



Zurückschauen *Vorausdenken*

Campus der Business University – Singapur

Die 2007 gegründete UBS Business University Asia Pacific ist ein Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Durchführung einer ganzen Palette von Ausbildungsgängen. Als Forschungs- und Innovationszentrum, das sich vor allem an Mitarbeiter, Kunden und die lokale Gemeinschaft richtet, fördert es neue Initiativen, wie etwa die Weiterentwicklung der Philanthropie.





Inhalt

2	Rückblick auf UBS im Jahr 2012
6	UBS auf einen Blick
8	Den Kunden den Weg zeigen
10	Weshalb die Wirtschaft Banken braucht
12	Anpassung an das neue regulatorische Umfeld
14	In die Zukunft der Schweiz investieren
Unsere Strategie	
18	Durch unsere Kernkompetenzen vorankommen
Vergütung und Corporate Governance	
24	Unsere Vergütung 2012
26	Unser Verwaltungsrat
28	Unsere Konzernleitung
Unser Engagement	
32	Zusammenarbeit erweitert den Horizont
34	Unser Engagement für die Gemeinschaft
36	Erfahren Sie mehr

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser

2012 wird als Meilenstein in die Geschichte unseres Unternehmens eingehen. Wir haben unser 150-jähriges Bestehen gefeiert und mit der Umsetzung einer Strategie begonnen, mit der wir die Bank für nachhaltigen Erfolg positionieren – vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungen in der Branche. Unser Jubiläum gab uns Gelegenheit, gemeinsam mit unseren Kunden und anderen Anspruchsgruppen in aller Welt darüber nachzudenken, welche Verantwortung dieses grosse Erbe mit sich bringt. Dabei haben wir bestehende Beziehungen gefestigt und neue geknüpft.

UBS hat immer wieder die Fähigkeit bewiesen, erfolgreich mit Veränderungen umzugehen und gleichzeitig die Qualität und Kundenorientierung zu wahren, die traditionell unsere Stärken sind. So war auch 2012 für uns ein Jahr des Wandels. Dieser Jahresrückblick zeigt Ihnen auf, was wir im vergangenen Jahr unternommen haben, um uns fit für die Zukunft zu machen. Anhand einiger Beispiele können Sie sehen, wie wir uns dank «Thought Leadership» und Innovation auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen.

Als Unternehmen halten wir es für wichtig, in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, eine aktive und konstruktive Rolle zu übernehmen. Im Laufe des Jahres 2012 unterstützten wir durch unsere Programme zur Förderung des freiwilligen Engagements von Mitarbeitern und des Gemeinwesens ein breites Spektrum gemeinnütziger Projekte in aller Welt.



Im Mittelpunkt standen dabei nach wie vor Bildung und Unternehmertum sowie nachhaltige Geschäftsmodelle. Bildung und Unternehmertum förderten wir 2012 weltweit mit Investitionen von über 40 Millionen Franken. Die Fotos in diesem Jahresrückblick illustrieren einige der damit verbundenen Initiativen.

Wir hoffen, dass Ihnen die folgenden Seiten ein facettenreicheres Bild unserer Tätigkeit vermitteln, über die rein finanziellen Aspekte hinaus. Wir schauen zurück auf 2012 und denken voraus – in der Überzeugung, dass unsere Strategie die richtige ist. Und wir sind entschlossen, unsere bisherigen Erfolge bei der Umsetzung auch 2013 zum Vorteil all unserer Anspruchsgruppen weiterzuführen.

