

Ordentliche Generalversammlung

UBS Group AG vom 15. April 2026

Rede von Colm Kelleher, Präsident des Verwaltungsrats

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, herzlich willkommen zur Generalversammlung der UBS.

Wir befinden uns in einer entscheidenden Phase, sowohl für UBS als auch für die Schweiz. Die aktuelle Regulierungsdebatte in unserem Land wird nicht nur die Zukunft unseres Unternehmens prägen, sondern auch die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz.

Bevor ich darauf eingehe, möchte ich jedoch zunächst einen Blick darauf werfen, was wir im vergangenen Jahr erreicht haben und wo wir heute stehen.

Wir befinden uns in der Schlussphase, der „letzten Meile“ der Integration der Credit Suisse. Vor einem Monat haben wir die Migration aller ehemaligen in der Schweiz gebuchten Credit-Suisse-Kundinnen und -Kunden auf unsere Plattformen abgeschlossen. Wir liegen weiterhin im Zeitplan, die Integration bis zum Jahresende weitgehend abzuschliessen.

Dabei ist festzuhalten: Die Integration der Credit Suisse war kein Selbstzweck. Sie verfolgte ein übergeordnetes Ziel – die Sicherung der Finanzstabilität und den Erhalt des Vertrauens in das Schweizer sowie das globale Finanzsystem.

Das Ausmass dieser Integration ist erheblich. Viele Regulatoren weltweit waren sich einig, dass eine Übernahme durch UBS die beste Lösung darstellte. Gleichzeitig hatten sie Bedenken wegen der Komplexität der Transaktion. Heute erkennen sie an, dass der Prozess reibungslos verlaufen ist und wir diese anspruchsvolle Aufgabe erfolgreich gemeistert haben.

Dies war nur dank des ausserordentlichen Engagements und der Professionalität unserer grossartigen Mitarbeitenden möglich. Ich möchte allen Beteiligten meinen aufrichtigen Dank aussprechen. Unsere Mitarbeitenden haben wahrlich Geschichte geschrieben.

Ein besonderer Dank gilt Sergio Ermotti und dem gesamten Führungsteam. Wir können uns glücklich schätzen, an der Spitze unseres Unternehmens auf eine derart breite Erfahrung und ausgewiesene Kompetenz zählen zu dürfen. Sergio wird die Integration bis zu ihrem

Abschluss führen und sich danach auf die Förderung von Wachstum und nachhaltig höheren Renditen konzentrieren. Zudem wird er UBS durch die aktuelle Phase regulatorischer Unsicherheit führen.

Kommen wir nun zu unserer finanziellen Entwicklung: 2025 war ein starkes Jahr für UBS. Der Reingewinn stieg im Jahresvergleich um 53% auf 7,8 Milliarden US-Dollar. Die verwalteten Vermögen nahmen gegenüber dem Vorjahr um 15% auf über 7'000 Milliarden US-Dollar zu. Das zeigt, dass unsere Strategie auch während der Umsetzung einer komplexen Integration funktioniert.

Sergio wird Ihnen weitere Einzelheiten zur Integration und zu unserer finanziellen Performance erläutern.

Wie Sie alle wissen, ist UBS eng mit der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft verflochten. Wir sind der drittgrösste private Arbeitgeber des Landes. Darüber hinaus sind wir der drittgrösste Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung im privaten Sektor in der Schweiz und bieten mehr als 2'300 Aus- und Weiterbildungsplätze an.

Im vergangenen Jahr haben wir im Inland Waren und Dienstleistungen im Wert von 4 Milliarden Schweizer Franken bezogen.

Als grösster Kreditgeber des Landes stellen wir Schweizer Haushalten und Unternehmen ein Gesamtkreditvolumen von rund 350 Milliarden Schweizer Franken zur Verfügung. Allein im vergangenen Jahr haben wir Kredite im Umfang von 80 Milliarden Schweizer Franken neu vergeben oder verlängert. Damit haben wir Tausenden Familien in der Schweiz den Erwerb ihres ersten Eigenheims ermöglicht und Unternehmen von St. Gallen bis Genf beim Ausbau ihrer Geschäftstätigkeit unterstützt.

