

Jahresrückblick

2018



Gemeinsam stärker

Kennzahlen

UBS Group AG



Unsere drei Schlüssel zum Erfolg

Unsere Pfeiler sind die Grundlage für alles, was wir tun.

Kapitalkraft
Effizienz und Effektivität
Risikomanagement

Unsere Prinzipien definieren, wofür wir als Unternehmen stehen.

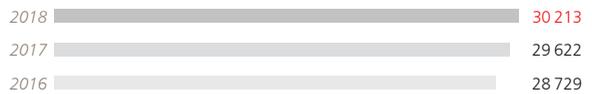
Kundenfokus
Exzellenter Service
Nachhaltige Leistung

Unsere Verhaltensweisen beschreiben, wofür wir als Einzelne stehen.

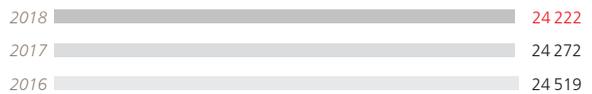
Integrität
Zusammenarbeit
Hinterfragen

Der Jahresrückblick gibt Anlegern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen einen kurzen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und das Finanzergebnis 2018. Er sollte im Zusammenhang mit dem Annual Report 2018 von UBS gelesen werden, der ausführlichere Informationen und Offenlegungen einschliesslich des Lageberichts der Konzernleitung sowie geprüfter Rechnungsabschlüsse enthält. Auf Seite 24 dieses Jahresrückblicks ist beschrieben, wie der Annual Report 2018 und sonstige öffentlich verfügbare Informationen über UBS, darunter der Annual Report 2018 gemäss Formular 20-F für das am 31. Dezember 2018 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, bezogen werden können. Die Informationen in diesem Dokument stellen keine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten dar, weder in der Schweiz noch in den USA oder sonstigen Jurisdiktionen. Anlageentscheidungen im Zusammenhang mit UBS-Wertschriften oder mit UBS Group AG sollten nicht auf der Grundlage dieses Dokuments erfolgen. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Zahlen auf das am 31. Dezember 2018 zu Ende gegangene Geschäftsjahr.

Geschäftsertrag (Millionen USD)



Geschäftsaufwand (Millionen USD)



Ergebnis vor Steuern (Millionen USD)



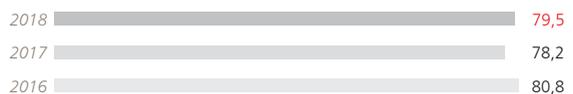
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (Millionen USD)



Ausgewiesene Rendite auf hartes Kernkapital (CET1) (in %)



Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis (in %)



Verwaltete Vermögen (Milliarden USD)



Total Verlustabsorptionsfähigkeit (Milliarden USD)



Dividende pro Aktie (CHF)



2 | Wofür wir stehen

Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group CEO Sergio P. Ermotti sprechen über die langfristige Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen von UBS

Philanthropie

4 | Über Tabus sprechen

Die vier Wörter, die eine Bewegung starteten 

Erfahren Sie mehr über die Anfänge des San Diego Trafficking Prevention Collective ubs.com/fourwords

Personal Banking

7 | Die Zukunftswerkstatt von UBS wächst

Zurück an der Bahnhofstrasse 45 

Nach drei Jahren Umbau sind wir endlich zurück in unserem Hauptsitz ubs.com/hq

Global Wealth Management und Asset Management

9 | Drei Experten, zwei Mandate, ein Unternehmen

Die Wissenschaft des Zuhörens 

Christian Wiesendanger erzählt, wie wir unseren Kunden zuhören und Wert für sie schaffen ubs.com/scienceoflistening

Investment Bank

11 | «Wir helfen unseren Kunden, sich im Unternehmen zu orientieren»

Intelligente Daten für intelligente Lösungen 

So finden wir neue Wege für die Verwendung unserer Datensätze ubs.com/smartsolutions



Mehr über UBS erfahren Sie unter ubs.com/annualreview

Geschäfts- und institutionelle Kunden

14 | Jede Nachfolgelösung ist einzigartig

Wir bauen den Service für kleinere Unternehmen aus 

Der Leiter Corporate & Institutional Clients Switzerland berichtet über digitale Lösungen für KMU ubs.com/forbusiness

Asset Management

17 | Nachhaltiges Investieren im Jahr 2019

19 | Wie wir unser Unternehmen führen

Unser Governance-System und unsere Organisationsstruktur

20 | Unser Verwaltungsrat und unsere Konzernleitung

11 |



14 |



9 |



Unser Motto für den Jahresrückblick 2018 lautet «Gemeinsam stärker». Gemeinsam erreichen wir viel mehr als die Summe unserer Einzelleistungen. 2018 zeigte den Wert einer wirkungsvollen Zusammenarbeit.

Highlights 2018

2018 erreichten wir viele Meilensteine und konnten die Stärke unseres diversifizierten Geschäftsmodells weiter unter Beweis stellen. Hier sind einige unserer Highlights.

Februar

Globale Integration

Wir haben unser Wealth Management und Wealth Management Americas zum Unternehmensbereich Global Wealth Management zusammengeführt. Im ersten gemeinsamen Jahr erreichte das Ergebnis vor Steuern dank Rekordergebnissen beim Nettozinsertrag und beim Ertrag aus wiederkehrenden Nettogebühren ein Zehn-Jahres-Hoch.

April

Bester Vermögensverwalter in China

Unser Asset Management wurde im China-Bericht von Z-Ben Advisors zum erfolgreichsten ausländischen Vermögensverwalter in China gekürt. Bei der Beurteilung von 100 Investmentgesellschaften schnitten wir besser ab als J.P. Morgan. Auf dem chinesischen Markt werden weltweit die grössten Wachstumschancen für Vermögensverwalter erwartet.

Juni

Swiss Economic Forum

Bei der 20. Ausgabe des Swiss Economic Forum diskutierten 1350 Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft über neue Ideen. Als Premium-Partner der führenden Wirtschaftskonferenz der Schweiz veranstalteten wir eine Breakout Session.

Januar

Eine Million Downloads

Elf Jahre nach der Einführung unseres E-Bankings über Mobilgeräte knackte die UBS Mobile Banking App die Eine-Million-Downloads-Marke.

März

Sovereign Investment Circle

Die Veranstaltung von UBS Asset Management in Singapur richtete sich an Führungskräfte staatlicher Einrichtungen. Im Zentrum stand die zukünftige Anlagelandschaft. Einige der Themen waren: Digitalisierung, Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit, langfristiges Investieren und Umgang mit wirtschaftlicher Unsicherheit.

Bereinigter
Gewinn vor Steuern
im ersten Quartal
USD 1994 Millionen

Mai

UBS Philanthropy Conference

Über 400 bedeutende Philanthropen, Unternehmerfamilien, Social Entrepreneurs und Impact Investors kamen für die UBS Philanthropy Conference 2018 in Hangzhou und Singapur zusammen. Es wurden ein Programm zur Malariabekämpfung in Südostasien und eine Repräsentanz der UBS Optimus Foundation in China angekündigt.



Weitere UBS-Highlights 2018 finden Sie unter ubs.com/highlights



Juli

Drittgrösster Internet-IPO

Beim E-Commerce-IPO (Börsengang) für die chinesische Website Pinduoduo spielten wir eine Schlüsselrolle. Mit einem Transaktionswert von 4,2 Milliarden US-Dollar wurde das Geschäft zum drittgrössten Internet-IPO der Geschichte.



August

A+ in Nachhaltigkeit

Unser Asset Management hielt in den Ratings für verantwortungsvolles Investieren gemäss den Prinzipien der Vereinten Nationen (UN PRI) ein A+ bei Immobilien und Infrastruktur und verbesserte sich auf ein A+ bei Strategie und Unternehmensführung.



September

UBS Digital Business

Wir bieten jetzt eine digitale Lösung aus einer Hand für die Bedürfnisse kleinerer Firmenkunden. Mit der benutzerfreundlichen Mobile Banking App können Informationen auch unterwegs abgerufen und Zahlungsaufträge erteilt und bestätigt werden.



Oktober

Starke Frauen im Finanzwesen

American Banker ehrte drei UBS-Führungskräfte für ihre beruflichen Erfolge und philanthropischen Aktivitäten. Rosemary Berkery erhielt einen Lifetime Achievement Award, Suni Harford erreichte bei den «Most Powerful Women in Finance» Platz 14, Paula Polito Platz 20.



November

Auszeichnung für Indexfonds und ETF

Für das starke Asset-Gathering von UBS Asset Management wurden wir bei den «Asset Management Awards Europe» von *Financial News* als «Index Funds/ETF Provider of the Year» ausgezeichnet – ein Beleg für den Erfolg unseres innovativen und differenzierten Angebots.



Dezember

Wiedereröffnung des Hauptsitzes

Nach dreijährigen Sanierungsarbeiten wurde an unserem Hauptsitz in Zürich die Geschäftstätigkeit wieder aufgenommen. Er wurde sorgfältig, geschichtstreu und nach den neuesten Nachhaltigkeitsstandards saniert und ist mit modernster Technik und Kunst aus der UBS-Sammlung ausgestattet.



Bereinigter Gewinn vor Steuern im vierten Quartal
USD 478 Millionen

Bereinigter Gewinn vor Steuern im zweiten Quartal
USD 1821 Millionen

Investor Update in London
Bereinigter Gewinn vor Steuern im dritten Quartal
USD 1770 Millionen

Wofür wir stehen

Aufgrund Ihres positiven Feedbacks zum letztjährigen Aktionärsbrief beantworten wir auch in diesem Jahr wieder einige Fragen, die uns regelmässig von den verschiedenen Stakeholdern der Bank gestellt werden.

«Natürlich überprüfen und verfeinern wir unsere Strategie jedes Jahr und müssen uns permanent auf neue Herausforderungen einstellen. Unsere strategische Ausrichtung jedoch ist klar und konsistent.»



Axel A. Weber, Präsident des Verwaltungsrats

Wie sah das Marktumfeld 2018 aus?

Das Jahr begann positiv, doch ab Ende der ersten Hälfte machte sich Nervosität bemerkbar. An den Märkten wurden Befürchtungen eines Konjunkturabschwungs laut, lange bevor realwirtschaftliche Indikatoren auf einen solchen hindeuteten. Die Aktivität unserer Privatkunden ging zurück, und ab dem vierten Quartal folgte eine Verkaufswelle an den Märkten. Besonders bemerkenswert ist, dass 90 Prozent der Anlageklassen gegenüber dem Vorjahr an Wert verloren. Das ist ziemlich aussergewöhnlich. Mit Blick auf die Marktperformance vom Dezember 2018 sahen wir einen der schlimmsten Monate seit der Grossen Depression. Die Kombination von makroökonomischen und geopolitischen Spannungsfeldern sorgte für Verunsicherung unter den Anlegern. Von uns in den USA befragte Wealth-Management-Kunden sagten uns, dass sie im vierten Quartal einen Cash-Anteil von 24 Prozent hielten, mehr als jemals zuvor.

Warum ist Ihre Strategie für UBS immer noch die richtige – was ist Ihre Stärke gegenüber anderen?