Freundliche Grüsse

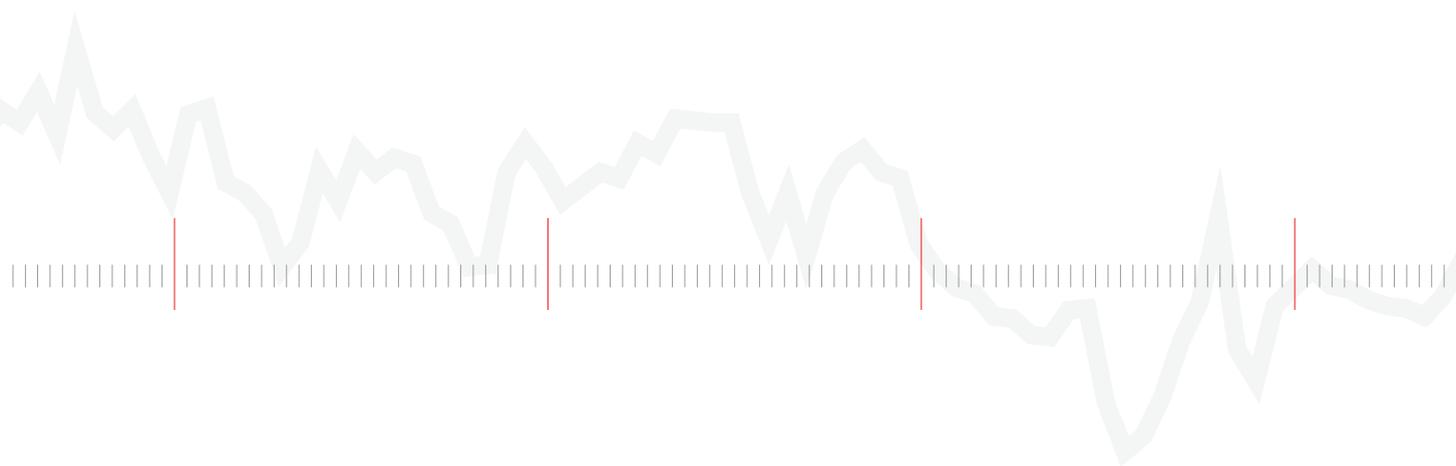
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Axel Weber', written in a cursive style.

Axel A. Weber
Präsident des
Verwaltungsrats

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio Ermotti', written in a cursive style.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

Rückblick auf UBS *im Jahr 2012*



Unser *Geschäft*



UBS emittiert erste Basel-III-konforme verlustabsorbierende Schuldtitel

Die zehnjährigen Papiere stellen für die Finanzbranche einen Benchmark-Deal dar und erfüllen die Basel-III-Regelungen, die in den nächsten Jahren schrittweise eingeführt werden.

Andrea Orcel neu bei der Investment Bank

Andrea Orcel, zuvor bei der Bank of America Merrill Lynch tätig, wird neben Carsten Kengeter zum Co-CEO der Investment Bank ernannt.

Weitreichende Industrialisierung macht UBS fit für die Zukunft

UBS startet ihre Industrialisierungsinitiative mit dem Ziel, Effektivität und Effizienz der Bank zu steigern.

Der bereinigte Vorsteuergewinn für das 1. Quartal 2012 beläuft sich auf 2,1 Milliarden Franken

Unser *Umfeld*

Die Greater China Conference bringt Anlegern die Region APAC näher

UBS veranstaltet in Schanghai, China, zum zwölften Mal ihre jährliche Greater China Conference.



Frühere US-Präsidenten als Highlight am Kundenevent in Miami

Die ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton und George W. Bush nehmen gemeinsam am exklusiven Kundenevent «Revitalizing America» teil, auf Einladung von Wealth Management Americas.

Innovative Kunstpartnerschaft mit Guggenheim

UBS lanciert zusammen mit der Solomon R. Guggenheim Foundation die UBS MAP Global Art Initiative. Ziel ist die Identifikation und Unterstützung eines Netzwerks von Kunst, Künstlern und Kuratoren aus drei Schwellenregionen.



Aufbau eines internationalen wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums zur Förderung der Forschung im Rahmen der Bildungsinitiative

Siehe Seite 14.

Axel A. Weber neu an der Bankspitze

Axel A. Weber, ehemaliger Präsident der Deutschen Bundesbank, wird an der ordentlichen Generalversammlung erstmals in den Verwaltungsrat gewählt. Anschliessend wird er als Nachfolger von Kaspar Villiger zum Verwaltungsratspräsidenten ernannt.

Meilenstein in der Entwicklung von UBS in China

UBS (China) Limited nimmt ihre Geschäftstätigkeit auf.

UBS gewinnt wichtige Auszeichnungen

Die weltweit führende Finanzzeitschrift *Euromoney* verleiht UBS 2012 sechs «Awards for Excellence», darunter «Best Global Wealth Manager» und «Best Bank in Switzerland».



Der bereinigte Vorsteuer-gewinn für das 2. Quartal 2012 beläuft sich auf 662 Millionen Franken



Family Office Summit findet erstmals in Asien statt

Der jährliche UBS Family Office Summit findet 2012 in Singapur statt und bringt mehr als 120 internationale Anleger zusammen, die das Vermögen der reichsten Familien der Welt verwalten.