Mit einem substanziellen Beitrag im mittleren zweistelligen Millionenbereich engagieren wir uns für Kultur, Bildung und Sport. Dazu gehören unter anderem die Finanzierung des UBS Center for Economics in Society an der Universität Zürich, das Sponsoring der Athletissima Lausanne sowie unsere Rolle als Hauptpartner des Locarno Film Festivals und des Schweizerischen Fussballverbands.

Mit anderen Worten: Wir sind ebenso ein fester Bestandteil der Schweiz, wie die Schweiz ein Teil von uns ist.

Allerdings würden die vom Bundesrat vorgeschlagenen zusätzlichen Kapitalanforderungen uns zu einem internationalen Sonderfall machen und unsere Wettbewerbsfähigkeit spürbar schwächen, wie auf der Folie dargestellt wird.

Nach unseren eigenen Berechnungen würden die vorgeschlagenen Massnahmen erfordern, dass UBS AG zusätzliches hartes Kernkapital (Common Equity Tier 1, CET1) von rund 22 Milliarden US-Dollar hält. Dies würde zu einer CET1-Kapitalquote von rund 18,5% auf Gruppenstufe führen.

Es ist wichtig, dass Sie wissen: Diese CET1-Kapitalquote liegt rund 50% höher als bei unseren wichtigsten Mitbewerbern und bereitet uns erhebliche Sorgen. Wir haben kürzlich erlebt, was hohe Zölle bedeuten können. Stellen Sie sich vor, andere Schweizer Industrien müssten mit um 50% höheren Zöllen arbeiten als ihre internationalen Wettbewerber. Das wäre ein klarer

und erheblicher Wettbewerbsnachteil. Eine Belastung dieser Grössenordnung würde unser Geschäftsmodell grundlegend beeinträchtigen.

Lassen Sie mich kurz auf die Grösse von UBS eingehen, wie auf der nächsten Folie veranschaulicht.

Seit der globalen Finanzkrise 2008 hat die Bank ihre Bilanz erheblich verkleinert. Die kombinierte Bilanzsumme von UBS und Credit Suisse ist um mehr als zwei Drittel gesunken. Wichtig ist auch, dass UBS ihr Risikoprofil reduziert hat, indem wir unseren Fokus auf die Vermögensverwaltungs-Aktivitäten und die Schweizer Universalbank in unserem Heimatland gelegt haben – beides stabile und risikoarme Geschäftsbereiche. Heute stammen rund drei Viertel unserer Erträge aus unseren Vermögensverwaltungs-Aktivitäten und unserem Schweizer Geschäft. Der Bilanzteil, der der Investmentbank zuzurechnen ist, hat sich in absoluten Zahlen um fast 90% verkleinert.

Parallel zu diesem Wandel des Geschäftsmodells hat sich unsere Kapitalausstattung verdreifacht. Das verlustabsorbierende Gesamtkapital deckt inzwischen 38% unserer risikogewichteten Aktiven ab.

Häufig wird unsere Bilanz mit dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Schweiz verglichen. Aktuell entspricht sie 150% des jährlichen Schweizer BIP. Das ist mehr als viermal weniger als die kombinierten Bilanzen von UBS und der Credit Suisse vor der globalen Finanzkrise, als diese über 600% des BIP lagen.

Meines Erachtens ist der Vergleich der Bilanzsumme einer Bank mit dem BIP eines Landes jedoch wenig aussagekräftig – er ist ein Vergleich von Äpfeln mit Birnen. Wenn überhaupt, müsste man die Bilanz einer Bank mit der Bilanz des Landes selbst vergleichen. Und die Bilanz der Schweiz ist aussergewöhnlich gross und aussergewöhnlich stark.

- Zusammengenommen belaufen sich die finanziellen Vermögenswerte von privaten Haushalten, Unternehmen und Staat in der Schweiz auf das 16-Fache des BIP. Allein die Bilanz der Schweizerischen Nationalbank entspricht rund 100% des BIP.
- Gemäss unserem „Global Wealth Report“ ist die Schweiz das reichste Land der Welt, mit einem durchschnittlichen Nettovermögen von fast 700'000 US-Dollar pro erwachsene Person.
- Unter Einbezug der Immobilien beträgt das Nettovermögen der privaten Haushalte fast 600% des BIP.
- Bankbilanzen sind Spiegelbilder der Volkswirtschaften, denen sie dienen. Mit einer Bilanzsumme von rund 400% des BIP reflektiert das Schweizer Bankensystem die Grösse, die Leistungsfähigkeit und die internationale Ausrichtung der Schweizer Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund erscheint auch die Grösse von UBS angemessen.

