskleidwechsel oder Dazwischenschalten einer Offshore-Sitzgesellschaft), damit die steuerliche Eigenständigkeit der gewählten Struktur anerkannt wird und die von dieser Struktur gehaltenen Vermögenswerte nicht dem dahinterstehenden wirtschaftlich Berechtigten zugerechnet werden können.
US-Crossborder-Geschäft	Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS mit US-Kunden, die bei einer Geschäftsstelle der UBS ausserhalb der USA eine Kontobeziehung unterhielten.
US Jurisdictional Means	Darunter fällt beispielsweise jegliche Kommunikation in die USA unter Verwendung von E-Mail, Telefon, Telefax oder Post.
Value-at-Risk	Statistisches Risikomass, das in der Finanzbranche oft zur Beurteilung möglicher Verluste verwendet wird. Der VaR gibt den Verlust an, der eine Risikoposition innerhalb eines bestimmten Zeithorizontes mit einer bestimmten Sicherheitswahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) nicht überschreitet. Beispielsweise bedeutet ein VaR von CHF 100 Millionen bei einer Haltedauer von zehn Tagen sowie einem Konfidenzniveau von 95%, dass der mögliche Verlust der Risikoposition in den nächsten zehn Tagen mit einer Wahrscheinlichkeit von 5% CHF 100 Millionen überschreitet.
Verbriefung	Für eine Verbriefung überträgt der Verkäufer bestimmte Vermögensgegenstände in der Regel auf eine Zweckgesellschaft (SPV), die sich wiederum durch die Ausgabe von mit den ursprünglichen Vermögensgegenständen besicherten Effekten refinanziert (siehe Asset-Backed Securities).
Wachtell	US-amerikanische Anwaltskanzlei Wachtell, Lipton, Rosen & Katz
Wachtell-Bericht	Bericht von Wachtell vom 14. Oktober 2008
Withholding Agent	Zahlstelle, die gegenüber dem IRS über die von einer US-steuerpflichtigen Person mit US-Wertschriften erzielten Einkünfte in einem Meldeverfahren unter Angabe der Identität des betreffenden Steuerpflichtigen bzw. von dessen Steuer-Identifikationsnummer abzurechnen hat.
Zahlstelle	Stelle, welche die Auszahlung von Dividenden auf Aktien oder Zinsen auf Obligationen amerikanischer Unternehmen vornimmt.



UBS AG
Postfach, CH-8098 Zürich
Postfach, CH-4002 Basel

www.ubs.com