Mitarbeitende aus der ganzen Welt feiern 150-Jahr-Jubiläum

Am 25. Juni findet das offizielle 150-Jahr-Jubiläum von UBS statt. Auf der ganzen Welt werden zahlreiche Wohltätigkeitsveranstaltungen, Freiwilligentage, Gala- und andere Anlässe organisiert, um das Jubiläum zu feiern. In der Schweiz verteilt UBS Gutscheine für eine Schifffahrt auf Schweizer Seen.

150 Jahre

FTSE4Good Index bestätigt erneut die verantwortungsvolle Unternehmensführung von UBS

2012 erfüllt UBS das zwölfte Jahr in Folge die Kriterien für die Aufnahme in den renommierten Corporate-Responsibility-Index.



UBS begleitet Rekord-Aktienplatzierung der AIG

UBS fungiert als Joint Bookrunner bei einer Folgeplatzierung von Aktien der American International Group (AIG) in Höhe von 18 Milliarden US-Dollar – die grösste Folgeplatzierung von Aktien weltweit.

Der bereinigte Vorsteuergewinn für das 3. Quartal 2012 beläuft sich auf 1,4 Milliarden Franken

UBS gibt erhöhtes Tempo bei der Strategieumsetzung bekannt

Mit der deutlich beschleunigten Umsetzung ihrer Strategie bekräftigt UBS ihre Entschlossenheit, die Bank in ein weniger kapital- und bilanzintensives Unternehmen umzuwandeln. Siehe Seite 18.

Gerichtsverhandlung zu den unautorisierten Handelsgeschäften geht zu Ende

Nach zehn Wochen endet die Gerichtsverhandlung gegen den früheren Mitarbeiter der Investment Bank. Der Angeklagte wird in zwei Fällen wegen Betrugs für schuldig befunden und zu sieben Jahren Gefängnis verurteilt. Die britische Finanzmarktaufsicht FSA büsst UBS wegen System- und Kontrollmängeln mit einem Betrag von 29,7 Millionen Pfund.

UBS zahlt Geldbussen an US-, britische und Schweizer Behörden im Zusammenhang mit Libor-Untersuchungen

Die erzielten Vergleiche betreffen branchenweite Untersuchungen. Dabei ging es um die unrechtmässigen Versuche von Banken zur Manipulation von Libor- und anderen Referenzzinssätzen.

Der bereinigte Vorsteuerungsverlust für das 4. Quartal 2012 beläuft sich auf 1,2 Milliarden Franken

September

Oktober

November

Dezember



Mitarbeitende für Freiwilligeneinsätze geehrt

Als Anerkennung für ihre Freiwilligenarbeit erhalten 150 Mitarbeitende weltweit eine Auszeichnung von UBS, die aus Anlass des 150-Jahr-Jubiläums lanciert wird. Siehe Seite 34.

1,2 Millionen US-Dollar für Hilfs- und Wiederaufbauprogramme nach dem Hurrikan Sandy

Zur Unterstützung der langfristigen Hilfs- und Wiederaufbauprogramme in Connecticut, New Jersey und New York spendet UBS einen Betrag von 1,2 Millionen US-Dollar.

Q-Series® Conference feiert zehnjähriges Bestehen in New York

Rund 200 Kunden und Anleger treffen sich zur zehnten jährlichen Q-Series® Conference, um mit globalen Vordenkern das Thema «Inflection Points Towards Sustainability» zu diskutieren. Siehe Seite 9.

Grossandrang an der UBS European Conference

Die zweite jährliche UBS European Conference in London thematisiert die dringendsten Umstände, mit welchen sich Unternehmen und Anleger konfrontiert sehen, und zieht rund 900 Kunden an.



UBS auf einen *Blick*

UBS betreut private, institutionelle und Firmenkunden weltweit sowie Retailkunden in der Schweiz und stützt sich dabei auf 150 Jahre Erfahrung. Unsere Strategie konzentriert sich auf unser herausragendes globales Wealth Management und auf unsere Universalbank in der Schweiz, in Kombination mit einer kundenorientierten Investment Bank und einem starken, gut diversifizierten Global Asset Management.



«Wir beginnen 2013 in einer starken Ausgangslage. Unser Risikoprofil hat sich markant reduziert, und finanziell stehen wir grundsätzlich da. Wir verfügen über einen attraktiven und einzigartigen Businessmix und eine grossartige globale Kundenbasis.» Sergio P. Ermotti, Group CEO

UBS hat ihren Hauptsitz in Zürich und Basel und ist an allen wichtigen Finanzplätzen der Welt mit Niederlassungen vertreten. Unsere Aktien sind an der SIX Swiss Exchange sowie an der Börse in New York (NYSE) kotiert. Die operative Struktur des Konzerns besteht aus dem Corporate Center und fünf Unternehmensbereichen: Wealth Management, Wealth Management Americas, Investment Bank, Global Asset Management und Retail & Corporate.

