Das UBS-Geschäftsmodell: risikobewusst, breit aufgestellt und stabil

Seit der globalen Finanzkrise von 2008 hat UBS ihr Geschäftsmodell und Risikoprofil grundlegend umgestellt. Die kombinierte Bilanz von UBS und Credit Suisse ist heute über 60% kleiner als vor der Finanzkrise, d.h. UBS ist weniger als halb so gross. Rund 70% der Vermögenswerte entfallen heute auf stabile, durch Kundenvermögen getriebene Geschäfte – namentlich Vermögensverwaltung und Asset Management – sowie die Schweizer Universalbank; ergänzende Tätigkeiten der Investmentbank tragen maximal 25% zu den risikogewichteten Aktiven bei. Durch diese Ausrichtung hat UBS ihre Stabilität substanziell gestärkt und wendet nun die gleichen Massstäbe bei der Integration der Credit Suisse an. Das breit aufgestellte und risikobewusste Geschäftsmodell entspricht vollständig der Strategie des Bundesrates für einen zukunftsfähigen Finanzplatz, die auf einem optimalen Gleichgewicht zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität beruht. Es ermöglicht UBS, Schweizer Firmen und Haushalten Kapital, Beratungsleistungen und Know-How in ihrem Heimatmarkt und weltweit zur Verfügung zu stellen.

Wieso das Thema wichtig ist

Die Schweiz ist ein kleiner Heimatmarkt und die UBS-Bilanz ist im Verhältnis gross – UBS hat jedoch durch ihr Geschäftsmodell das Risiko der Bilanz deutlich reduziert. Seit der Finanzkrise hat UBS den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit von der Investmentbank auf die Vermögensverwaltung, das Asset Management-Geschäft und die starke Schweizer Universalbank verlagert (siehe Abbildung 1). Heute stammen vier von fünf Franken ihres Umsatzes aus diesen Geschäften (siehe Abbildung 2). Sie bringen verlässliche, regelmässige Erträge – etwa aus der Verwaltung von Kundengeldern oder langfristigen Kundenbeziehungen – und sind deutlich weniger anfällig für Marktschwankungen und widerstandsfähiger über die Wirtschaftszyklen hinweg. Der Verwaltungsrat hat zudem im Rahmen der Ankündigung der Notübernahme der Credit Suisse mitgeteilt, dass die Investmentbank auf maximal 25% der risikogewichteten Aktiven beschränkt wird – vor der Notübernahme, betrug die von UBS selbst auferlegte Limite 33%. Damit hat der Verwaltungsrat frühzeitig ein Zeichen gesetzt, dass die nun grössere UBS ihr Risikoprofil weiter reduziert.

Seit der Fusion mit der Credit Suisse hat UBS die Risikoreduzierung konsequent fortgesetzt. Credit Suisse-Geschäfte werden integriert oder – insbesondere in der Investmentbank – weitgehend abgewickelt oder abgebaut. Seit der Übernahme der Credit Suisse konnten so die risikogewichteten Aktiven der «Non-core and Legacy»-Einheit (NCL) um über USD 55 Milliarden auf USD 29 Milliarden (ca. -67%) im vierten Quartal 2025 reduziert werden.

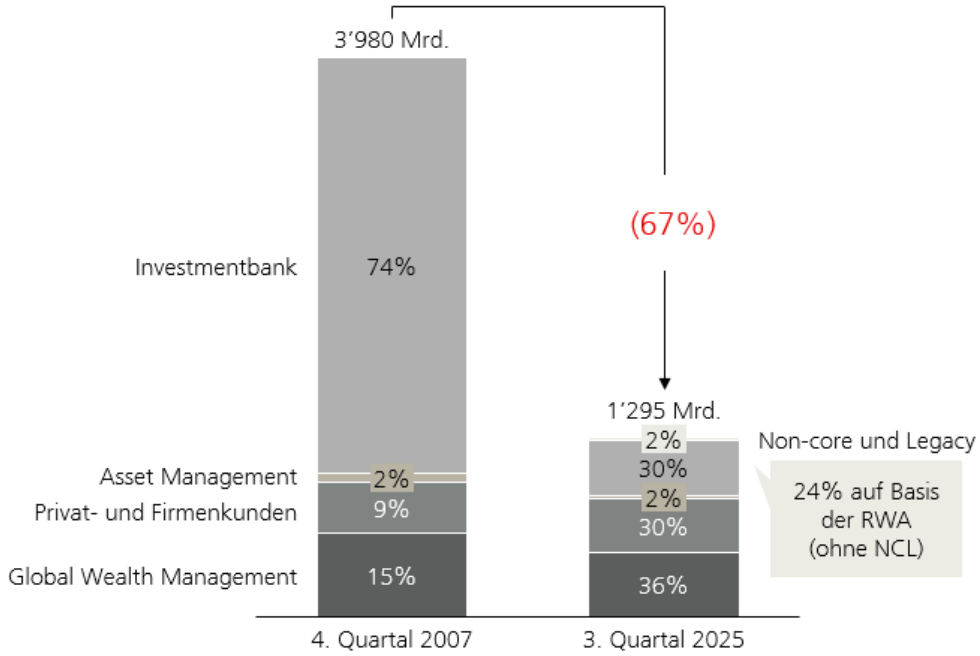
Durch die Übernahme der Credit Suisse ist das Geschäft von UBS geografisch noch breiter ausbalanciert und damit noch stabiler. Heute sind die Erträge von UBS etwa zu gleichen Teilen auf die Schweiz, die USA, EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) und Asien verteilt. Durch die regionale Verteilung der Geschäftsaktivitäten können Risiken ausgeglichen und Schwankungen in einzelnen Märkten besser abgefedert werden. Dadurch verstärkt sich ein wichtiger Stabilitätsanker für UBS und den Schweizer Finanzplatz. Bereits während der Schweizer Immobilienkrise der 1990er-Jahre haben die global diversifizierten Banken dank ihrer breiteren Geschäftsbasis Stabilität geschaffen und mehrere Kantonalbanken gerettet.