Dennoch bleibt Wachsamkeit unerlässlich, und die Finanzstabilität muss jederzeit gewahrt werden. Es steht ausser Frage, dass die Aufsichtsbehörde ihre Rolle erfüllen soll und muss. Zugleich gilt es jedoch, den Nutzen regulatorischer Einschränkungen sorgfältig gegen ihre Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit abzuwägen. Bemerkenswert ist, dass sowohl die Vereinigten Staaten als auch das Vereinigte Königreich ihren Aufsichtsbehörden neben Anlegerschutz und Finanzstabilität ausdrücklich auch ein Mandat zur Förderung der

Wettbewerbsfähigkeit übertragen haben. Selbst die Schweizerische Nationalbank räumt ein, dass nachhaltige Bankgewinne die erste Verteidigungslinie zur Deckung von Verlusten in Stresssituationen darstellen.

Zudem verweist das Mandat der FINMA ausdrücklich auf ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz.

Es gibt Stimmen, die fordern, dass wir kein Lobbying betreiben sollten. Doch wir tragen gegenüber unseren Aktionärinnen und Aktionären, also Ihnen, eine treuhänderische Verantwortung: die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern und Ihre Interessen zu wahren. Wir sind von den vorgeschlagenen Regulierungen unmittelbar betroffen und müssen uns daher mit der Frage auseinandersetzen, was diese Vorschläge für unser Unternehmen bedeuten und welche Folgen sie für den Wirtschaftsstandort Schweiz hätten. Darüber hinaus müssen wir die wirtschaftliche Existenz von über 30'000 Mitarbeitenden und ihrer Familien in der Schweiz schützen.

Nach unserer Einschätzung untergraben die derzeitigen Vorschläge die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz in erheblichem Masse, ohne einen entsprechenden substanziellen Gewinn an Finanzstabilität zu bieten.

Wir sind nach wie vor überzeugt, dass gut kapitalisierte Banken ein zentraler Pfeiler der Finanzstabilität sind. Jedoch wäre es im heutigen geopolitischen Umfeld leichtsinnig, unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen. Die internationale regelbasierte Ordnung gerät zunehmend unter Druck. Grosse Volkswirtschaften verfolgen explizite Deregulierungsstrategien, um das inländische Wirtschaftswachstum zu fördern und die globale Stellung ihrer Finanzinstitute zu stärken.

- In den USA werden Stresstests vereinfacht und ein Regulierungsrahmen für digitale Vermögenswerte entwickelt. Die Federal Reserve hat im März ausserdem Pläne vorgestellt, um die risikobasierten Kapitalanforderungen für Banken weiter zu senken. Für die grössten US-Banken, darunter unsere direkten Wettbewerber, wird erwartet, dass die CET-1-Anforderungen um 4,8% sinken.
- Im Vereinigten Königreich dürften die Kapitalanforderungen um rund einen Prozentpunkt zurückgehen. Zudem hat die Bank of England ausdrücklich den Auftrag, die wirtschaftlichen Auswirkungen der Kapitalanforderungen zu berücksichtigen.
- Selbst die EU strebt eine Vereinfachung der Regulierung an, wobei der Druck wächst, der Wettbewerbsfähigkeit grösseres Gewicht beizumessen. Es wird zudem erwartet, dass die EU eine Erhöhung der Kapitalanforderungen im Zusammenhang mit der Grundlegenden Überprüfung des Handelsbuchs (Fundamental Review of the Trading Book, FRTB) um bis zu drei Jahre verschieben wird.

Der Wettbewerb verschärft sich unterdessen weiter. Finanzzentren wie Singapur oder Hongkong stärken gezielt ihre Wettbewerbsfähigkeit in Bereichen, in denen die Schweiz traditionell stark ist, darunter das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft, mit dem Anspruch, eine führende Rolle zu übernehmen.