Langfristige Trends wie die globale Vermögensbildung, einschliesslich des wachsenden Bedarfs an Vorsorgeprodukten, und die Öffnung der chinesischen Finanzmärkte werden sich auch in Zukunft positiv auswirken. UBS ist nicht kopierbar. Wir sind der führende Wealth Manager für Kunden im Segment High Net Worth und Ultra High Net Worth sowie die Nummer eins als Schweizer Universalbank. Dabei werden wir unterstützt durch eine Investment Bank, die in ausgewählten Wettbewerbsfeldern zur Spitze gehört, sowie durch einen erfolgreichen Asset Manager. Die Stärke unseres Geschäftsmodells und unser strategischer

Fokus brachten über die vergangenen fünf Jahre einen Reingewinn von mehr als 19 Milliarden US-Dollar. Mehr als die Hälfte unserer Gewinne stammt aus der Vermögensverwaltung, und unser Schweizer Geschäft trägt zusätzlich zur Stabilität bei. Wir sind geografisch gut diversifiziert, mit einer guten Ausgangslage in den weltweit grössten und am schnellsten wachsenden Märkten. Natürlich überprüfen und verfeinern wir unsere Strategie jedes Jahr und müssen uns permanent auf neue Herausforderungen einstellen. Unsere strategische Ausrichtung jedoch ist klar und konsistent.

Wo und wie wird die Bank künftig wachsen?

Wir glauben, dass wir über den Zyklus ein Ertragswachstum erzielen können, das die Wachstumsrate der Weltwirtschaft übertrifft. Geografisch gesehen dürften zusätzliche Marktanteile in den USA und der Region Asien/Pazifik das stärkste Wachstum bringen. In den USA bietet uns das Kundensegment Ultra High Net Worth bedeutende Chancen, und wir möchten unsere Beziehungen mit US-Personen ausserhalb der USA ausbauen. Auch die weitere Internationalisierung im Segment Global Family Office ist Teil unserer Wachstumsinitiativen. In China sind wir die erste ausländische Bank, die ihre Beteiligung an einem Wertpapier-Joint-Venture auf einen Mehrheitsanteil von 51 Prozent aufstocken konnte, was uns eine starke Ausgangsposition für künftige Expansion verschafft. Bei Personal & Corporate Banking war die Wachstumsrate des Nettoneugeschäftsvolumens letztes Jahr doppelt so hoch wie das Schweizer BIP-Wachstum. Unser Ziel ist es, unsere Position als Nummer eins in unserem Heimmarkt zu festigen, etwa indem wir unseren Vorsprung als digitaler Anbieter weiter ausbauen. Dies sind nur einige



Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

der Chancen, auf die wir uns konzentrieren. Es gibt zahlreiche andere, auf die in unserem Geschäftsbericht noch näher eingegangen wird.

Wie bereiten Sie UBS auf die digitale Zukunft im Bankgeschäft vor?

Wir bereiten uns nicht nur auf die Zukunft vor, sondern gestalten sie aktiv mit. Neue Technologien verändern die Art und Weise, wie Banken arbeiten. Daher investieren wir jedes Jahr über 10 Prozent unserer Erträge in Technologie, das sind mehr als 3 Milliarden US-Dollar. Wir arbeiten immer stärker im Cloud-Bereich und können damit die Anzahl kostspieliger traditioneller Rechenzentren reduzieren. Im vergangenen Jahr erhöhten wir die Anzahl automatisierter Prozesse, die Routineaufgaben erledigen, von rund 700 auf 1000. Wir werden vermehrt Maschinelles Lernen und durch Künstliche Intelligenz unterstützte Systeme einsetzen, um schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen. Der Hauptfokus liegt aber klar auf Front-to-Back-Digitalisierung, die letztendlich zu einer besseren Kundenerfahrung führen wird. Bei Technologie geht es also um weit mehr als nur um Kosteneinsparungen.

Sie möchten für Unternehmer und Unternehmen in den USA, Asien und Europa die Bank der Wahl sein. Warum sollten sich diese mit ihren lokalen und globalen Bedürfnissen an UBS wenden?

Weil wir eine wirklich global tätige Bank sind. Unsere Kunden brauchen weltweite Beratung und Lösungen, sei es für ihr privates Vermö-

«Unsere Kunden brauchen weltweite Beratung und Lösungen, sei es für ihr privates Vermögen oder ihr Unternehmen. Sie erwarten, dass wir ihnen das Wissen und Können der gesamten UBS zugänglich machen.»

gen oder ihr Unternehmen. Sie erwarten, dass wir ihnen das Wissen und Können der gesamten UBS zugänglich machen. Angefangen bei globalen Wealth-Management- und Investment-Bank-Kompetenzen unter einem Dach, über Akquisitionen und Übernahmen bis hin zu Nachfolgeplanung. Aufgrund erstklassiger Teams für Research und Execution und eines breiten Angebots können wir die Brücke zwischen den finanziellen Bedürfnissen unserer Kunden als Privatanleger und Unternehmer bauen.

Nachhaltigkeit ist ein tragender Pfeiler Ihrer Strategie. Inwieweit spiegelt sich diese im Produktangebot für die Kunden?

Wir bieten sowohl privaten wie auch institutionellen Kunden eine breite Palette an nachhaltigen Anlagen und Lösungen im Bereich Impact Investing. Zum Beispiel legte das Asset Management nach dem regelbasierten UK Climate Aware Fund einen ähnlichen Fonds auf, der internationalen Anlegern offensteht. Das Portfolio ist auf Unternehmen ausgerichtet, die besser für eine CO₂-arme Zukunft gewappnet sind. Gleichzeitig werden Anlagen in Unternehmen mit höherem CO₂-Risiko nicht ausgeschlossen, sondern reduziert eingegangen, zugunsten einer strategischen Einflussnahme auf diese Unternehmen. 2018 lancierte Global Wealth Management auch das weltweit erste komplett nachhaltige Cross-Asset-Portfolio für Privatkunden. Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die verwalteten Vermögen, die unsere Kunden in diese innovative Lösung investiert hatten, auf 2,8 Milliarden US-Dollar.

> Lesen Sie das gesamte Strategie-Interview unter ubs.com/shareholderletter

Über Tabus sprechen

Manche Geschichten sind schwer zu ertragen. Was nicht heisst, dass man sie nicht ansprechen sollte. Wir haben uns deshalb mit den Strafverfolgungsbehörden, den lokalen Schulbezirken, gemeinnützigen Organisationen und philanthropischen Investoren zusammengesetzt, um über die raue Wirklichkeit und die Gefahr von Menschenhandel zu sprechen sowie Handlungsansätze zu finden.



Bianca Morales-Egan, technische Beraterin zu Menschenhandel und Geschlechtergleichheit, Project Concern International (PCI); Chris Marsh, Market Head bei UBS; Uli Heine, Director of Development, PCI (v.l.n.r.).

Zoe war im ersten College-Jahr, als eine gut gekleidete Frau auf sie zukam und fragte, ob sie schon einmal ans Modeln gedacht habe. Alles schien seriös – mit Profis und einem vermeintlich echten Studio. Erst posierte sie für einige Fotos im Tennisdress. Danach bat man sie, Formulare auszufüllen und ihre Sozialversicherungsnummer, die Namen ihrer Eltern, ihre Adresse und ihre Social-Media-Accounts anzugeben, mit der Begründung, man wolle sie gebührend feiern, falls sie ausgewählt würde. Man bezahlte sie für die Bilder und lobte sie für ihre gute Modelarbeit. Zoe fühlte sich anerkannt. Sie fragte, ob sie wiederkommen könne. Aber das folgende Shooting verlief völlig anders. Als sie sich für die Fotos umgezogen hatte, empfing sie statt der gut gekleideten Frau ein stämmiger Mann, der sie zu sexuellen Handlungen zwang. Von dem Moment an wurde

sie mit den heiklen Fotos und Videos erpresst. Ihr wurde auch angedroht, dass man die Fotos über die sozialen Medien mit ihrem Umfeld teilen würde. Zoe fühlte sich beschämt und isoliert und hatte Angst um ihr Leben. Daher tat sie, was man von ihr verlangte. Während der nächsten Monate zwang man sie dann irgendwann sogar, sich mit Männern in Motels zu treffen. Trotz ihrer Bemühungen, ein gewisses Mass an Normalität in ihrem Alltag aufrechtzuerhalten, wurde sie mehr und mehr in eine gewalttätige Unterwelt hineingezogen.

Zoe war älter als die meisten Opfer von Sexhandel (das Durchschnittsalter liegt bei 16 Jahren¹), aber ihre Geschichte zeigt, wie der Handel beginnen kann, um dann auf unvorstellbare Weise zu eskalieren – insbesondere im Zeitalter der sozialen Medien.

¹ National Institute of Justice, «Gangs and Sex Trafficking in San Diego», 20. September 2016, <http://nij.gov/topics/crime/human-trafficking/pages/gangs-sex-trafficking-in-san-diego.aspx>



Chris Marsh erfuhr erstmals 2016 durch eine Kundin vom Ausmass des Menschenhandels in San Diego.

Je früher Kinder und ihre Erziehungsberechtigten für die Gefahren sensibilisiert werden, desto besser lassen sich Verhaltensweisen erarbeiten, um auf Risiken spontan reagieren zu können. Die meisten Organisationen, die sich für die Bekämpfung des Sexhandels einsetzen, legen den Schwerpunkt auf unmittelbare Massnahmen wie Strafverfolgung, Ausstiegshilfen und Wiedereingliederung. Angesichts der grossen Zahl der Opfer von Menschenhandel (40 Millionen weltweit, davon 10 Millionen Kinder²) ist diese Arbeit unerlässlich. Die Aufklärung darüber, wie dieser Handel funktioniert und sich entwickelt, könnte aber einen grossen Beitrag zu seiner Verhinderung leisten.

San Diego zählt zu den 13 Städten in den USA, in denen Kinderprostitution am stärksten verbreitet ist.³ Als 2016 eine Bankkundin Chris Marsh, Market Head bei UBS, die Problematik schilderte, war er schockiert. «Mir war das Ausmass dessen, was sich hinter den Kulissen unserer Gesellschaft abspielt, nicht klar. Auch nicht, wie Menschenhändler durch die sozialen Medien ihre Strategien verändert und diversifiziert haben, um ihre Opfer ins Visier zu nehmen und anzulocken», erklärt Marsh. «Es handelt sich in der Tat um eine moderne Form der Sklaverei.»

Die Kundin war entschlossen, sich für die Prävention von Menschenhandel einzusetzen. Und sie stand nicht alleine da.

Chris Marsh und einige Gleichgesinnte taten sich mit anderen zusammen, darunter Experten der UBS-Stiftung Optimus Foundation, Philanthropen, gemeinnützige Organisationen vor Ort sowie Verantwortliche von Behörden und Schulen, die alle aktiv Hilfe leisten wollten. «Es war unglaublich, wie viele Menschen dazu beitragen wollten, eine Veränderung herbeizuführen», erinnert sich Marsh.

«Die Optimus Foundation arbeitete mit Fachexperten und Universitätsforschern zusammen, um Interessierten die Problematik darzulegen und anhand der vorliegenden Daten eine fundierte Entscheidung hinsichtlich der Vorgehensweise vor Ort treffen zu können. Die Bezirksstaatsanwaltschaft San Diego half uns dabei, die Angebots- und Nachfrageaspekte dieser Untergrundwirtschaft zu verstehen und ein Präventionsprogramm zu entwickeln. Gemeinnützige Organisationen setzten sich zusammen, um Erfahrungen auszutauschen und zu ermitteln, wie sie durch die Koordinierung ihrer Aktivitäten mehr erreichen könnten. Private Philanthropen boten Ressourcen – nicht nur finanzieller Art – an und halfen bei der Ausarbeitung eines strategischen Plans, um alle 753 öffentlichen Schulen des Bezirks zu erreichen und den Schülerinnen und Schülern zu vermitteln, wie sie sich und ihre Altersgenossen besser schützen können», erläutert Marsh. «Das ist das Werk sehr vieler Menschen.»

