

# Ordentliche Generalversammlung

UBS Group AG vom 24. April 2024

## Rede von Colm Kelleher, Präsident des Verwaltungsrats

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Meine Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir blicken heute auf eines der bedeutendsten Jahre unserer Firmengeschichte zurück. Ein Jahr, das durch die Übernahme der Credit Suisse geprägt war. Als erster Zusammenschluss zweier global systemrelevanter Banken hat dieser Schritt das Finanzsystem im In- und Ausland stabilisiert und die führende Position der Schweiz in der Vermögensverwaltung gestärkt.

Wir sind fest davon überzeugt, dass diese Transaktion im besten Interesse all unserer Anspruchsgruppen ist, insbesondere von Ihnen, unseren geschätzten Aktionärinnen und Aktionäre, denn:

- Wir haben Kundenvermögen erhalten, deren Umfang einem organischen Wachstum von sieben bis zehn Jahren entspricht,
- wir konnten unseren Status als herausragender global aufgestellter Vermögensverwalter und als die führende Schweizer Universalbank weiter festigen,
- und unser Asset Management sowie unsere Investment Bank wurden dadurch gestärkt.

Für die Zukunft ist eine erfolgreiche Integration zentral, um die Vorteile dieser Übernahme voll auszuschöpfen. Wir haben bereits grosse Fortschritte erzielt. Doch es gibt noch viel zu tun. Ich versichere Ihnen: Wir werden die Integration rasch und transparent vorantreiben. Unser CEO Sergio Ermotti wird gleich näher auf die Integrationsmassnahmen und die nächsten Schritte eingehen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt darin, die Interessen unserer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Dabei müssen wir bescheiden bleiben und dürfen nichts als selbstverständlich erachten. Selbstzufriedenheit hat bei UBS keinen Platz.

Es ist verständlich, dass die Übernahme der Credit Suisse in der Schweiz eine erneute Debatte darüber ausgelöst hat, wie Banken reguliert werden sollten, um in Zukunft ähnliche Situationen zu vermeiden.

In ihren Analysen haben Aufsichtsbehörden und Fachgremien konkrete Empfehlungen für die Bereiche Aufsicht, Stresstests, Liquidität und Rechenschaftspflicht formuliert.

Wir unterstützen viele dieser Empfehlungen, darunter auch jene im jüngsten Bericht des Bundesrates zur Bankenstabilität. Ich möchte aber auch ganz klar sagen: Wir sind ernsthaft besorgt über einige der Diskussionen im Zusammenhang mit zusätzlichen Kapitalanforderungen. Zusätzliches Kapital ist das falsche Mittel. Lassen Sie mich erklären, warum.

Unsere eigenen Schlussfolgerungen aus den Problemen der Credit Suisse sind zweierlei: Erstens: Es kann keine regulatorische Lösung für ein fehlerhaftes Geschäftsmodell geben. Das Geschäftsmodell ist Aufgabe der Konzernleitung und des Verwaltungsrats, die sich vor den Aktionärinnen und Aktionären verantworten müssen. Zweitens: Vertrauen kann nicht reguliert werden.

Es waren nicht zu niedrige Kapitalanforderungen, welche die Credit Suisse zu einer historischen Rettung am Wochenende zwangen. Die Kapitalanforderungen für global systemrelevante Banken sind in den vergangenen 15 Jahren deutlich gestiegen. Damit wurden die Widerstandskraft der weltweit grössten Banken und die Sicherheit des Finanzsystems gestärkt. Seit der globalen Finanzkrise 2008 ist die effektive Verlustabsorptionsfähigkeit ungefähr um das 20-Fache gestiegen. Unsere Bank hält heute verlustabsorbierendes Kapital in Höhe von mehr als 200 Milliarden US-Dollar.

UBS und die Credit Suisse unterliegen dem gleichen regulatorischen System. Dass wir in der Lage waren, die Credit Suisse zu übernehmen, zeigt: Es lag nicht am regulatorischen Regelwerk. Diese Ansicht wird von Expertinnen und Experten aus der Schweiz und dem Ausland bestätigt.

Ich habe selbst beobachten können, wie sowohl kleine als auch grosse Länder wirtschaftlich erfolgreich sind. Mein Heimatland Irland und die Schweiz beispielsweise konnten sich dank harter Arbeit und vernünftiger, pragmatischer Politik im globalen Wettbewerb behaupten. Die Lösung, welche die Schweiz im März letzten Jahres für die Credit Suisse präsentierte, zeugt von vernünftiger und pragmatischer Politik. Noch am 15. März drohte die Schweiz, das internationale Finanzsystem zu destabilisieren. Am 19. März präsentierte sie eine massgeschneiderte, nationale Lösung und konnte so eine globale Finanzkrise abwenden. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Schweiz darauf stolz sein kann.