Wenn sich die geopolitischen Rahmenbedingungen verschieben, müssen kleine und offene Volkswirtschaften agil bleiben, um erfolgreich zu sein. Sie brauchen eine kluge, international abgestimmte Regulierung, die die Wettbewerbsfähigkeit stärkt – und nicht schwächt. Die

Vorschläge des Bundesrates im Finanzsektor gehen jedoch in die entgegengesetzte Richtung – und sie adressieren nicht die grundlegenden Ursachen der Probleme der Credit Suisse.

Lassen Sie mich unmissverständlich festhalten: Wir wollen unseren Hauptsitz in der Schweiz behalten. Wir haben stets eine konstruktive Lösung gesucht und tun dies auch weiterhin. Wir suchen nach einer Lösung, die einen wettbewerbsfähigen, erfolgreichen und prosperierenden Schweizer Finanzplatz sichert – getragen von einer starken Kapitalisierung.

Wir sind bereit, eng mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement, der Schweizerischen Nationalbank, der FINMA sowie dem Parlament an einer pragmatischen Regulierungsagenda zusammenzuarbeiten. Ziel muss es sein, die Finanzstabilität zu festigen und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken – durch eine gezielte, verhältnismässige und international abgestimmte Regulierung, die sowohl den Finanzsektor als auch den langfristigen Wohlstand der Schweiz unterstützt.

Gleichzeitig ist es unsere Pflicht, geeignete Optionen sorgfältig zu prüfen, um die negativen Folgen dieser extremen Vorschläge so weit wie möglich zu begrenzen, sollten sich die Vorschläge bestätigen. Ziel ist es, die Auswirkungen auf unsere Aktionärinnen und Aktionäre, unsere Kundinnen und Kunden, unsere Mitarbeitenden sowie auf die Regionen, in denen wir tätig sind, zu minimieren. Vor diesem Hintergrund und angesichts des wachsenden Drucks der Märkte und von vielen von Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, könnten wichtige geschäftliche Entscheidungen bald unausweichlich werden. Ich möchte noch einmal betonen: Wir streben weiterhin eine gangbare Lösung an. Zugleich halten wir an unserer erfolgreichen und bewährten Strategie fest, die auf den Ausbau unserer Vermögensverwaltungsgeschäfte ausgerichtet ist. Eine Schrumpfung unserer wertschöpfenden Geschäftsbereiche schliessen wir aus.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, 2025 war ein erfolgreiches Jahr für UBS – und Sie sind die Hauptnutznießer dieses Erfolgs.

Im vergangenen Jahr haben wir insgesamt 6,4 Milliarden US-Dollar an Kapital an Sie zurückgeführt. Davon entfielen 3,4 Milliarden US-Dollar auf Dividenden, der Rest auf Aktienrückkäufe.

Für das Geschäftsjahr 2025 schlagen wir eine Dividende von 1,10 US-Dollar pro Aktie vor. Dies entspricht einer Erhöhung um 22% gegenüber dem Vorjahr. Zudem beabsichtigen wir, im Jahr 2026 Aktien im Wert von 3 Milliarden US-Dollar zurückzukaufen. Dabei handelt es sich um einen moderaten Betrag – deutlich geringer als im Jahr 2022, also vor der Übernahme der Credit Suisse.

Für 2026 planen wir eine Erhöhung der Dividende pro Aktie im mittleren Zehnprozentbereich. Darüber hinaus bekennen wir uns weiterhin zu einer progressiven Dividendenpolitik, ergänzt durch Aktienrückkäufe. Auch wenn wir den Anspruch haben, künftig mehr Kapital an Sie zurückzuführen, hängen zusätzliche Aktienrückkäufe von mehreren Faktoren ab: von grösserer Klarheit über den künftigen Regulierungsrahmen in der Schweiz, von unserer finanziellen Entwicklung sowie von der Einhaltung einer CET1-Kapitalquote von rund 14%.

Nachdem der Grossteil der Integrationsarbeiten nun abgeschlossen ist, ist unser Ziel klar: Wir wollen das vor der Übernahme erreichte Rentabilitätsniveau wiedererlangen – und es mittelfristig übertreffen.

