Ordentliche Generalversammlung

UBS Group AG, 15. April 2026

Rede von Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer
Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Auch von meiner Seite ein herzliches Willkommen hier in Basel und an alle, die virtuell zugeschaltet sind.

Für UBS war 2025 erneut ein sehr gutes Jahr. Dies verdanken wir der Stärke unseres globalen und gut aufgestellten Geschäftsmodells. In einem Marktumfeld mit mehr Unsicherheit und Volatilität blieben wir weiterhin nah bei unseren Kundinnen und Kunden. Wir unterstützten die Schweizer Wirtschaft und erzielten ein sehr gutes Finanzergebnis.

Wie Sie auf der Folie hinter mir sehen, belief sich der Reingewinn für das vergangene Jahr auf 7,8 Milliarden US-Dollar. Die Rendite auf dem harten Kernkapital betrug 10,8 Prozent. Auf zugrunde liegender Basis lag sie bei 13,7 Prozent.[1] Darin zeigen sich die konsequente Umsetzung unserer Strategie, eine hohe operative Effizienz und das besondere Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir sind auf Kurs, Ende 2026 auf zugrunde liegender Basis eine Rendite auf dem harten Kernkapital von 15 Prozent sowie ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von unter 70 Prozent zu erreichen.

Wie unser Verwaltungsratspräsident bereits erwähnt hat, wurden die letzten Kunden in der Schweiz im März erfolgreich auf die UBS-Systeme übertragen. Damit haben wir die Migration von rund 1,2 Millionen Kundenbeziehungen weltweit im Wesentlichen abgeschlossen.

Wir haben auch die Integration in den verschiedenen Unternehmensbereichen und in den zentralen Konzernfunktionen abgeschlossen. Auch unsere Rechtsrisiken haben wir weiter deutlich reduziert. Ebenso die IT-Applikationen, die Risiken und den Kapitalbedarf der Einheit Non-Core and Legacy.

[1] Wenn nicht anders vermerkt, sind die Kennzahlen auf ausgewiesener Basis wiedergegeben.

Per Ende des vierten Quartals 2025 sanken die risikogewichteten Aktiven dort um zwei Drittel. Dies erlaubte es uns, seit 2023 fast 8 Milliarden Dollar an Kapital freizusetzen.

Per Ende des ersten Quartals 2026 haben wir 60 Prozent der IT-Applikationen, die wir nicht mehr benötigten, abgeschaltet, 76 000 von 106 000 Servern stillgelegt und 10 von 16 Rechenzentren geschlossen.

Ausserdem haben wir die Kosten für den Konzern weiter gesenkt. Per Ende 2025 haben wir Bruttoeinsparungen von 10,7 Milliarden Dollar erzielt. Und wir haben weiteres Sparpotenzial identifiziert. Deshalb haben wir unser Ziel für Kosteneinsparungen um 500 Millionen Dollar erhöht, auf rund 13,5 Milliarden bis Ende 2026.

Die Optimierung unserer Bilanz ist nun weitgehend abgeschlossen. Dies ermöglicht es uns, über den Zyklus hinweg einen Ertrag von rund 10 Prozent zu erzielen, im Verhältnis zu den durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven.

Es ist bemerkenswert, wie stark und profitabel sich unsere Geschäftsbereiche in den letzten Jahren entwickelt haben. Sie weisen, wie Sie auf dieser Folie sehen, eine solide regionale Diversifikation auf und erzielen Erträge in Milliardenhöhe mit einem starken Wachstum.

Wie unser Präsident betont hat, war keiner dieser Erfolge garantiert, als wir die Credit Suisse im Jahre 2023 übernommen haben. Das Tempo und die Präzision der Integration waren aussergewöhnlich. Dafür gebührt allen Mitarbeitenden bei UBS grosser Dank.

Wir sind noch nicht ganz am Ziel. Aber mit jedem Schritt nähern wir uns dem geplanten Abschluss der Integration bis Ende Jahr. Dann können wir die vollen Vorteile der Übernahme realisieren: durch nachhaltig höhere Erträge. Durch ein noch besseres Kundenerlebnis. Und durch positive Impulse für die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Unser Leitprinzip ist unverändert. Wir wollen nachhaltiges Wachstum erzielen – basierend auf Kapitaldisziplin, einem bewussten Umgang mit Risiken, unseren Kompetenzen und unserer Stärke als grösste globale Vermögensverwalterin.

Global Wealth Management steht weiterhin im Zentrum unseres Geschäftsmodells, das auf die Vermögensverwaltung fokussiert ist. Es ist ein wichtiger Treiber für stabile, nachhaltige Profitabilität. Die Vermögenszuflüsse beliefen sich 2025 auf 101 Milliarden Dollar. Bis 2028 möchten wir Zuflüsse von mehr als 200 Milliarden Dollar pro Jahr erzielen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag sollte dann bei rund 68 Prozent liegen. Dies wollen wir erreichen, indem wir in allen Regionen unsere Kundenbeziehungen vertiefen und unser Angebot erweitern.