Das nachhaltig profitable Geschäftsmodell von UBS wird von einer starken Kapital- und Liquiditätsausstattung sowie Unternehmenskultur gestützt. UBS hat eine harte Kernkapitalquote von rund 14%, die mehr als 2 Prozentpunkte über den regulatorischen Anforderungen für das Jahr 2030 liegt. Die Kernwerte «Kapitalstärke», «Risikomanagement», «Kundenfokus», «nachhaltiges Handeln» und «Eigenverantwortung mit Integrität» leiten alle Geschäftsentscheidungen von UBS. Die Werte stärken die Stabilität langfristig jedoch nur, wenn UBS weiterhin ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell verfolgen kann. Nur so kann sie nachhaltig profitabel sein, Krisen wirksam vorbeugen und einen verlässlichen Beitrag zu den Schweizer Steuereinnahmen leisten.

Die Position von UBS

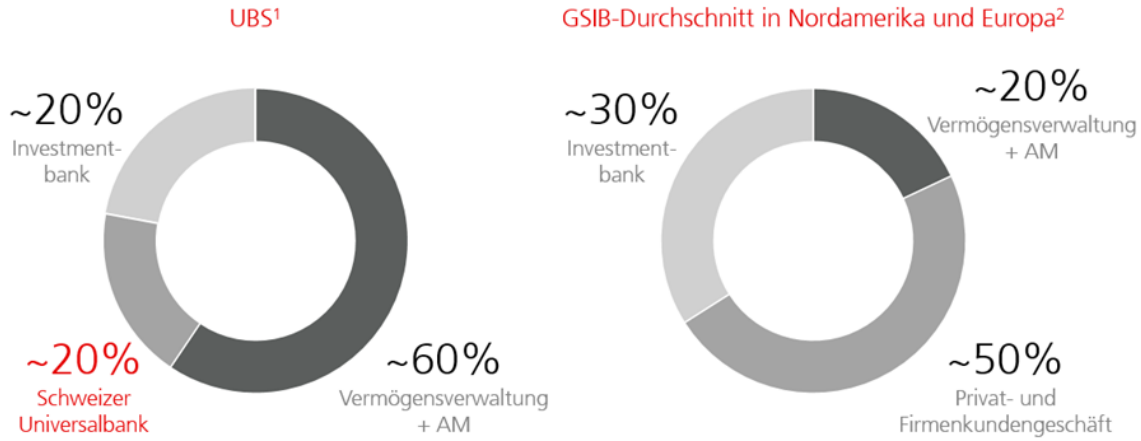
UBS setzt auf ihr nachhaltig profitables und stabiles Geschäftsmodell als führende globale Vermögensverwalterin und starke Schweizer Universalbank. Die ergänzende und fokussierte Investmentbank hilft UBS, ihren vermögenden Kunden weltweit und den Firmenkunden in der Schweiz auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen anzubieten. Durch ihre globale Tätigkeit erfüllt UBS eine zentrale Rolle im Ökosystem des Schweizer Finanzplatzes, dessen Stärke gemäss einer Studie von Oliver Wyman («Der Schweizer Bankensektor – Rolle und Relevanz für die Schweiz», 10. April 2025) auf der Zusammenarbeit und den Netzwerkeffekten zwischen grossen und kleineren Finanzdienstleistern fusst. UBS ist bestrebt, durch ihre vielfältigen Dienstleistungen die Spezialisierung und damit den Erfolg des Finanzplatzes und der Wirtschaft weiterhin voranzutreiben. Der regulatorische Rahmen sollte diese Vorteile aus dem globalen Geschäftsmodell von UBS für die Schweiz weiterhin zulassen. Übermässige Regulierungskosten würden das Geschäftsmodell und damit die Stabilität von UBS gefährden.

Abbildung 1 – Grösse und Aufteilung der Bilanz (UBS und Credit Suisse kombiniert) in CHF[1]



1 Auf Basis der ausgewiesenen Finanzinformationen von UBS und Credit Suisse nach jeweiligen Rechnungslegungsstandards; Pro forma-Berechnung der kombinierten Zahlen für 2007; Werte für das 3. Quartal 2025 wurden mit dem Schlusskurs des CHF-USD-Wechselkurs aus dem Quartalsbericht umgerechnet; Aufteilung in % ohne Corporate Center (2007)-Positionen.

Abbildung 2 – Umsatzmix nach Geschäftsbereichen im Vergleich zu internationalen systemrelevanten Banken (G-SIBs)



1 Zugrundeliegender Umsatz für FY25, ohne NCL und Gruppenelemente. **2** Durchschnittlicher Umsatz von Mitbewerbern in den Jahren 2020-2023 unter Verwendung offengelegter Berichtssegmente, ohne Treuhandbanken.