Der Konkurrenzkampf unter den Finanzzentren der Welt ist ausgesprochen hart. Die USA tun sich durch eine solide Regulierung und die Tiefe ihrer Finanzmärkte hervor. New York ist der bedeutendste Finanzplatz der Welt, währenddessen Asien auf dem Vormarsch ist. Europa hinkt dagegen aufgrund fragmentierter Regulierung hinterher. Während die USA und Asien dank wirksamer Regulierung Kapital anziehen, stellt der Mangel an tiefen Kapitalmärkten in Europa sowohl die europäische Wirtschaft als auch die europäischen Banken vor eine Herausforderung.

Die eidgenössischen Aufsichtsbehörden und der Finanzplatz Schweiz müssen sich mit einer vernünftigen und pragmatischen Politik an den Besten messen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Regulierung kein Nullsummenspiel ist, bei dem der eine auf Kosten des anderen gewinnt. Vielmehr profitieren von guter Regulierung sowohl das

Finanzsystem als auch die Allgemeinheit. Eine unzureichende Regulierung hingegen schadet beiden.

Die Schweiz zeichnet sich durch ihre vorbildliche Finanzmarktregulierung und einen hervorragenden Finanzsektor aus. Zürich und Genf zählen unter den weltweiten Finanzzentren zu den Top 20. In der Schweiz erwirtschaftet der Finanzsektor 9,3 Prozent des BIP. 5,4 Prozent der Beschäftigten sind in diesem Sektor tätig. Mit beiden Zahlen übertreffen wir den EU-Durchschnitt um das Doppelte. Der Finanzsektor stellt hierzulande einen massgeblichen Motor für Wachstum und Wohlstand dar. UBS ist eine tragende Säule des Schweizer Finanzsystems. Als drittgrösster privater Arbeitgeber des Landes bieten wir tausenden jungen Menschen einen Ausbildungsplatz, und die Bank sowie ihre Mitarbeitenden sind wichtige Steuerzahler. Wie andere erfolgreiche Schweizer Exporteure tragen auch wir Swissness in die Welt hinaus.

Um diesen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, muss unsere Regulierungspolitik gleiche Wettbewerbsbedingungen gewährleisten. Mit anderen Worten: Die Regulierung der Schweiz muss sich weitgehend an globalen Standards orientieren.

Lassen Sie mich dazu abschliessend sagen: UBS ist nicht «Too big to fail». UBS ist eine der am besten kapitalisierten Banken in Europa, mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell und einer entsprechend risikoarmen Bilanz. Darüber hinaus verfügen wir über einen wirksamen Abwicklungsmechanismus, den wir in Zukunft weiter stärken werden.

Kommen wir zu unseren Finanzergebnissen: Der Vorsteuergewinn für das Gesamtjahr betrug 29,9 Milliarden US-Dollar, einschliesslich eines negativen Goodwills von 28,9 Milliarden US-Dollar. Obwohl die Credit Suisse nach wie vor strukturelle Verluste verzeichnet, war UBS 2023 auf zugrunde liegender Basis profitabel.

Die Übernahme der Credit Suisse hat unsere Strategie nicht verändert, sondern beschleunigt.

- Im Zuge der Integration verlagert sich unser Schwerpunkt noch stärker hin zu Global Wealth Management, Asset Management und Personal & Corporate Banking. Über ein Drittel unserer risikogewichteten Aktiven entfallen auf Global Wealth Management und Asset Management, die im Hinblick auf Risiko, Wachstum und Kapital attraktiv sind. Rund ein weiteres Drittel unserer risikogewichteten Aktiven entfällt auf Personal & Corporate Banking in der Schweiz, einer florierenden, stabilen und gut diversifizierten Volkswirtschaft mit historisch tiefen Kreditverlusten.
- In der Investment Bank sind wir nun breiter aufgestellt und stärker diversifiziert, haben aber die Gewichtung des Bereichs auf maximal 25 Prozent der risikogewichteten Aktiven des Konzerns reduziert.
- Im weltweit am schnellsten wachsenden Vermögensmarkt, der Region Asien-Pazifik, hat sich unsere Führungsposition dank sich gegenseitig ergänzender Präsenz weiter gefestigt.
- In den USA, unserem anderen bedeutenden Wachstumsmarkt in der Vermögensverwaltung, verfügen wir über das Potenzial, unsere Profitabilität zu steigern. In den nächsten drei Jahren werden wir dort die Bankinfrastruktur in unserem Kerngeschäft ausbauen, um Kundinnen und Kunden ein umfassenderes Spektrum an Kredit- und Einlagenlösungen anbieten zu können. Für Kunden im Ultra-High-Net-Worth-Segment sowie für Family Offices und institutionelle Kunden werden neue Produkte und Dienstleistungen lanciert. Diese Massnahmen werden unter anderem dazu beitragen, den Abstand zu unseren Mitbewerbern weiter zu verringern.