UBS Optimus Foundation im Jahr 2018



² Internationale Arbeitsorganisation, Global Estimates of Modern Slavery, http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_575479/lang-en/index.htm

³ The Federal Bureau of Investigation's Efforts to Combat Crimes Against Children, «Chapter 4: Non-Cyber Sexual Exploitation of Children», <https://oig.justice.gov/reports/FBI/a0908/chapter4.htm>

«Mir war das Ausmass dessen, was sich hinter den Kulissen unserer Gesellschaft abspielt, nicht klar. Auch nicht, wie Menschenhändler durch die sozialen Medien ihre Strategien verändert und diversifiziert haben, um ihre Opfer ins Visier zu nehmen und anzulocken.»

Chris Marsh, Market Head bei UBS, Südkalifornien



Im Dezember 2018 wurde dann nach zahlreichen Treffen mit der Bezirksstaatsanwaltschaft, den lokalen Schulbezirken, gemeinnützigen Organisationen und Philanthropen das sogenannte San Diego Trafficking Prevention Collective, eine Public-Private-Partnership-Initiative, zusammen mit der Optimus Foundation, Kunden von UBS und führenden Persönlichkeiten offiziell ins Leben gerufen. Die Initiative besteht aus drei Bildungsprogrammen: Protect, kNOw More und Project Roots. Diese werden von gemeinnützigen Organisationen wie 3Strands Global Foundation, Point Loma Nazarene University und Project Concern International bereitgestellt. Jedes der drei Programme ist darauf ausgerichtet, Kinder, ihre Familien und Lehrpersonen über die Risiken des Menschenhandels aufzuklären. Über Nachmittagsbetreuung, in den Unterricht integrierte Schulungen und den wohl einzigartigen Ansatz interaktiver Theaterworkshops möchte die Arbeitsgemeinschaft 345 000 Schülerinnen und Schüler in San Diego erreichen.

Durch die finanzielle Beteiligung von zwei Dutzend Philanthropen, der Optimus Foundation, von Arbeitskollegen und Organisationen wie BlackRock kamen drei Millionen US-Dollar

zusammen. Damit wird der Businessplan der Initiative finanziert, der über die nächsten drei Jahre laufen soll. Die Optimus Foundation stellt ihrerseits Mittel im Umfang von weiteren 20 Prozent des Spendenbetrags jedes Kunden bereit und übernimmt die Verwaltung des Engagements mithilfe detaillierter Messungen und Auswertungen zur Wirksamkeit des Programms.

Viele Menschen hielten es nicht für möglich, dass ein Unternehmen aus der Vermögensverwaltung ein Schlüsselinstrument im Kampf gegen den Menschenhandel sein könnte. Die meisten glaubten auch nicht, dass das Kollektiv auch ausserhalb von San Diego eine Rolle spielen könnte. Doch heute dient das San Diego Trafficking Prevention Collective als Modell für andere Gemeinschaften. Es zeigt, wie Finanzinstitute, private Investoren, Schulbezirke, Regierungsbeamte und ortsansässige Organisationen zusammenarbeiten können, um nachhaltige und positive Zeichen im Kampf gegen den Menschenhandel zu setzen.

> Mehr zu Menschenhandel in San Diego finden Sie unter ubs.com/sdtpc



Die vier Wörter, die eine Bewegung starteten

Erfahren Sie mehr über die Anfänge des San Diego Trafficking Prevention Collective in unserem Interview mit Chris Marsh.

> Ganze Geschichte unter ubs.com/fourwords

Die Zukunftswerkstatt von UBS wächst

2018 knackte die UBS Mobile Banking App die Eine-Million-Downloads-Marke. Der Erfolg ist auch der Innovationsfähigkeit der Digital Factory von UBS zu verdanken. In ihren Zürcher Labors entwickelt und produziert sie intuitive Online-Anwendungen für Privatkunden und Klein- und mittelständische Unternehmen.

Auf dem Weg zum zentralen App-Entwicklungslabor in Zürich sprechen Ziga Jakhel (l.), Leiter Digital Factory & Onboarding, und Kenneth Wieser, Release Train Engineer Onboarding, über die Möglichkeiten, das Kundenerlebnis bei Eröffnung einer Bankbeziehung noch einfacher zu machen.



An diesem sonnigen Herbstabend besucht der 79-jährige Herr Müller den Kundenanlass «Digital Banking heute» in seiner Lausanner UBS-Filiale. Der Rentner begleicht schon alle Rechnungen routiniert online von zu Hause. Sein Enkel hatte es ihm beigebracht. Weshalb also der Training-Besuch? Er wolle weitere Features im Online-Banking kennenlernen, erklärt er. Zum Beispiel World Money Direct, mit dem er sich Bargeld in über 70 Währungen innerhalb von ein, zwei Werktagen kostenlos nach Hause schicken lassen kann. Ein nützliches Tool, ist er sicher, besuche er doch oft die Familien seiner Kinder in der ganzen Welt.

Auch ältere Generationen erkennen die Vorteile

Wie in Lausanne fanden 2018 auch in anderen Schweizer UBS-Standorten Lern-Events statt, an denen Spezialisten das Online-Banking einem breit gemischten Publikum näherbrachten. «Als Marktführer im Bereich der Digitalisierung berücksichtigen wir alle Generationen, damit möglichst viele Kunden von den

neuen Möglichkeiten profitieren können», erklärt Gabriel Lamon, Digital Expert und Kundenberater Wealth Management bei UBS.

Nicht nur die Anleitungen für die meistgebrauchten digitalen Funktionen, wie Zahlungen tätigen, Kontostand prüfen und Marktdaten auf UBS Quotes abrufen, wurden aufmerksam verfolgt. Viele Teilnehmer interessierten sich genauso für die Applikationen neueren Datums wie die Kundenauthentifizierung bei Online-Einkäufen mit 3-D Secure via Access App oder das Bezahlen von Parkgebühren via UBS TWINT, die Bezahl-App für die Schweiz. Ob Online-Kontoeröffnung, -Immobilienbewertung oder vereinfachter Hypothekenaufnahmeprozess, all diese digitalen Dienstleistungen haben zwei Dinge gemeinsam: Erstens bedeuten sie für den Kunden eine spürbare Verbesserung, zweitens stammen sie aus der Digital Factory – einer in vielerlei Hinsicht einzigartigen Abteilung.



«Wir berücksichtigen alle Generationen, damit möglichst viele Kunden von den neuen Möglichkeiten profitieren können.»

Gabriel Lamon, Digital Expert und Kundenberater bei Wealth Management

Agile Coach Kerstin Kalle (r.) bringt einem der Scrum Teams die agilen Arbeitsmethoden näher. Das mit Paletten ausgestattete «Colosseum» soll Zusammenarbeit, Produktivität und Kreativität fördern.

Der Kunde formt das Angebot mit

Hier arbeiten in Spitzenzeiten bis zu 900 Experten aus verschiedenen Bereichen des Bankwesens in interdisziplinären Teams zusammen. Das Start-up-ähnliche Betriebsmodell besticht durch seine Agilität und die kurzen Entscheidungswege. «Unsere Ideen beruhen auf Erkenntnissen, die wir aus Nutzertests gewinnen, und auf Meinungen diverser interessierter Gruppen. Bei der Umsetzung der Ideen stehen das einfache und unkomplizierte digitale Banking-Erlebnis für den Kunden sowie die schnelle Marktreife im Vordergrund», bringt Ziga Jakhel, Leiter Digital Factory, die erfolgreiche Arbeitsmethode auf den Punkt. Anders als der starke Kundenfokus vermuten lässt, liegt der aufwändigere Teil der Produktentwicklung vor allem in der Integration der neuen Angebote in die bestehende Prozess- und IT-Architektur einer so grossen Organisa-

tion wie UBS. Die Bank tätigt denn auch hohe Investitionen in die Digitalisierung, in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden sowie in die moderne Infrastruktur der Digital Factory.

Selbst in der Raumgestaltung widerspiegelt sich die digitale Transformation. In den «Market Squares», Neudeutsch für Teambereiche mit vielen Interaktions- und Visualisierungsmöglichkeiten, stecken die Experten ihre Köpfe zusammen und besprechen die Lösungsansätze. Nebenan schreiben die verschiedenen Teams an «Werkbänken» die Software dafür. Und während man sich im sogenannten «Social Heart» informell austauscht und mit Kunden trifft, stellen im Testbereich mit «Touch-and-Try»-Ständen Kundenberater als auch Kunden die Pilotversionen auf die Probe. Welche Neuerungen sich in der Pipeline befinden? Man darf gespannt sein.

> Werfen Sie einen Blick in unsere Digital Factory unter ubs.com/digitalfactory

UBS Wealth Management USA App

Unseren amerikanischen Wealth-Management-Kunden steht nun eine innovative Banking-App zur Verfügung, mit der sie individuelle Anlage- und Sparziele setzen können. Ausserdem sind über die App Portfoliodiagnosen, massgeschneiderte Investmentvorschläge und Unterstützung durch persönliche Finanzberater erhältlich. So lassen sich die gesteckten Ziele einfacher erreichen. Zudem können die Finanzberater über soziale Medien zielgerichteter bestehende wie potenzielle Kunden ansprechen.



Ausgaben für Technologie im Jahr 2018



Zuwachs an Bezahlungen über Mobile Banking und TWIN-Transaktionen im Jahr 2018



Zurück an der Bahnhofstrasse 45

Gut Ding will Weile haben. Die Renovation unseres Hauptsitzes in Zürich dauerte drei Jahre. Nun sind wir endlich wieder zu Hause.

> Ganze Geschichte unter ubs.com/hq

Drei Experten, zwei Mandate, ein Unternehmen

Unser Unternehmen bezieht seine Stärke aus der Expertise seiner Mitarbeiter. Gemeinsam können sie viel mehr erreichen: von der Stärkung unseres Portfolios bis hin zum Einsatz für eine nachhaltigere Welt.



Martin Tobler, James Purcell und Christopher Greenwald (v.l.n.r.).

Noch vor zehn Jahren konnte es ein schwieriges Unterfangen sein, wenn man umweltbewusst investieren und bestimmte Aktivitäten oder Produkte nicht unterstützen wollte. Damals gab es nur eine einfach umsetzbare Möglichkeit: Man investierte nicht in Unternehmen, die damit bekanntermassen in Zusammenhang standen. Glücklicherweise befindet sich die Welt im Wandel und erweitern sich damit auch die Optionen für Investoren. Drei Experten von UBS sprechen darüber, wie sich durch die interne Zusammenarbeit und die Kooperation mit Kunden bessere Ergebnisse erzielen lassen.

James Purcell ist Leiter Sustainable and Impact Investments im Chief Investment Office bei Global Wealth Management (GWM). Christopher Greenwald ist Leiter Sustainable and Impact Investing Research bei Asset Management. Martin Tobler ist Leiter Client Investment Specialists für Ultra High Net Worth Discretionary bei GWM Investment Platforms and Solutions.