Unsere Strategie bleibt unverändert. Sie hat sich bewährt und wird uns auch in Zukunft leiten. Wir wollen die führende Universalbank der Schweiz bleiben und die Bank der Wahl für vermögende Kundinnen und Kunden weltweit sein, getragen von unseren starken Kompetenzen im Asset Management und Investment Banking.

Besondere Ambitionen hegen wir in Asien, dem weltweit am schnellsten wachsenden Vermögensmarkt, sowie in den USA, dem weltweit grössten Markt. Die im vergangenen Monat erteilte Genehmigung für eine nationale Banklizenz in den USA stellt dabei einen wichtigen Meilenstein dar. Zudem werden wir unsere bereits starke Präsenz in der Region EMEA weiter ausbauen.

Künstliche Intelligenz spielt bei der Erreichung dieser Ziele eine immer wichtigere Rolle. Wir setzen diese Technologie konzernweit in mehreren funktionsübergreifenden Projekten ein.

Unsere Stakeholder erwarten zu Recht, dass wir den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft aktiv unterstützen. Wir nehmen diese Verantwortung ernst. Die Nachfrage nach Beratung, Produkten und Lösungen in diesem Bereich bleibt hoch. UBS zählt seit vielen Jahren zu den führenden Akteuren im Bereich Nachhaltigkeit, und wir sind fest entschlossen, diese Position auch künftig zu behaupten. Nachhaltigkeit ist für UBS ein zentraler Wert, der uns auszeichnet.

Unsere Fortschritte finden auch externe Anerkennung. MSCI hat unser AA-Rating bestätigt, und wir schneiden im S&P Global Corporate Sustainability Assessment weiterhin sehr gut ab.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen.

Die Integration der Credit Suisse steht kurz vor ihrem Abschluss. Unsere Strategie bewährt sich. Die weltweiten Vermögen wachsen, und UBS ist sehr gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben – fest verankert in der Schweiz. Ich bin überzeugt, dass dies ein tragfähiges und erfolgreiches Modell für die Zukunft ist.

Gleichzeitig stellen die Regulierungsvorschläge des Bundesrats ein ernstzunehmendes Risiko für dieses Modell dar. Sie würden unser Geschäftsmodell grundlegend beeinträchtigen.

Es ist unser gutes Recht und zugleich unsere Pflicht, unsere Perspektive in die regulatorische Debatte in der Schweiz einzubringen.

Bevor ich schliesse, möchte ich meinen aufrichtigen Dank an Lukas Gähwiler aussprechen, den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats, der nicht zur Wiederwahl antritt. Lukas Gähwiler hat UBS über viele Jahre hinweg in zahlreichen Führungsfunktionen geprägt. Seit 2022 ist er Vizepräsident des Verwaltungsrats der UBS Group. Als letzter Präsident der Credit Suisse AG hat er eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Integration der Credit Suisse in UBS gespielt.

Im Namen des gesamten Verwaltungsrats – und auch persönlich – danke ich Lukas Gähwiler herzlich für seinen herausragenden Beitrag und sein unermüdliches Engagement für UBS. Es war ein Privileg, mit ihm zusammenzuarbeiten. Für den nächsten Abschnitt seines beruflichen und privaten Weges wünschen wir ihm viel Erfolg.

Mein Dank gilt auch Bill Dudley und Jeanette Wong – ebenfalls im Namen des Verwaltungsrats – für ihr langjähriges Engagement und ihre bedeutenden Beiträge.

Darüber hinaus möchte ich meinen aufrichtigen Dank aussprechen:

- unseren Kundinnen und Kunden für ihr anhaltendes Vertrauen;
- unseren Mitarbeitenden für ihren Einsatz und ihre harte Arbeit – insbesondere für ihr ausserordentliches Engagement während des gesamten Integrationsprozesses;
- unserem Group CEO Sergio Ermotti und dem gesamten Group Executive Board für ihre vorbildliche Führung;
- meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat für ihre Führung und Unterstützung;
- und Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen in UBS.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Unterstützung bei den heute vorgelegten Anträgen.

Ich übergebe nun das Wort an Sergio Ermotti.