

**Von:** Oswald-J-Gruebel, Group CEO

**Gesendet:** Mittwoch, 11. Mrz 2009 14:40

**An:** All UBS employees

**Betreff:** Erste Beobachtungen und Gedanken / Initial observations and thoughts

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Seit rund zwei Wochen bin ich nun als CEO im Amt. Ich verbringe viel Zeit damit, die wichtigsten Funktionsträger kennen zu lernen, um möglichst rasch einen guten Einblick ins Geschäft und die dringendsten Probleme zu erhalten. Es liegt mir auch daran, mit Mitarbeitenden aller Stufen zu sprechen, und ich nutze entsprechende Möglichkeiten auf meinen Reisen an die verschiedenen UBS-Standorte, doch das braucht etwas Zeit. Ich werde mich deshalb zumindest am Anfang mit einiger Regelmässigkeit direkt an Sie wenden, damit Sie verstehen, warum wir später vielleicht gewisse Dinge ändern.

Natürlich ist es heute noch zu früh, konkrete Massnahmen anzukündigen. Doch mein Ziel ist klar: UBS soll global aufgestellt, vom Staat finanziell unabhängig und erfolgreich sein. Dies geht nur, wenn wir unser Privatkundengeschäft mit Investment-Banking- und Asset-Management-Expertise kombinieren und so betreiben, dass wir für unsere Kunden attraktiv sind. Ich bin zuversichtlich, dass wir das Ziel gemeinsam erreichen werden, vorausgesetzt, dass wir uns überall verbessern.

Hierzu habe ich bereits einige Beobachtungen gemacht. So fällt mir auf, dass unser Unternehmen sehr komplex und vielschichtig organisiert ist. Besonders überrascht mich etwa, dass es in dieser globalen Bank nur sehr wenige globale Ressorts gibt. Weil oft viele Leute mitreden oder Diskussionen in grossen Gremien geführt werden, ist nachher kaum mehr nachvollziehbar, wie Entscheidungen zustande gekommen sind. Ich selber bin ein Freund klarer Zuständigkeiten, in denen die Mitarbeiter für ihr Handeln verantwortlich sind, aber auch über gewissen Spielraum verfügen. Dafür müssen wir jetzt die Voraussetzungen schaffen. Dass Eigenverantwortung übernommen wird, erwarte ich allerdings ab sofort.

Weiter fällt mir auf, dass unsere Manager nicht immer eine gemeinsame Zielrichtung verfolgen oder diese jedenfalls nicht einheitlich kommunizieren. Dies mag aufgrund der Turbulenzen, durch die UBS gegangen ist, verständlich sein. Trotzdem müssen wir das rasch ändern, denn es darf nicht sein, dass die Mitarbeitenden an der Basis das Gefühl haben, es herrsche oben Orientierungslosigkeit. Kritik darf, ja muss engagiert und wenn nötig mit Vehemenz eingebracht werden. Wenn aber Beschlüsse gefasst wurden, erwarte ich, dass man diese nachher konsequent vertritt.

Eine dritte Beobachtung ist, dass das Kompensationsthema in gewissen Bereichen auch aktuell eine sehr gewichtige Rolle spielt. Es ist klar, dass wir wettbewerbsfähige Löhne bezahlen müssen. Aber ich habe wenig Verständnis dafür, wenn dies das erste und wichtigste Thema ist, das man mit mir diskutieren will. Als Grundvoraussetzung für gute Bezahlung müssen wir Gewinne machen und unnötige Verluste vermeiden. Wir müssen uns mehr Handlungsspielraum schaffen, um unsere Zukunft aktiv zu gestalten. Dazu brauchen wir eine starke Kapitalbasis, die wir über Profitabilität weiter steigern müssen. Darüber will ich sprechen.