Das bedeutet, dass jeder von ihnen anders an Herausforderungen herangeht. James Purcell entwickelt Portfolios für Privatkunden und Methoden für nachhaltiges Anlegen und Impact Investing, Christopher Greenwald konzentriert sich auf die Einbindung der Nachhaltigkeit in die Portfolios institutioneller Anleger, und Martin Tobler konzipiert individuelle Anlageslösungen, die auf die Anforderungen der Kunden zugeschnitten sind und auf Investment-Richtlinien basieren. Jeder für sich ist Experte auf seinem Gebiet. Gemeinsam aber können sie viel mehr erreichen.

«Ein Kunde des Global Family Office hatte sehr genaue Ausschlusskriterien für nachhaltige Anlagen», erinnert sich Martin Tobler. «Solche Ausschlüsse kann man allerdings schwer garantieren, wenn Fonds von Drittanbietern zum Einsatz kommen. Denn die Strategie der einzelnen Fondsmanager deckt sich nicht immer exakt mit den individuellen Kundenanforderungen.»



Die Wissenschaft des Zuhörens

Der Erfolg von Global Wealth Management liegt in der Art, wie wir zuhören. Christian Wiesendanger, Head of Investment Platforms and Solutions, verrät uns, wie es funktioniert.

> Ganze Geschichte unter ubs.com/scienceoflistening

James Purcell erläutert weiter, dass es zwar sinnvoll sei, mithilfe von Ausschlusskriterien das Portfolio an den eigenen Werten auszurichten, man damit allerdings die Welt nicht besser mache. Das bloße Ausschiessen von bestimmten Unternehmen bewirke bei diesen noch keine Verhaltensänderung.

Wenn man hingegen Aktien besitze und diese Einflussmöglichkeit nutze, indem man mit der Geschäftsführung in Kontakt tritt und gemeinsam die Verbesserung der Praktiken unterstützt, um das Unternehmenswachstum zu fördern sowie neue Aktionäre und Kunden anzuziehen, dann könne man mit seinen Investments sehr viel mehr erreichen. Statt über Ausschlüsse sprächen sie also mit den Kunden über die Chancen eines Ansatzes, der auf Engagement abstellt.

«Wir ermutigen die Unternehmen, Verbesserungen bei wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten vorzunehmen, die sich positiv auf die Umwelt, die Gesellschaft und den Unternehmenserfolg auswirken», führt Christopher Greenwald aus. «Wenn wir ein Konzept für ein strategisches Engagement entwickeln, das an den Investmentzielen ausgerichtet ist, können wir die Auswirkungen auf Finanzen und Nachhaltigkeit aufzeigen und damit den Zusatznutzen aktiver Investments in börsennotierte Aktien.»

Da der Kunde mehr über die Fondstätigkeit erfahren wollte, stellten Purcell und Tobler Informationsmaterial über ausgewählte Projekte zusammen, an denen die Weltbank aktiv beteiligt war. Hier seien die Vergabe von Weltbank-Anleihen sowie einige neue Projekte mit grünen Anleihen genannt, bei denen es um die Verringerung des Wasserverbrauchs und der CO₂-Emissionen ging.

Wealth Management Online

Wealth Management Online ist ein digitales Angebot für Kunden, die über eine UBS-Investmentlösung verfügen. Es ist vollständig in UBS Digital Banking integriert und für Desktop- und Mobilgeräte verfügbar. Die Inhalte sind genau auf die Investmentlösungen der Kunden abgestimmt. Die Kunden erhalten stets aktuelle, qualitativ hochstehende Portfolioinformationen. Investmentvorschläge zur Optimierung der Portfolioqualität können direkt umgesetzt werden. Durch das hybride Servicemodell kann der Finanzberater jederzeit miteinbezogen werden.



Kunden- und Finanzberater im GWM



die beste Bank der Welt für Vermögensverwaltung
Euromoney, 2018

«Ein solches Angebot wäre vor zwei oder drei Jahren noch nicht möglich gewesen», so James Purcell. «Einige Finanzmarktelemente, wie etwa grüne Anleihen, hatten damals einfach noch nicht die erforderliche Liquiditätstiefe.»

Letztendlich erkannte der Kunde das Nachhaltigkeitspotenzial und zeigte Interesse am vorgeschlagenen Engagement. So wurden nicht nur zwei Mandate eröffnet – mehr als ursprünglich geplant: Der intensive Dialog mit dem Kunden leistete auch einen entscheidenden Beitrag zur Optimierung des gesamten UBS-Angebots, indem das bessere Verständnis der Bedürfnisse dieses Kunden zu einer generellen Verbesserung der Kommunikation bei jedem Investment in nachhaltige Mandatslösungen geführt hat.

Dieser Fall ist nur ein Beispiel für die hervorragende divisionsübergreifende Zusammenarbeit in unserem Unternehmen. Hinter jedem Erfolg stehen Hunderte von Menschen, die ihn möglich machen. Das gilt auch für die nachhaltigen Anlagen. Global Wealth Management (James Purcell und Martin Tobler) ermittelt zusammen mit Kunden, wie deren Anforderungen im Hinblick auf die aktuelle Marktsituation und die verfügbaren Angebote bestmöglich umgesetzt werden können. Asset Management (Christopher Greenwald) stellt etwa 50 Prozent der Kundenprodukte bereit und entwickelt massgeschneiderte Produkte gemäss den Anfragen von Global Wealth Management. Ausserdem kooperieren wir mit externen Organisationen wie der Weltbank, Hermes und BlackRock, um ein optimales Angebot zusammenstellen zu können.

> Mehr von Purcell, Greenwald und Tobler unter ubs.com/threeexperts

«Wir helfen unseren Kunden, sich im Unternehmen zu orientieren»

Emily Jolliffe von unserer Investment Bank führt uns durch einen typischen Arbeitstag. Sie zeigt uns, wie sie und ihr Team den Kunden den Zugang zu innovativen Lösungen ermöglichen – von Markt- und Insight-Tools bis hin zu Handelsstrategien und -ausführung.

In ihrer Freizeit treibt Emily Jolliffe vom «European Prime Brokerage Sales»-Team gerne Sport. Das hilft ihr, sich während des intensiven Tages zu konzentrieren.



Im Jahr 2018 steigerte unsere Investment Bank (IB) ihren bereinigten Vorsteuergewinn gegenüber dem Vorjahr um 21 Prozent. Einige der angesehensten Unternehmen, Institutionen, Regierungen und Vermögensverwalter der Welt arbeiten mit uns zusammen. Grund dafür ist die Art und Weise der Kooperation mit unseren Kunden.

Emily Jolliffe arbeitet mit sieben Kollegen aus unterschiedlichsten beruflichen und akademischen Hintergründen im «European Prime Brokerage Sales»-Team, das zu Global Financing Services innerhalb der Abteilung Global Equities von IB gehört.

Von der Biomedizin zu einer Karriere in der Finanzbranche

2015 stieg sie über das Graduate Training Program für Studienabgänger bei UBS ein, wo sie inzwischen seit etwas über vier Jahren arbeitet. Davor studierte sie Biomedizin am University College London (UCL). Nach drei Jahren am UCL war sie bereit, eine neue Herausforderung in einer anderen Branche anzunehmen. Sie stellte fest, dass die im Studium entwickelte Fähigkeit zum analytischen Denken sich auch auf andere Bereiche übertragen liess und sich für eine Karriere in der Finanzbranche als nützlich erweisen könnte.



Im Studium der Biomedizin schärfte Emily Jolliffe ihr analytisches Denkvermögen, was sich für ihren Job als sehr nützlich erweist.

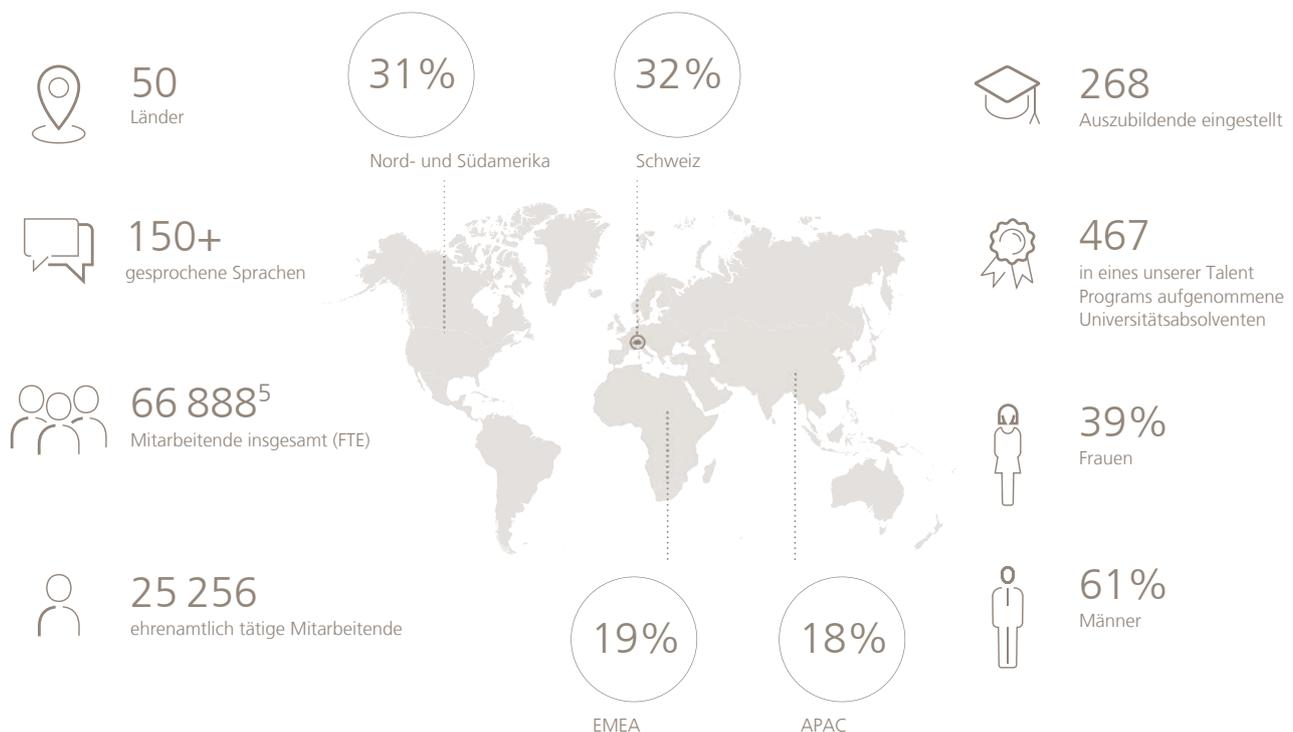
Emily Jolliffe wohnt nur 20 Gehminuten von ihrem Arbeitsplatz entfernt und ist morgens kurz vor acht im Büro.

Das «European Prime Brokerage Sales»-Team erbringt Finanzierungsdienstleistungen für Hedgefonds und stellt die Plattform, die Infrastruktur und die wichtigsten operativen Dienstleistungen für unsere Hedgefonds-Kundenbasis bereit, damit Kunden ihre Anlageziele effizient umsetzen können. Als Prime Broker knüpft das Team für die Kunden auch Kontakte mit verschiedenen Teams im Equities-Geschäft, wie den Execution Desks und Equity Capital Markets, sowie mit UBS Asset Management und Global Wealth Management.

