

# Ordentliche Generalversammlung

UBS Group AG vom 2. Mai 2019

Rede von Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

## **Es gilt das gesprochene Wort.**

Sehr geehrte Damen und Herren  
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Auch von meiner Seite herzlich willkommen hier in Basel.

Sie haben in den letzten Wochen und Monaten vieles über die Finanzbranche im Allgemeinen und UBS im Speziellen lesen und hören können. Dabei war nebst Gutem immer wieder auch Kritisches zu finden, was natürlich oft mehr Beachtung erhält.

Aus meiner Sicht ist das Glas bei UBS zu drei Viertel voll.

Warum?

Unsere Strategie funktioniert – in besseren genauso wie in schlechteren Zeiten. Und wie Sie gehört haben, die Ergebnisse können sich sehen lassen – auch finanziell:

- Unser Reingewinn ist gegenüber dem Vorjahr um 16 Prozent auf 4,5 Milliarden Dollar gestiegen.
- Die Bank ist effizienter geworden: 2018 konnten wir den sogenannten Operating Leverage um 3 Prozent verbessern.
- Das bedeutet: Wir haben die Erträge erhöht und gleichzeitig die Kosten gesenkt.
- Und mit einer Rendite auf dem Kernkapital von 13,1 Prozent gehören wir zu den besten Banken weltweit.

Von aussen wird dabei oft das Aufwand-Ertrags-Verhältnis als einziger Massstab für Effizienz betrachtet. Für uns aber steht – wie bereits erwähnt – die Rendite auf dem Kernkapital im Vordergrund: Wir wollen die Erträge steigern, aber mit so geringen Kosten wie möglich sowie mit einem optimal eingesetzten Kapital. Dieses Dreieck muss stimmen.

Wir waren mit diesem Rezept auch letztes Jahr erfolgreich – in einem nicht gerade freundlichen Umfeld.

Auch wenn sich die Börsen wieder erholt haben: Dieses unruhige Umfeld hat bei Kunden und Investoren tiefe Spuren hinterlassen, die wir heute noch spüren.

Dazu kommen makroökonomische und geopolitische Unsicherheiten. Umso stolzer bin ich deshalb auf das Erreichte. Die Stärke unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie war für uns – einmal mehr – ein grosser Vorteil. Dies zeigt auch ein Blick auf die Resultate vor Steuern der einzelnen Bereiche der Bank:

- In unserem Kerngeschäft, der globalen Vermögensverwaltung, haben wir einen Gewinn von über 3,2 Milliarden Dollar erreicht. Ein starkes Ergebnis.
- Unser Schweizer Geschäft, das Personal und Corporate Banking, erreichte einen Gewinn von über 1,7 Milliarden Franken.
- Unsere Asset Management-Einheit erarbeitete über 420 Millionen Dollar Gewinn.
- Und auch unsere Investment Bank hatte ein sehr gutes Jahr mit einem Gewinn von über 1,4 Milliarden Dollar.

Wir haben also solide Ergebnisse erzielt, trotz eines schwierigen Umfelds. Nun – warum ist uns dies gelungen?

Ein Hauptgrund ist, dass wir uns nicht nur auf Quartalsergebnisse und Jahresgewinn fokussieren. Wir fokussieren auch auf nachhaltige Performance – im Interesse unserer Kundinnen und Kunden, im Interesse der Mitarbeitenden und im Interesse der Aktionäre, die langfristig denken.

Seit dem Investorentag vor fünf Jahren sieht das in Zahlen so aus:

- Wir haben 19 Milliarden Dollar Gewinn erzielt.
- Wir haben 9 Milliarden zusätzliches Kapital aufgebaut.
- Wir haben gleichzeitig fast 6 Milliarden Dollar für die Bewältigung der Vergangenheit bezahlt.

Übrigens: Da sind die Kosten für die Anwälte noch gar nicht einberechnet! Und nota bene: All dies ohne Kapitalerhöhungen oder Verwässerung der Aktionäre zum Beispiel bei der Dividendenzahlung.