Die Schweiz ist ein Eckpfeiler unserer Strategie und daran wollen wir nichts ändern. Als Schweizer Bank sind und bleiben wir hier fest verwurzelt und halten an Schweizer Werten fest. Die Schweiz verleiht uns Stabilität. Schweizer Qualität und Schweizer Werte verhelfen uns auch im Ausland zu Erfolg. In einem schwierigen geopolitischen und makroökonomischen Umfeld sind Schweizer Qualität und Werte gefragt denn je.

Meine Ambition für UBS ist es, ein vertrauenswürdiger Partner in der Schweiz zu sein sowie die präferierte Bank für Vermögende aus der ganzen Welt.

Was könnte unseren Fortschritt besser zum Ausdruck bringen als unsere Börsenbewertung? Die Börsenbewertung, gemessen am Kurs-Buchwert-Verhältnis, sollte derjenigen unserer stärksten globalen Konkurrenten entsprechen. Zwar konnten wir den Abstand seit dem letzten Sommer verringern, haben aber noch nicht ganz aufgeholt.

Langfristig hängt der Erfolg einer Bank von ihrer Unternehmenskultur ab.

- Die Kultur definiert ein Unternehmen. Eine positive Kultur fördert richtiges Handeln. Eine negative Kultur kann ein Unternehmen zerstören. Dies gilt besonders für das Bankgeschäft, wo Vertrauen die zentrale Währung ist. Hart erkämpftes Vertrauen kann schnell wieder verloren gehen.
- In turbulenten Zeiten kommt es umso mehr auf die richtige Kultur an, damit Banken auf externe und interne Herausforderungen reagieren können. Die Institute, die die globale Finanzkrise am besten gemeistert hatten, verfügten über eine robuste Unternehmenskultur. Das ist kein Zufall, denn eine starke Unternehmenskultur ist eine Grundvoraussetzung für Erfolg in der Finanzbranche.
- Deshalb legen wir bei UBS höchsten Wert auf die Unternehmenskultur. Eine solide Kultur fördert Verantwortlichkeit, Integrität und Zusammenarbeit. Das ist der Massstab, der für uns alle gilt – für mich, für den gesamten Verwaltungsrat, für die Konzernleitung und für alle Mitarbeitenden.
- Trotz einiger kultureller Unterschiede gibt es Vieles, das UBS und Credit Suisse verbindet. Es ist meine Vision, dass wir mit fortschreitender Integration als eine Einheit hervorgehen, getragen von einer starken, lebendigen und kohärenten Kultur und Mitarbeitenden, die stolz darauf sind, ein Teil von UBS zu sein.

Schon jetzt möchte ich die Gelegenheit ergreifen, unseren Beschäftigten meine Hochachtung für ihre aussergewöhnlichen Leistungen in herausfordernden Zeiten auszusprechen. Ich weiss, dass die mit der Integration verbundenen Unsicherheiten eine Belastung darstellen. Daher ist es auch uns ein Anliegen, möglichst schnell Klarheit zu schaffen. Mein besonderer Dank geht an unsere Mitarbeitenden, die sich Tag für Tag um die Bedürfnisse unserer Kundschaft auf der ganzen Welt kümmern und an der Integration mitwirken.

Unsere Kundinnen und Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Sie sind der Grund, weshalb wir hier sind. Und wir sind ihnen dankbar für das Vertrauen, das sie uns im vergangenen Jahr entgegengebracht haben. Wir werden uns weiterhin Tag für Tag mit vollem Engagement für ihr Wohl einsetzen.

Nachhaltigkeit steht weiterhin ganz oben auf unserer Prioritätenliste. Heute werden Sie über unsere nichtfinanzielle Berichterstattung abstimmen. Sicher haben Sie gelesen, dass wir im Bereich Nachhaltigkeit auch in Zukunft weltweit führend sein wollen. Wir wollen unsere Kundinnen und Kunden beim Übergang zu einer kohlenstoffarmen Welt unterstützen, selbst mit gutem Beispiel vorangehen und unsere Erfahrungen an andere weitergeben.