Networking innerhalb und ausserhalb von UBS

«Meine Arbeit macht mir Spass, weil ich mit vielen Menschen in Kontakt komme – intern und extern», erzählt Jolliffe und fügt hinzu: «Es wird von uns erwartet, dass wir auf ein grosses internes Netzwerk zurückgreifen können, um unsere Kunden bei der Orientierung im Unternehmen zu unterstützen und das Beste zu präsentieren, was UBS zu bieten hat. Meine Funktion und das Geschäft sind zwar sehr technisch, aber dennoch habe ich auch sehr viel Kundenkontakt.»

Unsere Belegschaft 2018⁴



⁴Berechnet per 31. Dezember 2018 auf Basis einer Personalstärke von 68 338 internen Mitarbeitenden (2017: 62 558), sofern nicht in Vollzeitstellenäquivalenten (FTE) angegeben.

⁵Das Belegschaftswachstum im Jahr 2018 ist hauptsächlich auf die Insourcing-Bemühungen zurückzuführen und wurde durch den Rückgang externer Mitarbeitender mehr als kompensiert.

UBS Evidence Lab Innovations

UBS Evidence Lab Innovations bietet Kunden Zugriff auf aufschlussreiche Datensätze zu einer Vielzahl von Unternehmen und Branchen. Dazu untersuchen Experten im Monatsrhythmus 45 Spezialgebiete, erfassen, bereinigen und verknüpfen Milliarden Daten, mit denen sich fundierte Anlageentscheidungen treffen lassen.



Wenn Emily Jolliffe nicht gerade ausser Haus bei einem Kundenmeeting ist, isst sie am Schreibtisch zu Mittag oder besucht – wenn es die Zeit erlaubt – einen Indoor-Cycling-Kurs im Fitnessstudio des Firmengebäudes 5 Broadgate. «Sport hilft mir, mich mental zu regenerieren, um mich optimal auf meinen arbeitsreichen Nachmittag zu konzentrieren», erklärt sie.

Zudem ist Emily Jolliffes Team dafür zuständig, die Lancierung neuer Hedgefonds zu prüfen und diese etablierten Managern zu präsentieren, die auf der Suche nach zusätzlichen Anbietern sind. Das Team unterstützt eine Vielzahl unterschiedlicher Hedgefonds-Strategien, darunter Long/Short Equity-Fonds, Quant-Fonds, Event-Driven- und Macro-Fonds.

Gegen sieben macht Jolliffe Feierabend und begibt sich auf den Heimweg – durch dieselbe Stadt, in der sie schon studiert und ihre berufliche Karriere begonnen hat. Und falls Sie sich fragen, ob sie ab und an immer noch Wissenschaftsmagazine liest: Ja, das tut sie.

> Mehr über Emily Jolliffes Arbeit bei UBS London unter ubs.com/onedayinib

«Meine Arbeit macht mir Spass, weil ich mit vielen Menschen in Kontakt komme.»

Emily Jolliffe, European Prime Brokerage Sales, IB

Jolliffes Funktion und das Geschäft sind zwar sehr technisch, aber dennoch hat sie auch sehr viel Kundenkontakt.

Intelligente Daten für intelligente Lösungen

Angesichts wachsender Datenmengen fühlt man sich schnell überfordert. Unsere Investment Bank sucht nach innovativen Lösungen, um die Datensätze von UBS nachhaltig, zentralisiert und kontrolliert zu verwerten.

> Ganze Geschichte unter ubs.com/smartsolutions



Jede Nachfolgelösung ist einzigartig

Die demografische Entwicklung unterwirft Schweizer KMU einem enormen Wandel; bei 75 000 Betrieben mit insgesamt 400 000 Stellen muss bis 2021 eine Nachfolgelösung gefunden werden. Für die reibungslose Unternehmensweitergabe verfolgen die Experten bei UBS einen ganzheitlichen Ansatz, wie die Geschichte des Reiseunternehmers Twerenbold zeigt.



Im Dezember 2015 verunglückte der Reiseunternehmer Werner Twerenbold tödlich. Ein unfassbarer Schock für Karim Twerenbold, Sohn von Werner Twerenbold, wie für die ganze Belegschaft. Vorausschauend hatte Werner Twerenbold seine Nachfolge bereits Jahre zuvor geregelt, indem er seinem Sohn Karim und damit der vierten Generation schrittweise die Leitung des Konzerns übertrug. Obwohl Karim Twerenbold seit frühester Kindheit an verschiedenen Fronten mitangepackt hatte – vom Putzen der Busse bis zum Schreiben der Reiseprogramme – und nach dem Betriebswirtschaftsstudium während zwei Jahren Grossprojekte wie die Bauleitung eines Luxus-Flussschiffs verantwortet hatte, musste der Verlust des Vaters, Mentors und Patrons dennoch zuerst bewältigt und verarbeitet werden.

«In einer Kundenbeziehung verstehen wir uns als Partner, der die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ganzheitlich verfolgt.»

Andreas Linder, UBS-Unternehmenskundenberater

UBS-Unternehmenskundenberater Andreas Linder (r.) tauscht sich seit einigen Jahren mit Reiseunternehmer Karim Twerenbold aus und erörtert mit ihm auch Zukunftsfragen und Strategieumsetzung.

Der VR-Präsident der Twerenbold Reisen Gruppe Karim Twerenbold (r.) hat trotz seines jungen Alters die eigene Nachfolge vorbereitet.



Erbe nicht nur erhalten, sondern weiterentwickeln

So mustergültig die sukzessive Stabübergabe erfolgte, so herausfordernd war und ist das Umfeld angesichts der Markttrends wie Billigbusse und Digitalisierung. Karim Twerenbold hat klare Ziele: «Wir wollen wachsen, aber nicht um jeden Preis. Genauso wichtig ist mir unsere finanzielle Unabhängigkeit. Gewinne werden wir deshalb reinvestieren statt abschöpfen.» Sein Motto lautet: Innovativ aus Tradition. Unterstützung erhält er dabei in vielerlei Hinsicht von seinem UBS-Unternehmenskundenberater Andreas Linder, der ihm die Expertise der Spezialisten von UBS zur aktuellen Wirtschaftslage, zu Finanzierungsformen und den Märkten massgeschneidert über verschiedene Kanäle vermittelt. «In einer Kundenbeziehung verstehen wir uns als Partner, der die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ganzheitlich verfolgt. Dazu ist ein zeitnahe Austausch für uns zentral», erklärt Andreas Linder.

Das ist Unternehmer Karim Twerenbold wichtig, weil er seine Entscheidungen gerne mit Bedacht fällt. Weitsichtig hat er selbst nun auch die Organisation des Unternehmens für den Fall definiert, dass ihm etwas zustossen sollte. «Wie meinem Vater geht es auch mir nicht primär darum, das Unternehmen in der Familie zu halten, sondern die Firma und deren Werte an sich zu erhalten», sagt er.

+150%

Onboarding von Unternehmenskunden mithilfe von Videoidentifizierung im Jahr 2018



Erfolg im Team: 2020 wird die Twerenbold Reisen Gruppe ihr 125-jähriges Bestehen feiern. Die Expertise der Spezialisten von UBS hilft ihr beim Geschäftserfolg.

«Wie meinem Vater geht es auch mir nicht primär darum, das Unternehmen in der Familie zu halten, sondern die Firma und deren Werte an sich zu erhalten.»

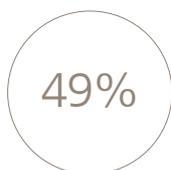
Karim Twerenbold, VR-Präsident der Twerenbold Reisen Gruppe

Experten mit wertvollem Erfahrungsschatz

Obschon sich in den kommenden Jahren eine deutliche Zunahme an Unternehmensübergaben abzeichnet, stellt die systematische Nachfolgeplanung wie im Fall der Reiseveranstalterin Twerenbold nicht die Regel dar, berichtet Andreas Linder.

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer tun sich, nicht zuletzt auch aus emotionalen, finanziellen und rechtlichen Gründen, schwer mit dem Thema Nachfolge. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass eine erfolgreiche Übergabe einer Firma genügend Zeit benötigt, weil sich nebst dem Unternehmer meist auch die Familie und die Unternehmung selbst auf die Nachfolge vorbereiten müssen. Nicht nur die verschiedenen familieninternen oder -externen Nachfolgevarianten sind ausschlaggebend, sondern auch die Erzielung eines möglichst hohen Verkaufspreises oder die Weitergabe seiner Unternehmenswerte. Bei solchen Vorbereitungs- und Entscheidungsprozessen empfehlen sich ergänzend zum Treuhänder und dem UBS-Firmenkundenberater die Spezialisten von Corporate Finance, Wealth Planning und Wealth Management von UBS. Mit ihrem Erfahrungsschatz aus zahlreichen Nachfolgesituationen können individuelle Lösungen erarbeitet werden, welche alle Aspekte nachhaltig berücksichtigen. Jede Nachfolgesituation ist einzigartig, eine einfache und schnelle Patentlösung gibt es nicht.

➤ Erhalten Sie einen Blick für das grössere Ganze
ubs.com/succession



Mitarbeitende in der Schweiz
mit mehr als 10 Dienstjahren

Für die kleinen Unternehmen zur Bank Nr. 1 werden

Nahezu alle 200 grössten Unternehmen der Schweiz unterhalten eine Geschäftsbeziehung mit UBS. Bei den mittelgrossen Unternehmen trifft das auf die Hälfte zu, und bei den kleinen Firmen ist es jede vierte. UBS ist damit die führende Unternehmerbank im Land. Zudem arbeiten knapp 60 Prozent aller Schweizer Pensionskassen mit UBS zusammen.

UBS möchte ihre führende Rolle in der Schweiz weiter ausbauen und investiert deshalb in die Zukunft. Die UBS Digital Factory arbeitet in der Schweiz an Lösungen, um die Bankgeschäfte für KMU noch einfacher zu machen.

Digital Business

Mit unserem neuen Digital Business verbessern wir unsere Dienstleistungen und Produkte für Unternehmenskunden, um ihnen eine erstklassige Kombination aus modernster Technologie und individueller Beratung zu bieten. Das integrierte Unternehmensportal Digital Business bietet kleinen und mittelgrossen Schweizer Firmen massgeschneiderte Banking-Pakete aus bis zu 20 modularen Digitallösungen, die Online- und Mobile Banking, Zahlungstransaktionen sowie Liquiditäts- und Kreditplanung abdecken.



Wir bauen den Service für kleinere Unternehmen aus

Im Interview mit Alain Conte, Leiter Corporate & Institutional Clients Switzerland, erfahren Sie mehr über unsere einfachen, günstigen und effizienten Digitallösungen für KMU.

➤ Ganzes Interview unter
ubs.com/forbusiness

Nachhaltiges Investieren im Jahr 2019

Nachhaltiges Investieren ist im Mainstream angekommen und fristet kein Nischendasein mehr, sondern ist nun ein wesentlicher Bestandteil unserer Tätigkeit. Und nicht nur das: Es ist dabei, die Art, wie wir über Investieren denken, neu zu definieren



Michael Baldinger (Mitte) leitet ein Team zur Entwicklung einer umfassenden Toolbox für nachhaltiges Investieren.