- Wir haben im gleichen Zeitraum 14 Milliarden Dollar an unsere Aktionäre zurückgeführt, in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen.
- Die Rendite auf der Aktie beträgt beachtliche 42 Prozent, wenn man die Auszahlung der Dividende berücksichtigt (Periode von 15.11.2011 bis 14.03.2019).
- Wie bereits erwähnt, haben wir unser Kapitalpolster um über 40 Milliarden auf rund 84 Milliarden erhöht.
- Wir haben zusätzliche Kosten von 3,5 Milliarden für die Umsetzung der Regulierung absorbiert und deswegen auch die rechtliche Struktur der Bank neu konzipiert.
- Und – ebenso wichtig wie die nackten Zahlen – die Art und Weise, wie wir innerhalb der Bank zusammenarbeiten, hat sich weiter verbessert.

Fakt ist: Bei UBS machen wir bereits vieles richtig. Aber wir sind noch nicht am Ziel und wir können noch besser werden. Denn – wir müssen uns immer wieder auf neue Herausforderungen einstellen. Das allerdings ist für uns nicht neu. Denn das Umfeld war in den letzten Jahren nicht nur freundlich, oft sogar das Gegenteil. Ich nenne Ihnen Beispiele:

- In der Schweiz sind Banken seit 5 Jahren mit Negativzinsen konfrontiert.
- Hinzu kommen Regulierungen, die das Wachstum zunehmend erschweren und verteuern, sogar in wenig kapitalintensiven Geschäftsbereichen.

Dazu gibt es weitere Herausforderungen wie wachsende Konkurrenz – insbesondere in Asien und den USA –, risikoscheue Kunden und generell sinkende Margen. Und wir haben noch gar nicht davon gesprochen, dass viele Banken Überkapazitäten haben und nicht einmal mehr ihre Kapitalkosten verdienen. Auch Banken in der Schweiz. Wir sind froh, hier eine Ausnahme zu sein.

Die Schweiz bleibt das Herz der Bank. Aber – wir sind genauso in wichtigen Märkten weltweit vorne mit dabei. Das bedingt bei der Führung Weitsicht und Internationalität. Wir haben in der Schweiz über 21000 Mitarbeitende, die hier für uns tätig sind. Doch UBS ist mehr als das:

- Mit den USA haben wir seit Jahrzehnten einen zweiten Heim-Markt, mit etwa gleich vielen Mitarbeitenden wie in der Schweiz.
- In Asien arbeiten mittlerweile über 12000 Personen für UBS. Genau so viele sind es in Europa.

Dieser weite Blick und dieses globale Denken brauchen wir auch bei den Rahmenbedingungen, damit die Schweiz weiterhin attraktiv bleibt. Doch wir haben leider in diesem Land ein Regulierungsumfeld, das nicht berechenbar ist und oft versucht, die Probleme der Gegenwart mit den Rezepten der Vergangenheit zu lösen. Das ist sehr schade.

Übrigens: Bei diesem Thema heisst es ja immer, dass der Steuerzahler geschützt werden muss. Der beste Schutz für den Steuerzahler ist, dass wir Steuern bezahlen. Dafür braucht es Wachstum und nachhaltige Profitabilität. Beides haben wir erreicht. Wir haben seit der Finanzkrise rund 5 Milliarden Franken an die Staatskassen abgeliefert. UBS ist heute wieder einer der grössten, wenn nicht der grösste Steuerzahler der Schweiz.

Meine Damen und Herren:

Genug mit der Regulierung, ich spreche jetzt lieber über Innovation und Wettbewerbsfähigkeit! Beides ist nämlich notwendig, damit wir uns weiterhin um das Wichtigste kümmern können: unsere Kundinnen und Kunden! Alle sprechen von Kundennähe. Wir bei UBS haben sie. Schauen Sie selbst!