In den USA ist das *Wealth Management* mit einem Ertragsanteil von 60 Prozent schon heute der grösste Bereich unseres lokalen Geschäfts. Zudem haben wir dort kürzlich eine nationale Banklizenz erhalten. Dies ist ein wichtiger Meilenstein. Es erlaubt uns, unseren Privatkunden eine deutlich breitere Palette an Produkten und Dienstleistungen anzubieten, inklusive klassischer Kontoführung. Dadurch wird unser US-Geschäft noch widerstandsfähiger und profitabler.

In Lateinamerika wollen wir unsere Position als führende Vermögensverwalterin weiter ausbauen, mit Fokus auf Brasilien und Mexiko.

Im Raum Asien-Pazifik steigerten wir die verwalteten Vermögen auf über eine Billion Dollar. Dies festigt unsere Position als grösste Vermögensverwalterin vor Ort. Wir wollen unseren

Share of Wallet in der gesamten Region weiter ausbauen, durch strategische Partnerschaften, zusätzliche Vertriebskanäle und mehr Kundenberater.

Unsere führende Stellung in Europa und dem Mittleren Osten basiert auf einer profitablen Plattform mit grenzüberschreitenden Dienstleistungen, die in der Schweiz gebucht werden. Dieses Angebot trifft besonders im Nahen Osten auf hohe Nachfrage. Dort hat sich unser Geschäft seit 2023 fast verdoppelt.

Und die Schweiz ist ein wichtiger Stabilitätsanker für unser *Wealth Management*. Dies wird unterstützt durch unsere langjährigen und breiten Kundenbeziehungen.

Personal & Corporate Banking ist ein wichtiger Pfeiler für UBS. Damit sichern wir unsere Position als führende Universalbank und verlässlicher Partner für die Schweizer Wirtschaft. Die Zinssituation in der Schweiz könnte unser Ziel, ein Verhältnis von Aufwand und Ertrag von 50 Prozent bis Ende 2026 zu erreichen, verzögern. Mit dem Übergang zu einer einheitlichen Plattform erwarten wir weitere Kostensynergien. Gleichzeitig investieren wir in den Kundenservice, um unser integriertes Angebot weiter auszubauen – im Inland sowie global.

Diese Massnahmen sollten sich positiv auf die Profitabilität auswirken. So sind wir zuversichtlich, unser Ziel einer Aufwand-Ertrags-Quote von rund 48 Prozent bis 2028 zu erreichen.

Im *Asset Management* haben wir die operative Profitabilität deutlich verbessert. Zusätzlich haben wir die Integration in den wichtigsten Punkten weitgehend abgeschlossen.

Ein klarer strategischer Fokus und ein breites Produktangebot steigern das Wachstum in den Bereichen alternative Anlagen, ETFs und Indexlösungen. Innerhalb von *Asset Management* verwaltet die Einheit *Unified Global Alternatives* Vermögen von 330 Milliarden Dollar in alternativen Anlagen. Diese Grösse ermöglicht es uns, als einer der Marktführer unseren Kunden einen breiten Zugang zu privaten Märkten und Hedge Funds zu bieten.

Durch konsequentes Kostenmanagement und die Verbesserung der Plattform will das Asset Management eine Wachstumsrate der Nettoneugelder von rund 3 Prozent über den Zyklus erzielen. Bis 2028 soll das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bei rund 65 Prozent liegen.

In der *Investment Bank* setzen wir weiterhin auf unser starkes und effizientes Modell. Dieses ergänzt unsere Vermögensverwaltung und das Unternehmenskundengeschäft in der Schweiz und stärkt die Zusammenarbeit im Konzern, mit klarem Fokus auf die Bedürfnisse unserer Kunden.

Der Ertrag im Segment *Global Markets* stieg 2025 auf ein Rekordniveau. Wir erwarten in diesem Bereich weiterhin eine robuste Entwicklung.

Gleichzeitig konnte das Segment *Global Banking* den Marktanteil überall weiter ausbauen – in den Regionen Asien-Pazifik, EMEA, Schweiz und Americas. Wir rechnen damit, den Ertrag in diesem Bereich bis Ende 2026 gegenüber 2022 zu verdoppeln.

Für die Investment Bank insgesamt streben wir über den Zyklus eine Rendite auf dem zugewiesenen Eigenkapital von rund 15 Prozent an.

Meine Damen und Herren

Wir arbeiten nicht nur daran, die Integration abzuschliessen und unsere kurz- und mittelfristigen Prioritäten umzusetzen. Wir wollen UBS auch für das kommende Jahrzehnt vorbereiten.

Diese Folie zeigt die strukturellen Trends, die die Finanzindustrie prägen und langfristiges Wachstum ermöglichen: Vermögensbildung, das Wachstum in alternativen Anlagen und Private Markets, sowie geopolitische Unsicherheiten. Wir sind hervorragend positioniert, um unsere Kunden in diesem Umfeld zu unterstützen. Technologie und Künstliche Intelligenz spielen dabei eine besonders wichtige Rolle.