In den kommenden Jahren dürften Wirtschaftszweige, die innovative Lösungen für die globalen Herausforderungen der Nachhaltigkeit entwickeln, sich am stärksten profilieren und Unternehmen in diesem Bereich das grösste Wachstumspotenzial aufweisen. Bei Unternehmen mit guten Arbeitsbedingungen erwarten wir eine höhere Produktivität und eine geringere Anfälligkeit für Arbeitskonflikte. Von Unternehmen, die Best-Practice-Regeln im Bereich der Governance befolgen, ist anzunehmen, dass sie besser und nachhaltiger geführt werden und weniger korruptionsanfällig sind. Alle diese Faktoren haben Einfluss auf die Art und Weise, wie wir investieren, und werden sich mit der Zeit auch auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Nachhaltiges Investieren (Sustainable Investing, SI) verändert die Denkweise von Investoren hinsichtlich der Unternehmen, in die sie investieren. Was die Investitionen selbst angeht, bietet es ihnen eine neue Art von Transparenz. Diese ergibt sich aus wesentlichen Investitionsinformationen, die sich aus einer Reihe von Kriterien ableiten, die im Allgemeinen als ESG – Environmental, Social und Governance (Umwelt-, Sozial- und Unternehmensfaktoren) – bezeichnet werden.

«Vor einigen Jahren war ich zugegebenermassen noch skeptisch. Es war schwer, einen Investor zu finden, der beispielsweise für eine grüne Anleihe zahlen wollte», erklärt Suni Harford, Head of Investments, UBS Asset Management. «Aber inzwischen hat sich meine Position verändert und auch die Welt an sich hat sich stark gewandelt. Heute verfügen wir über die erforderlichen Daten und die nötige Technologie, die eine wirklich tragfähige Veränderung im Hinblick auf unsere Investitionstätigkeit und die Auswirkungen von Investitionen möglich machen.»

Technologie und Daten sind aber nicht die einzigen Aspekte. Die wachsende Nachfrage der Kunden trug ebenfalls wesentlich dazu bei, dass der Fokus verstärkt auf nachhaltiges Investieren gerichtet wurde. Für Kleinanleger geht der Trend bereits seit einigen Jahrzehnten klar in Richtung SI, bei institutionellen Anlegern ist dies erst seit etwa fünf Jahren der Fall. Denn sie möchten in Vermögenswerte investieren, die bei den ESG-Kriterien sehr gut abschneiden und positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben.



Seit 2016 ist Michael Baldinger Head of Sustainable and Impact Investing bei UBS Asset Management.

«Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien wird für unsere Kundenengagements immer wichtiger.»

Michael Baldinger, Head of Sustainable and Impact Investing, AM

Dieser Trend hat sich denn auch im Geschäft von UBS Asset Management (UBS-AM) sehr deutlich niedergeschlagen. Im Jahr 2018 haben sich die verwalteten Vermögenswerte mit ESG-Bezug von über 63 Milliarden auf mehr als 200 Milliarden US-Dollar verdreifacht. Dieses Wachstum ist ein Beleg für die immense Arbeit, die geleistet wurde, um unser nachhaltiges Portfolio zu entwickeln, zu verbessern und zu vermarkten. Hierfür haben wir ESG-Informationen in die Anlageforschung sowie in unsere Hauptangebote aller Anlageklassen einfließen lassen. Das geschah natürlich nicht von heute auf morgen.

Michael Baldinger ist seit 2016 Head of Sustainable and Impact Investing bei UBS-AM. Sein Ziel ist es, das nachhaltige Investieren in den verschiedenen Anlageklassen zu etablieren. Wenn also jemand eine Aussage dazu machen kann, wie sich SI entwickelt hat und was die Wachstumstreiber waren, dann ist es Baldinger.

«Die meisten Kunden haben sehr individuelle Anforderungen und Bedürfnisse im Hinblick auf SI», erklärt er. «Oft gab es für das Produkt, das sie sich vorstellten oder benötigten, keine Standardlösung. Wir mussten also einen SI-Apparat entwickeln, der unternehmensweit genutzt werden kann, um exakt das Angebot zu schaffen, das der Kunde wünscht.»

Als nächsten Schritt in diesem Prozess entwickelt AM in Zusammenarbeit mit Global Wealth Management, der Investment Bank und externen Partnern eine umfassende Toolbox für nachhaltiges Investieren. Mit ihr können Lösungen erstellt werden, die den Bedürfnissen der Kunden voll und ganz entsprechen.

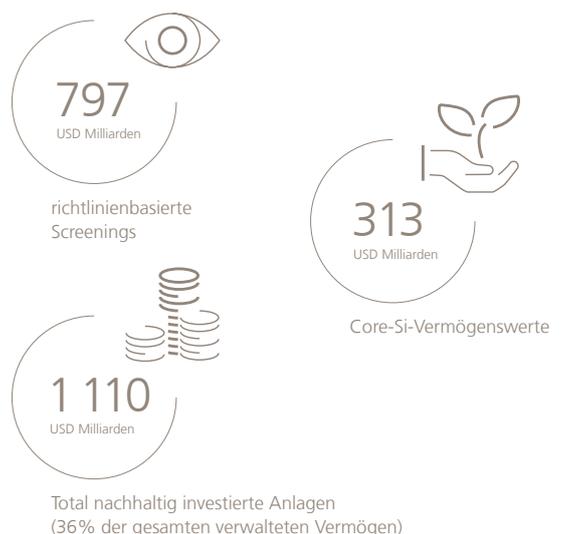
«Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien wird für unsere Kundenengagements immer wichtiger», stellt Michael Baldinger fest. «Dies ist ein Beleg für die Wirksamkeit unserer gemeinsamen, bereichsübergreifenden Bemühungen und unsere Fähigkeit, unsere Lösungen den Bedürfnissen der Kunden anzupassen.»

Letztendlich geht es bei der Ausarbeitung eines Angebots mit attraktiven nachhaltigen Investmentchancen nicht nur darum, Unternehmen hervorzuheben, die sich positiv hervortun, und solche auszuschliessen, die die Standards nicht erfüllen. Vielmehr kann das gesteigerte Interesse unserer Kunden an Nachhaltigkeit auch einmalige Möglichkeiten eröffnen. Dank des Einflusses, den SI inzwischen im Hinblick auf Beteiligungen hat, können wir auch solchen Unternehmen helfen, die ihre Politik ändern möchten, um neue Investitionen anzuziehen. Hier sind wir sehr aktiv und können bereits erste Erfolge verzeichnen.

«Unser Ziel bei UBS ist es, das weltweit führende Finanzinstitut im Bereich der Nachhaltigkeit zu sein», erklärt Baldinger. «Der Zeit voraus zu sein und einen wesentlichen Beitrag dazu zu leisten, diesen wichtigen neuen Ansatz zu einem Teil des Tagesgeschäfts zu machen – das erfordert einen Geist der Zusammenarbeit, hier hat UBS die besten Voraussetzungen.»

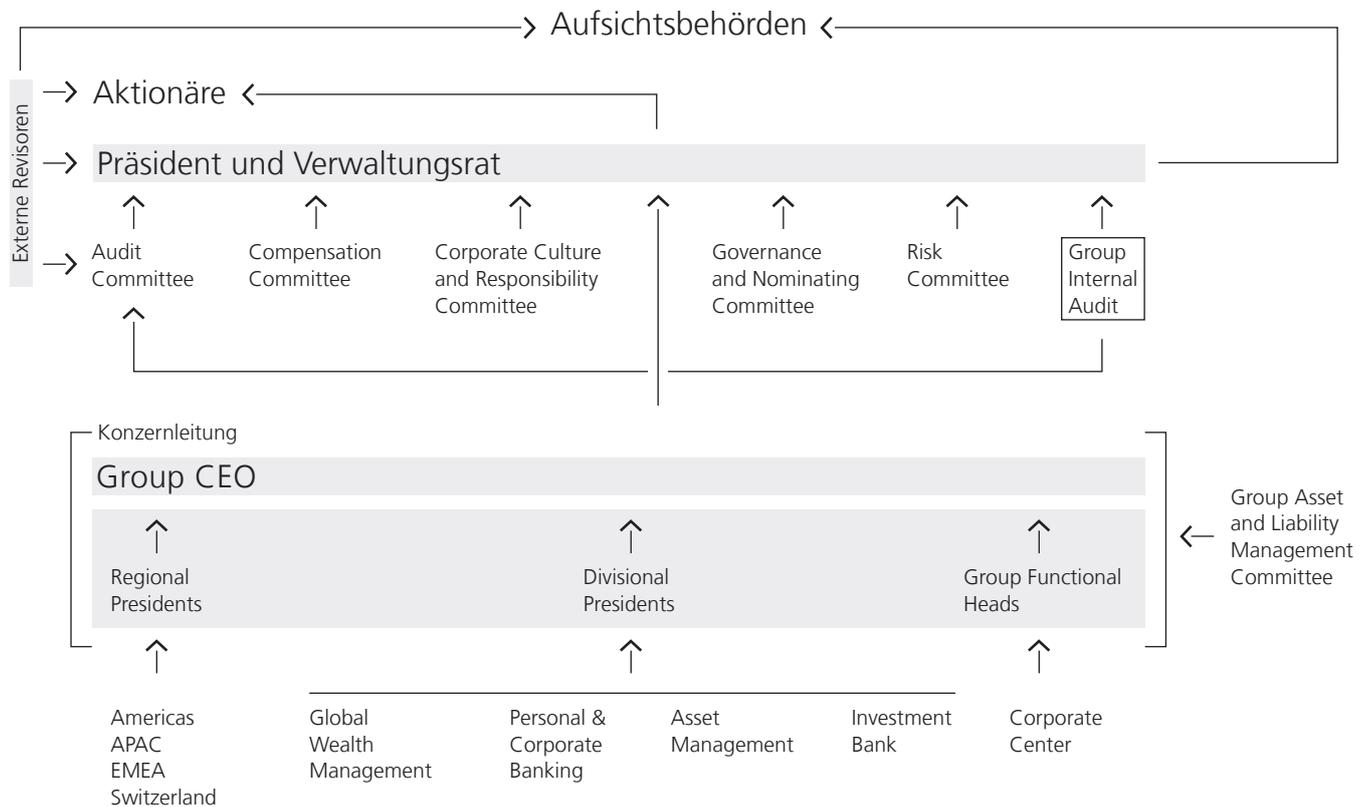
➤ Mehr zu unseren innovativen SI-Lösungen unter ubs.com/sustainablesolutions

Nachhaltiges Investieren bei UBS



Wie wir unser Unternehmen führen

Unser Governance-System unterstützt langfristige Wertschöpfung, indem es unsere strategischen Ziele mit der Leistung des Einzelnen beim Erreichen dieser Ziele verknüpft.



Aktionäre

Die Generalversammlung der Aktionäre ist das oberste Organ von UBS. Alle mit Stimmrecht eingetragenen Aktionäre werden zu den Generalversammlungen eingeladen.

Präsident und Verwaltungsrat (VR)

Unter der Leitung des VR-Präsidenten entscheidet der VR auf Empfehlung des Group Chief Executive Officer (Group CEO) über die Konzernstrategie, ist für die Überwachung des Managements verantwortlich und ernennt alle Mitglieder der Konzernleitung. Der VR-Präsident hat den Vorsitz bei allen Generalversammlungen und arbeitet mit den Vorsitzenden der Ausschüsse zusammen, um deren Arbeit zu koordinieren. Die in der Grafik gezeigten Ausschüsse unterstützen den Verwaltungsrat bei der Verrichtung seiner Aufgaben. Diese Ausschüsse und ihre Reglemente sind im Organisationsreglement beschrieben, das unter ubs.com/governance veröffentlicht ist.