Ich möchte, dass unsere Kunden auch noch in 5 oder 10 Jahren so positiv über UBS sprechen!

Damit uns das gelingt, sollten wir mit einem Auge immer den langfristigen Erfolg der Bank als oberste Priorität sehen. Mit dem anderen Auge aber müssen wir uns auf die aktuellen Herausforderungen fokussieren. Schwächeln die Märkte, müssen wir handeln. Aber weil UBS topfit ist, sind wir auch flexibel genug, um uns an die jeweiligen Situationen anzupassen. So haben wir kurzfristig entschieden, nochmals mindestens 300 Millionen Dollar zusätzlich zu sparen. An der strategischen Ausrichtung und am Ziel ändert dies nichts. Wir investieren überall dort, wo es für unsere Kunden und Aktionäre am meisten bringt.

Zum Beispiel Technologie: Sie hilft uns, effizienter zu werden und für unsere Kunden bessere, massgeschneiderte Lösungen zu bieten. UBS als Universalbank Nummer 1 in der Schweiz ist im Digital Banking für Privat- und Firmenkunden der klare Leader.

Ich gebe Ihnen ein paar Beispiele:

- Bereits über 40 Prozent unserer E-Banking-Privatkunden erledigen ihre Bankgeschäfte nur noch über das Smartphone.
- Und mit unserer Online-Kreditlösung können KMUs innerhalb von 15 Minuten einen Kredit von bis zu einer halben Million Franken beantragen.

Digitale Kunden sind für uns äusserst attraktive Kunden: Mit ihnen generieren wir 80 Prozent mehr Geschäfte als mit Kunden in den klassischen Kanälen. Wir analysieren im Evidence Lab mit Künstlicher Intelligenz grosse Daten-Mengen. So können wir dem Kunden helfen, im komplexen Marktumfeld rasch zu entscheiden. Wir werden diesen Ansatz nun auf die ganze Bank ausdehnen.

Also: Wir sind mittel- und langfristig gut positioniert, um zu wachsen. Wir alle bei UBS sind hochmotiviert und überzeugt, dass die besten Zeiten noch vor uns liegen! Das ist nicht Wunschenken. Es gibt gute Gründe für diese Annahme:

- Wir glauben, dass wir über dem Durchschnitt der Weltwirtschaft wachsen werden.
- Insbesondere in den USA und in Asien/Pazifik sehen wir grosses Potential.
- In den USA bieten uns Kunden mit sehr grossen Vermögen beträchtliche Chancen.
- Wir möchten auch unsere Beziehungen zu US-Personen ausserhalb der USA ausbauen.
- Und in China sind wir die erste ausländische Bank, die eine Mehrheit an einem Wertpapier-Joint Venture erworben hat!

Werte Aktionärinnen und Aktionäre, fassen wir zusammen: Wir bei UBS haben eine solide Strategie, die Jahr um Jahr starke Erträge bringt. Und wir erwarten, dass wir in den nächsten drei Jahren nochmals fast so viel Kapital für Sie generieren werden wie in den letzten sechs Jahren zuvor.

- Wir können dabei auf tolle Mitarbeitende setzen, in der Schweiz und in der ganzen Welt.
- Wir verfügen über treue Kunden, wie Sie im Video gesehen haben.
- Und wir haben mit Ihnen ein stabiles Aktionariat.
- Ihnen allen möchte ich danken.

Ich bedanke mich auch bei unserem Verwaltungsrat und insbesondere beim Verwaltungsratspräsidenten Axel Weber für die gute und vertraute Zusammenarbeit.

Die UBS ist auf dem richtigen Weg.

Da mag es zwischendurch kurzfristig auch mal holprig sein – kein Weg ist immer nur einfach. Wichtig ist, dass man in die richtige Richtung geht. Und dabei immer wieder das Positive sieht.

Wir wollen weiterhin beides tun.

Grazie!