Deshalb investieren wir in grossem Umfang in transformative Programme im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Diese Programme werden unsere Prozesse grundlegend neu gestalten, den Kundenservice verbessern und unsere operative Resilienz stärken. Zum Beispiel verwenden wir agentische KI, um Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen. Dies etwa bei Kontoeröffnungen oder bei regulatorischen Prozessen, inklusive *Know-your-Customer*-Prüfungen.

Parallel dazu vertiefen wir strategische Partnerschaften mit führenden Technologie-Unternehmen und Universitäten. Dazu gehören die Gründung des *Oxford-UBS Centre for Applied AI*. Aber auch unsere Zusammenarbeit mit dem *Dalle Molle Institut* für Künstliche Intelligenz der Universität und Fachhochschule in Lugano. Ziel ist es, Spitzenforschung in konkrete Lösungen zu übertragen. Davon sollen möglichst viele Kunden profitieren.

Wir sehen auch, dass mit digitalen Assets und Tokenisierung neue Chancen entstehen. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, kann sich dadurch fundamental ändern. Wir verfolgen einen fokussierten, kundenorientierten Ansatz. Wir bauen wichtige Infrastruktur auf und entwickeln unser Angebot gezielt weiter.

All dies wird dazu beitragen, die Profitabilität von UBS bis 2028 wieder auf das Niveau von 2022 zurückzubringen. Also vor der Übernahme der Credit Suisse.

Wie diese Folie zeigt, haben Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, im März 2023 einen wesentlichen finanziellen Beitrag zur Sicherung der Finanzstabilität geleistet. Diese Folie zeigt auch klar, dass Aussagen über «Schnäppchen» oder den «Deal des Jahrhunderts» im Kontext der Credit-Suisse-Rettung vollkommen unangemessen sind.

Meine Damen und Herren

Ich werde die sehr wichtigen Kommentare unseres Verwaltungsratspräsidenten zur Regulierung nicht wiederholen. Nur so viel: Vor drei Jahren stand die Schweiz vor einem der schwierigsten Momente in der modernen Finanzgeschichte. Sie handelte entschlossen und verantwortungsvoll. Dadurch konnten Stabilität und Wohlstand gesichert werden. Wie gesagt: Auch dank dem Beitrag von UBS.

Jetzt steht die Schweiz vor der entscheidenden Phase bei der Gestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen für die Zukunft. Die Frage ist nicht, *ob* wir die Finanzstabilität stärken – sondern *wie*. Dauerhafte Stabilität erfordert eine Regulierung, die zielgerichtet, verhältnismässig und international abgestimmt ist. Wir brauchen keine Angstmacherei. Und sicher keine Massnahmen, die vielleicht kurzfristig beruhigend wirken, langfristig aber die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit schwächen.

Der bevorstehende parlamentarische Prozess wird entscheidend sein. Die Vernehmlassung hat sehr viele Reaktionen ausgelöst. Dabei hat eine deutliche Mehrheit die Kalibrierung und internationale Konsistenz einiger Vorschläge infrage gestellt. Es ist zu hoffen, dass diese klaren Positionen im demokratischen Prozess voll reflektiert werden. Es ist im Interesse unseres Landes, dass der Finanzplatz stark und international wettbewerbsfähig bleibt. Die richtige Balance zu finden, wird entscheidend sein.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Zum Schluss möchte ich unserem Verwaltungsrat für die sehr gute Partnerschaft und Zusammenarbeit danken. Insbesondere unserem Präsidenten Colm Kelleher. Mein Dank geht auch an Lukas Gähwiler, der sich als Vizepräsident nicht mehr zur Wiederwahl stellt. Ich danke ihm für seinen ausserordentlichen Einsatz für UBS während vieler Jahre. Und für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit mir persönlich.

Ich danke auch unseren Kundinnen und Kunden für ihr anhaltendes Vertrauen. Und ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen in der Konzernleitung und den Mitarbeitenden. Sie haben in einem weiteren anspruchsvollen Jahr ausserordentlichen Einsatz und Professionalität gezeigt.

Schliesslich danke ich Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre anhaltende Unterstützung und Ihr Vertrauen.

Ich komme zurück auf das, was der Verwaltungsratspräsident und ich am 12. Juni 2023 beim Abschluss der Akquisition versprochen haben.

Ich zitiere: «Wir konzentrieren uns auf unsere Kundinnen und Kunden – Privatpersonen, Unternehmer, Firmen – und helfen ihnen dabei, ihr Vermögen zu schützen und aufzubauen und ihre Ziele zu erreichen. Gemeinsam werden unsere Stärken und Fähigkeiten noch mehr zum Tragen kommen. Wir werden auf der Grundlage von Fakten entscheiden und dabei alle Aspekte berücksichtigen. Wir setzen weiterhin auf unsere starke UBS-Unternehmenskultur, unseren konservativen Risikoansatz und unsere hohe Servicequalität – und werden dabei keinerlei Kompromisse eingehen.» Ende des Zitats.

Dieses Versprechen hat unser Handeln bei jedem Schritt geleitet. Es bleibt unser Leitprinzip, während wir UBS noch stärker machen – noch widerstandsfähiger und noch besser positioniert für die Zukunft.