- Wir haben bereits grosse Fortschritte bei der Harmonisierung der Nachhaltigkeitsstandards von UBS und Credit Suisse erzielt. Diese Harmonisierung werden wir 2024 und darüber hinaus fortsetzen. Hier ein paar Beispiele:
- Unsere überarbeiteten Nachhaltigkeits- und Klimarichtlinien gelten bereits für unser kombiniertes Unternehmen und gewährleisten einen einheitlichen Ansatz. Ausserdem haben wir Engagements in CO<sub>2</sub>-intensiven Sektoren, die nicht mit unserem Ansatz und unserer Risikobereitschaft in Einklang stehen, in den Bereich «Non-Core and Legacy» transferiert, wo sie abgebaut werden sollen.
- Wir verfolgen weiterhin das Ziel, bis 2050 Netto-Null-Treibhausgasemissionen bei Scope-1-, Scope-2- und einzelnen Scope-3-Aktivitäten zu erreichen. Bei Scope 1 handelt es sich um die direkten Emissionen aus unserem eigenen Gas-, Öl- und Kraftstoffverbrauch. Scope 2 umfasst indirekte Emissionen durch unseren Strom- und Heizungsverbrauch. Beide minimieren wir insbesondere durch Energieeffizienz und den Umstieg auf nachhaltigere Energiequellen. Scope 3 gilt für alle sonstigen indirekten Emissionen, die entlang der Wertschöpfungskette unserer Bank entstehen, einschliesslich der finanzierten Emissionen. Für Kreditvergaben in CO<sub>2</sub>-intensiven Sektoren haben wir klare Dekarbonisierungsziele für 2030 festgelegt.

Wie in den vergangenen Jahren werden Sie auch über den Vergütungsbericht und die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung abstimmen. Im letzten Jahr war es besonders wichtig, vergleichbare Ergebnisse für vergleichbare Rollen und Leistungen über die vereinte Bank hinweg zu gewährleisten. Ferner berücksichtigten wir bei unseren Vergütungsentscheidungen die Notwendigkeit, die besten Talente zu binden, das Kundengeschäft der Credit Suisse zu stabilisieren und Lohngerechtigkeit über beide Einheiten zu fördern. Ich werde dies näher erläutern, sobald wir zu den einzelnen Beschlussfassungen kommen, bin aber überzeugt, dass wir eine ausgewogene Lösung im Sinne unserer Aktionärinnen und Aktionäre gefunden haben.

Wir beabsichtigen auch weiterhin, überschüssiges Kapital über Dividenden und Aktienrückkäufe an Sie auszuschütten, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wir beantragen, die Dividende um 27 Prozent auf 0,70 US-Dollar pro Aktie zu erhöhen. Wir planen, nach dem Abschluss der Fusion der UBS AG und der CS AG wieder mit den Aktienrückkäufen zu beginnen und im zweiten Halbjahr 2024 voraussichtlich Aktien in Höhe von bis zu 1 Milliarde US-Dollar zurückzukaufen.

Wir verfolgen weiterhin das Ziel einer progressiven Dividendenausschüttung. Für das Geschäftsjahr 2024 streben wir eine Erhöhung der Dividende pro Aktie im mittleren Zehnprozentbereich an. Unser Ziel ist, dass unsere gesamten Kapitalausschüttungen bis 2026 das Niveau von vor der Übernahme übertreffen werden.

Lassen Sie mich abschliessend nochmals auf unseren Ausgangspunkt zurückkommen: den Zusammenschluss von UBS und Credit Suisse. Das Ende der Credit Suisse ist zweifellos eine Tragödie für viele ihrer Anspruchsgruppen. Ich bin jedoch überzeugt, dass sich dies aus einer langfristigen Perspektive relativieren wird.

- Das zeigt unsere Unternehmensgeschichte: Seit ihrer Gründung als Bank in Winterthur im Jahr 1862 hat UBS mehr als 500 verschiedene Unternehmen übernommen und konsolidiert – von Kantonal- und Regionalbanken bis hin zu Vermögensverwaltern und Wall-Street-Brokern.

- Credit Suisse bringt ihre eigene Vorgeschichte wie die Schweizerische Kreditanstalt, First Boston, die Bank Leu und die Schweizerische Volksbank in diese Familie historischer Unternehmen ein, zu denen bei UBS unter anderem auch S.G. Warburg, die Schweizerische Bankgesellschaft, PaineWebber & Co. und der Schweizerische Bankverein gehören.
- In unserem Geschäft sind Konsolidierungen seit jeher Teil der wirtschaftlichen Realität.

Zum Schluss möchte ich mich im Namen des gesamten Verwaltungsrats herzlich bedanken:

- bei unseren langjährigen und neuen Kundinnen und Kunden für das Vertrauen in unsere Bank,
- bei unseren langjährigen und neuen Mitarbeitenden, die das Gesicht von UBS sind und dank ihrer grossen Einsatzbereitschaft die Grundlage für unseren Erfolg bilden,
- bei Sergio Ermotti und der gesamten Konzernleitung für ihre hervorragende Führungsarbeit,
- bei meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat für ihr unermüdliches Engagement, und
- bei Ihnen allen, meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre, für ihre kontinuierliche Unterstützung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Anwesenheit heute.

Ich übergebe nun das Wort an unseren CEO Sergio Ermotti.