Die Profitabilität kann man steigern, indem man die Erträge erhöht oder die Kosten senkt. Ertragswachstum ist sicherlich unser Ziel, doch angesichts der immer noch extrem instabilen Märkte bläst uns hier ein eisiger Gegenwind ins Gesicht. Um vorwärts zu kommen, ist es unabdingbar, dass wir unsere Kosten weiter senken. Ich spreche dabei auch, aber nicht nur, von Stellenabbau kein unternehmerisch denkender Manager greift gern zu diesem Mittel. Deshalb müssen wir in anderen Bereichen das Sparpotenzial voll ausschöpfen. Hier zähle ich ganz besonders auf Ihre Unterstützung, damit wir das Schiff wieder auf Kurs und ans Ziel bringen. Nochmals: Dass wir es schaffen können, daran habe ich keinen Zweifel, aber wir müssen entschlossen und als Team handeln.

Zum Schluss möchte ich Sie auffordern, zu einer offenen, konstruktiven Kommunikations- und Feedbackkultur beizutragen. Dies ist in erster Linie und auf allen Stufen eine Führungsaufgabe, die nicht nur ans Topmanagement oder an Stabsstellen delegiert werden kann. Wenn Sie Feedback an mich persönlich oder konkrete Vorschläge haben, können Sie mich auch direkt kontaktieren. Sie kennen Ihr Geschäft und Ihre Kunden am besten, und wir werden jeden Vorschlag prüfen.

Mit freundlichem Gruss,  
Oswald J. Gruebel

---

Dear colleagues,

I have been your CEO for about two weeks and am currently spending much of my time getting to know key personnel, learning about our most pressing problems and gaining an overview of the business. It is also important to me to speak to employees on all levels, and I do this during my travel to the various UBS offices, but it takes time. I will, therefore, regularly approach you, at least at the beginning, so that you understand why certain things may change later.

Today is obviously too early to announce concrete measures. But my goal is clear: UBS should be a global firm, financially independent from the government and successful. This can be achieved only by combining our private client business with the expertise of investment banking and asset management and by executing in such a way that we are attractive to our clients. I am confident that we will achieve this goal together, provided that we improve everywhere.

I have already made some observations in this regard. It struck me that our company is very complex and organized in multiple layers. It especially surprised me that in this global bank there are only a few global departments. Because people often engage in large group conversations or participate in committees, it's hardly possible afterward to know how decisions were reached. I personally prefer clear roles in which employees are accountable for their actions but also have a certain amount of leeway. We have to create the conditions for that now. In the meantime, I expect every employee to take immediate responsibility for their own actions.

Additionally, I've found that our managers do not always pursue a common goal, or that the goal is not always communicated consistently. This situation may be understandable due to the turbulence UBS has experienced. Nevertheless, we must change it quickly, as employees should not feel that management is disoriented. Constructive criticism is encouraged and, if necessary, should be strongly asserted. Ultimately, however, when collective decisions are made, I expect that, afterward, we implement them consistently and stand behind them.

A third observation is that the topic of compensation continues to dominate discussion in certain quarters. While it's clear we need to pay competitive salaries, I have little understanding for those who put this at the top of the list of what they want to discuss with me. As a precondition for paying well, we have to return to profitability and avoid unnecessary losses. We need to create more latitude for ourselves so that we can actively shape our future. Doing so requires a strong capital base, which we must enhance through increased profitability. This is something I'd like to elaborate on.

We can improve our profitability only by raising revenues or cutting costs. Earnings growth is certainly our goal, but due to the continued extreme instability of the markets, we are facing an icy headwind here. To go forward it's essential that we further decrease our costs. I am speaking about, but not solely about, reducing headcount no business-minded manager turns to this solution happily. That's why we have to exhaust the full potential for savings in other areas. Here especially I'm counting on your support so that we can get this ship back on course and reach our destination. Again, I don't harbor the slightest doubt that we can achieve this, but we have to act with complete purpose and as a committed team.

Finally, I'd like to invite all of you to contribute to a culture that values open and constructive communication and feedback. Nurturing such a culture is, first and foremost and at all levels, a management task, but it's one that cannot be delegated only to top management or to a single department. If you have feedback for me personally or a concrete proposal you'd like to take up with me, you can contact me directly. You know your business and your clients best, and we will listen to and look into every suggestion that comes our way.

Best wishes,  
Oswald J. Grbel