Gegenseitige Kontrolle – Verwaltungsrat und Konzernleitung

Der Verwaltungsrat entscheidet auf Vorschlag des Group CEO über die strategischen Ziele des Konzerns und übt die Oberaufsicht über das Management aus, während die Konzernleitung, die vom Group CEO geleitet wird, die Geschäftsführungsverantwortung innehat. Die Funktionen VR-Präsident und Group CEO sind zwei verschiedenen Personen übertragen. Auf diese Weise ist eine Gewaltentrennung gewährleistet. Der Verwaltungsrat delegiert die operative Führung an die Konzernleitung (GEB).

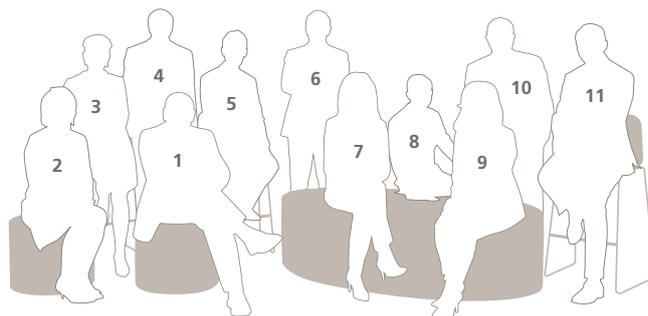
Group CEO und Konzernleitung

Unter der Leitung des Group CEO hat die Konzernleitung die Geschäftsführungsverantwortung für die Steuerung des Konzerns und dessen Geschäft inne. Ihr obliegt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Strategien des Konzerns und der Unternehmensbereiche sowie die Umsetzung der genehmigten Strategien.

Unser Verwaltungsrat

1. **Axel A. Weber**
Präsident des Verwaltungsrats/Vorsitzender des Corporate Culture and Responsibility Committee/Vorsitzender des Governance and Nominating Committee
2. **Julie G. Richardson**
Mitglied des Compensation Committee/
Mitglied des Risk Committee
3. **Ann F. Godbehere**
Vorsitzende des Compensation Committee/
Mitglied des Audit Committee
4. **Jeremy Anderson**
Vorsitzender des Audit Committee/Mitglied des Corporate Culture und Responsibility Committee
5. **Dieter Wemmer**
Mitglied des Compensation Committee/
Mitglied des Risk Committee
6. **David Sidwell**
Senior Independent Director/Vorsitzender des Risk Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee
7. **Beatrice Weder di Mauro**
Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee
8. **Fred Hu**
Mitglied des Verwaltungsrats
9. **Isabelle Romy**
Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee
10. **Reto Francioni**
Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Risk Committee
11. **Michel Demaré**
Unabhängiger Vizepräsident/Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Compensation Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee
12. **Robert W. Scully***
Mitglied des Risk Committee

*Robert W. Scully erscheint nicht in diesem Bild





Der Verwaltungsrat der UBS Group AG besteht gemäss unseren Statuten aus sechs bis zwölf Mitgliedern und wird vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet. Der Verwaltungsrat entscheidet auf Vorschlag des Group Chief Executive Officer (Group CEO) über die Strategie des Konzerns, ist für die Gesamtleitung, Überwachung und Kontrolle des Konzerns und seines Managements verantwortlich und überwacht die Einhaltung der Bestimmungen der Gesetzgebungen, Vorschriften und Regularien. Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften und stellt die Ausarbeitung von klaren konzernweiten Governance-Grund-

sätzen sicher, um eine effektive Steuerung und Überwachung des Konzerns zu gewährleisten. Diese Grundsätze berücksichtigen die wesentlichen Risiken, denen der Konzern und seine Tochtergesellschaften ausgesetzt sind.

Der Verwaltungsrat trägt die oberste Verantwortung für den Erfolg des Konzerns und für die Erzielung von nachhaltigem Wert für die Aktionäre im Rahmen umsichtiger und effektiver Kontrollen. Darüber hinaus genehmigt er alle zur Veröffentlichung vorgesehenen Rechnungsabschlüsse und ernennt und setzt die Mitglieder der Konzernleitung ab.

> Für weitere Informationen:
ubs.com/ourfirm

Unsere Konzernleitung

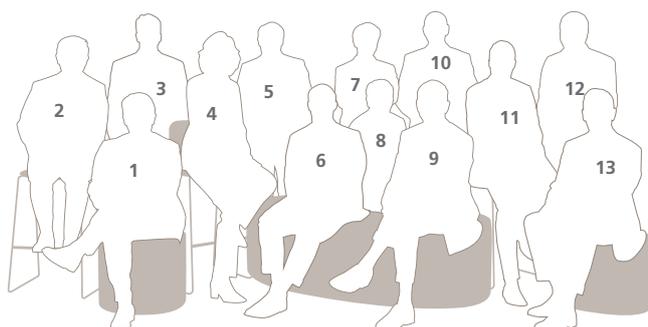


Die UBS Group AG verfügt über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Daher wurde die operative Führung vom Verwaltungsrat an die Konzernleitung delegiert. Unter der Leitung des Group CEO hat die Konzernleitung die Geschäftsführungsverantwortung für die Steuerung des Konzerns und dessen Geschäft inne. Ihr obliegt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Strategien des Konzerns und der Unternehmensbereiche sowie die Umsetzung der genehmigten Strategien.

> Für weitere Informationen:
ubs.com/ourfirm



1. **Sergio P. Ermotti**
Group Chief Executive Officer
2. **Edmund Koh**
President UBS Asia Pacific
3. **Kirt Gardner**
Group Chief Financial Officer
4. **Sabine Keller-Busse**
Group Chief Operating Officer
5. **Markus Ronner**
Group Chief Compliance and Governance Officer
6. **Robert Karofsky**
Co-President Investment Bank
7. **Piero Novelli**
Co-President Investment Bank
8. **Ulrich Körner**
President Asset Management und President UBS
Europe, Middle East and Africa
9. **Axel P. Lehmann**
President Personal & Corporate Banking und
President UBS Switzerland
10. **Martin Blessing**
Co-President Global Wealth Management
11. **Christian Bluhm**
Group Chief Risk Officer
12. **Tom Naratil**
Co-President Global Wealth Management und
President UBS Americas
13. **Markus U. Diethelm**
Group General Counsel



Unsere Mitarbeitenden machen unser Unternehmen zu etwas Besonderem. Sie sind Experten in ihren jeweiligen Fachgebieten und haben vielfältige Begabungen. In diesem Jahr wurden die Fotos des Verwaltungsrats und der Konzernleitung von Witold Iglewski und Jagoda Lasota aufgenommen, zwei Grafikdesignern bei UBS Communications & Branding.

Mehr über UBS erfahren

Möchten Sie mehr über uns wissen?

Unsere Geschäftsbereiche, Leistungen und Angebote
ubs.com

Unsere Finanzergebnisse und Aktien
ubs.com/investors

Unsere Corporate Governance
ubs.com/governance

Unsere Strategie
ubs.com/strategy

Unser Wealth Management Research
ubs.com/cio

Unsere Standorte
ubs.com/locations

Haben Sie allgemeine Fragen?

Globale Telefonzentrale
Für Anfragen allgemeiner Art.
Zürich +41-44-234 1111
London +44-207-567 8000
New York +1-212-821 3000
Hongkong +852-2971 8888
Singapur +65-649 8000

UBS Card Center
ubs.com/cards
Hotline +41-44-828 3131

UBS Online-Dienste
ubs.com/e-banking
Hotline +41-848-848 064

UBS Service Line Schweiz
Hotline +41-848-848 054

Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

Abonnieren Sie News Alerts und Calendar Reminders, oder laden Sie unsere Apps und Podcasts herunter
ubs.com/infoservice

Erfahren Sie das Neueste über UBS in den Sozialen Medien
ubs.com/sozialemedien



Unternehmensinformationen

Die **UBS Group AG** hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach schweizerischem Obligationenrecht eingetragen ist.

Die Adresse des Hauptsitzes lautet:
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich,
Schweiz, Telefon +41-44-234 1111,
UID: CHE-395.345.924.

Die UBS Group AG wurde 2014 als Holdinggesellschaft des UBS-Konzerns gegründet.

Die Aktien der UBS Group AG sind an der SIX Swiss Exchange sowie an der New York Stock Exchange (ISIN: CH0244767585; CUSIP: H42097107) kotiert.

Impressum

Herausgeber: UBS Group AG, Zürich,
Schweiz | ubs.com

Redaktion: Luca Aloisi, Mariah Marconi

Art Direction: Witold Iglewski, Karolina Kadzielska, Michal Malolepszy, Corinne-Rahel Spielmann

Fotografien: Elijah E. Castson (Hauptbilder), Valeriano Di Domenico (S. 16), Witold Iglewski, (S. 8, 20–23), Jagoda Lasota (S. 8, 20–23), Claudia Link (S. 4), Martin Rüttschi (S. 3)

Druck: Multicolor Print AG, Schweiz

Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/
Italienisch SAP-Nr. 80530D-1901

© UBS 2019. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



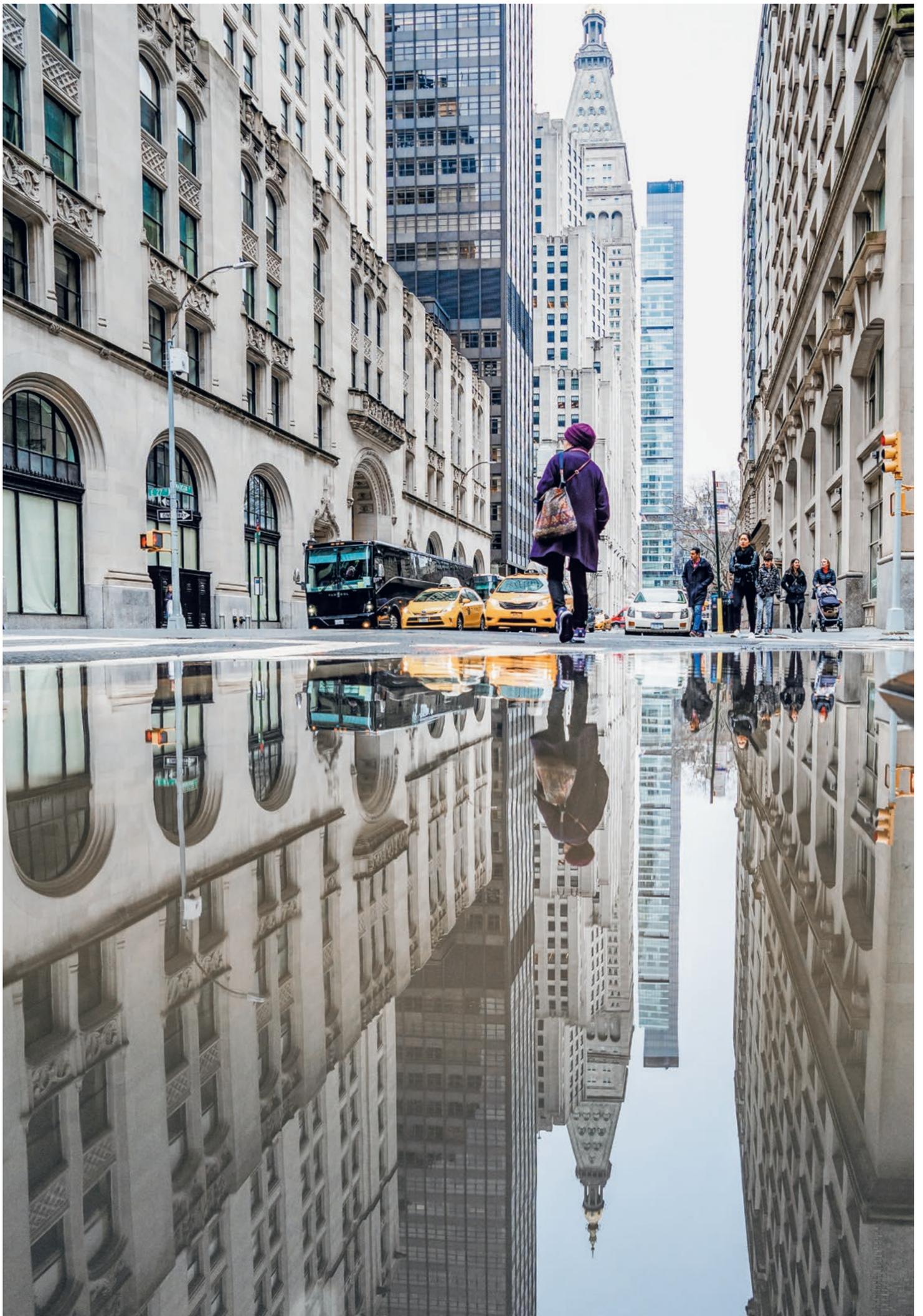
Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen | Dieser Bericht enthält «zukunftsgerichtete Aussagen», unter anderem Prognosen des Managements zur finanziellen Performance von UBS sowie Aussagen über erwartete Auswirkungen von Transaktionen und strategischen Initiativen in Bezug auf das Geschäft und die künftige Entwicklung von UBS. Während diese zukunftsgerichteten Aussagen die Einschätzung und Erwartungen von UBS zu den vorgenannten Themen widerspiegeln, können Risiken, Unsicherheiten und andere wichtige Faktoren die tatsächlich eintretenden Entwicklungen und Ergebnisse beeinflussen und dazu führen, dass diese wesentlich von den Erwartungen von UBS abweichen. Hierzu gehören u.a.: (i) der Grad des Erfolgs von UBS bei der laufenden Umsetzung ihrer strategischen Pläne, einschliesslich der Kostensenkungs- und Effizienzinitiativen, sowie die Fähigkeit, die Niveaus ihrer risikogewichteten Aktiven (RWA), des Leverage Ratio Denominators (LRD), einschliesslich der Gegenwirkung im Falle von regulatorischen Erhöhungen, der Mindestliquiditätsquote und anderer finanzieller Ressourcen zu steuern, und der Grad des Erfolges von UBS bei der Umsetzung von Änderungen in unserem Geschäft zur Anpassung an die Entwicklung der Markt-, aufsichtsrechtlichen und sonstigen Bedingungen; (ii) das anhaltende Tief- oder Negativzinsumfeld in der Schweiz und anderen Ländern, die Entwicklungen im makroökonomischen Umfeld und den Märkten, in denen UBS tätig ist oder von denen UBS abhängt, inklusive Schwankungen an den Wertpapiermärkten, der Liquidität, Risikoprämien und Wechselkurse sowie Auswirkungen des Wirtschaftsumfelds, von Marktentwicklungen und geopolitischer Spannungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenparteien von UBS sowie auf die Stimmung und Aktivitäten von Kunden; (iii) Änderungen der Verfügbarkeit von Kapital und Finanzierung, inklusive Änderungen der Risikoprämien und Ratings von UBS, sowie die Verfügbarkeit und Finanzierungskosten, um die Anforderungen an Schuldinstrumente, welche für die Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf die Verlustabsorptionskapazität (total loss-absorbing capacity, TLAC) herangezogen werden können, zu erfüllen; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien, der Europäischen Union und auf anderen Finanzplätzen, die strengere oder unternehmensspezifische Kapital-, TLAC-, Leverage-Ratio-, Liquiditäts- und Finanzierungsanforderungen, zusätzliche Steueranforderungen, Abgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen, Beschränkungen von Kapital- und Liquiditätsübertragungen und der konzernweiten Verteilung operationeller Kosten oder anderer Massnahmen auferlegt oder dazu geführt haben oder möglicherweise zukünftig dazu führen könnten, und deren tatsächliche oder potenzielle Auswirkungen auf die geschäftlichen Aktivitäten von UBS; (v) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung weiterer Änderungen, die UBS an ihrer rechtlichen Struktur vornimmt, um ihre Abwicklungsfähigkeit zu verbessern und damit verbundene regulatorische Anforderungen zu erfüllen, und die mögliche Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Rechtsstruktur oder des Buchungsmodells als Reaktion auf rechtliche und regulatorische Anforderungen, bezogen auf Vorstösse in der Schweiz und anderen Ländern betreffend obligatorischer Strukturformen für Banken oder systemrelevante Institutionen, oder auf andere externe Entwicklungen und das Ausmass der tatsächlichen Auswirkungen dieser Anpassungen; (vi) die Fähigkeit von UBS zur Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Systeme und Kontrollen zur Entdeckung und Prävention von Geldwäscherei und der Erfüllung von Auflagen, damit UBS den sich verändernden regulatorischen Anforderungen und Erwartungen, vor allem in den USA, entspricht; (vii) die Unsicherheit bezüglich des Zeitpunkts und der Form des britischen EU-Austritts; (viii) die Änderung der Wettbewerbsposition von UBS, einschliesslich der Frage, ob Unterschiede bei regulatorischen Kapital- und sonstigen Anforderungen auf wichtigen Finanzplätzen sich nachteilig auf die Konkurrenzfähigkeit von UBS in bestimmten Geschäftsfeldern auswirken; (ix) Änderungen des auf unser Geschäft anwendbaren Verhaltensstandards, die aus neuen Regulierungen oder der neuen Durchsetzung existierender Standards resultieren können, einschliesslich in Kraft getretener und vorgeschlagener Massnahmen, um neue und verstärkte Pflichten im Rahmen des Kundenverkehrs und bei der Ausübung und Bearbeitung von Kundentransaktionen aufzuerlegen; (x) die Haftung von UBS oder mögliche Einschränkungen oder Strafen, welche die Aufsichtsbehörden UBS infolge von Rechtsstreitigkeiten, vertraglichen Forderungen und regulatorischen Untersuchungen auferlegen, einschliesslich der Möglichkeit, von gewissen Geschäftsbereichen ausgeschlossen zu werden, allenfalls hohe Bussen oder Geldstrafen zu erhalten oder die Möglichkeit des Verlustes von Lizenzen oder Privilegien aufgrund von regulatorischen oder anderen behördlichen Sanktionen, sowie die Auswirkungen, die rechtliche, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten auf die operationelle Risikokomponente unserer RWA sowie auf die Höhe des vorhandenen Kapitals zur Rückzahlung an die Aktionäre haben; (xi) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (xii) die Fähigkeit von UBS, Mitarbeiter für sich zu gewinnen und an sich zu binden, die für die Ertragsgenerierung sowie die Führung, Unterstützung und Kontrolle ihrer Geschäftsbereiche erforderlich ist und die möglicherweise durch Wettbewerbsfaktoren beeinflusst wird; (xiii) Änderungen der Rechnungslegungs- oder Steuerstandards und Bestimmungen oder deren Auslegungen, die den Ausweis von Gewinnen oder Verlusten, die Bewertung des Goodwill, die Anerkennung latenter Steueransprüche und andere Aspekte beeinflussen; (xiv) die Fähigkeit von UBS, neue Technologien und Geschäftsmethoden einzuführen, inklusive digitale Dienstleistungen sowie Technologien, und die Fähigkeit, sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten, sowohl mit bestehenden als auch mit neuen Finanzdienstleistern, von denen einige möglicherweise nicht denselben Bestimmungen unterliegen; (xv) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xvi) der Eintritt von operativen Betriebsstörungen wie Betrug, Fehlverhalten, unautorisierte Handelsgeschäfte, Finanzkriminalität, Cyber-Angriffe und Systemausfälle; (xvii) Einschränkungen der Fähigkeit von UBS Group AG Zahlungen oder Ausschüttungen vorzunehmen, einschliesslich aufgrund von Einschränkungen der Fähigkeit von Tochtergesellschaften, direkt oder indirekt, Darlehen oder Ausschüttungen vorzunehmen, oder, im Falle von finanziellen Schwierigkeiten, aufgrund der Ausübung der weitgehenden, gesetzlich übertragenen Kompetenzen der FINMA oder von Aufsichtsbehörden für die geschäftlichen Aktivitäten von UBS in anderen Ländern in Bezug auf Schutzmassnahmen, Sanierungs- und Liquidationsverfahren; (xviii) der Grad, in welchem Änderungen bezüglich Regulierung, Kapital oder Rechtsstruktur, Finanzergebnisse oder andere Faktoren die Fähigkeit von UBS beeinträchtigen können, ihre geäusserten Kapitalrenditeziele zu wahren; und (xix) die Folgen, die diese oder andere Faktoren oder nicht absehbare Ereignisse für die Reputation der Bank haben können, sowie deren Folgewirkungen auf unser Geschäft und unsere Performance. Die Reihenfolge der oben genannten Faktoren stellt keinen Hinweis auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit oder das mögliche Ausmass ihrer Konsequenzen dar. Unsere geschäftlichen und finanziellen Ergebnisse können auch von anderen, in bisherigen und zukünftigen Berichten und Pflichtmeldungen – u.a. an die US Securities and Exchange Commission (SEC) – identifizierten Faktoren nachteilig beeinflusst werden. Weitere Informationen zu diesen Faktoren finden sich in Dokumenten von UBS und Pflichtmeldungen, u.a. dem auf Formular 20-F erstellten Jahresbericht für das am 31. Dezember 2018 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

Bereinigte Ergebnisse | Siehe Abschnitt «Konzernergebnis» unseres Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen.

Rundungsdifferenzen | Die Summe der in diesem Dokument ausgewiesenen Zahlen stimmt möglicherweise nicht genau mit den in den Tabellen und im Text dargestellten Gesamtbeträgen überein. Prozentangaben, Veränderungen von Prozentangaben und absolute Varianzen werden mittels der gerundeten Zahlen, die in den Tabellen und im Text dargestellt sind, berechnet und können von einem Wert, der auf nicht gerundeten Zahlen basiert, abweichen.

Tabellen | Fehlende Angaben innerhalb eines Tabellenfelds bedeuten generell, dass das Feld entweder nicht anwendbar oder ohne Bedeutung ist oder dass per relevantem Datum oder für die relevante Periode keine Informationen verfügbar sind. Nullwerte zeigen generell an, dass die entsprechende Zahl exakt oder gerundet Null ist. Prozentuale Veränderungen werden als mathematische Berechnung der Veränderung zwischen den Perioden dargestellt.

Sprachversionen | Dieses Dokument wurde im Interesse unserer Deutsch sprechenden Investoren und sonstiger Anspruchsgruppen erstellt. Sollten sich Unterschiede im Verständnis der deutschen und der englischen Version ergeben, hat die englische Version Vorrang, da diese als das offizielle Dokument gilt.



UBS Group AG
Postfach
CH-8098 Zürich

ubs.com