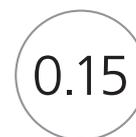
- Einer der weltweit führenden Vermögensverwalter; von *Euromoney* als «Best Global Wealth Manager 2012» ausgezeichnet (Award for Excellence)
- UBS Investment Bank belegte bereits das neunte Jahr in Folge den ersten Rang in der Umfrage «All-Europe Research» der Fachzeitschrift *Institutional Investor*
- Einer der grössten institutionellen Vermögensverwalter der Welt
- Grösste Bank in der Schweiz; von *Euromoney* als «Best Bank in Switzerland 2012» ausgezeichnet (Award for Excellence)



Bereinigter Vorsteuer-gewinn 2012¹
CHF Milliarden



Netto-neugeld-zufluss 2012
CHF Milliarden



Vorge-schlagene Dividende 2012
CHF

Positive Entwicklungen im Jahr 2012:

- die Nettoneugeldzuflüsse in unseren Wealth-Management-Einheiten von CHF 46,9 Milliarden für das Gesamtjahr
- die erfreuliche Entwicklung der UBS-Aktie, die im Jahresverlauf um 28% zulegte
- die grossen Fortschritte beim Aufbau unserer branchenführenden Kapitalquoten
- Emission von USD 4 Milliarden Basel-III-konformen verlustabsorbierenden Schuldtiteln
- das Übertreffen unserer Zielsetzungen bei der Reduktion der risikogewichteten Aktiven
- die Fortschritte bei der Umsetzung der 2011 lancierten neuen Strategie, die wir, wie im Oktober 2012 angekündigt, beschleunigen konnten.

62 628 Mitarbeiter



Regionale Verteilung der Mitarbeiter
% in Amerika, der Schweiz, EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) und Asien/Pazifik

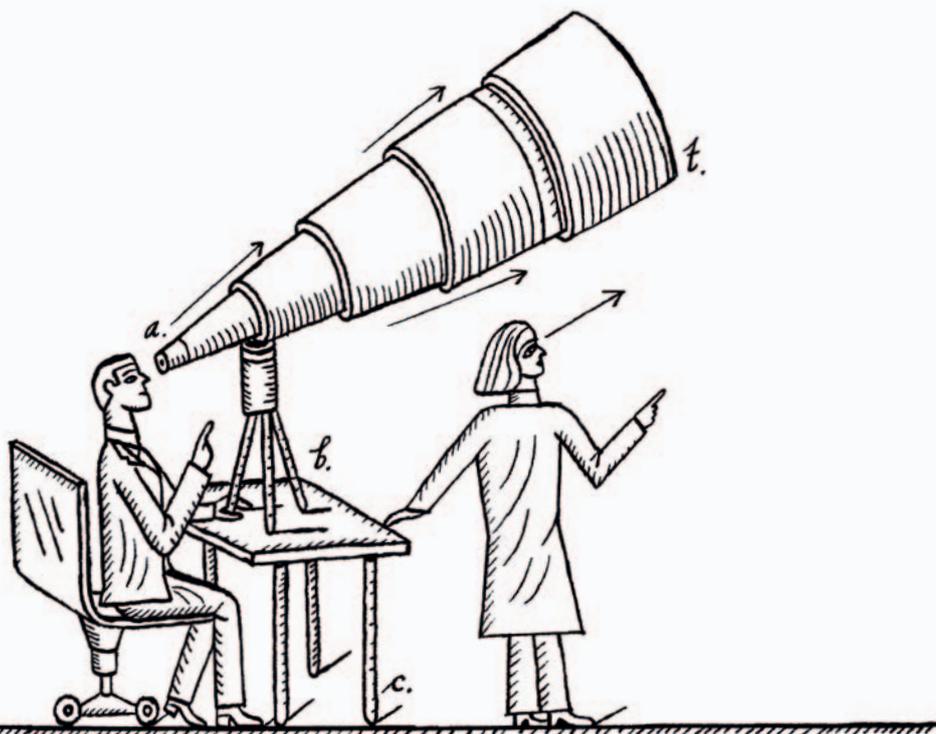
Unsere Kennzahlen

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.12	31.12.11	31.12.10
UBS-Konzern			
Geschäftsertrag	25 443	27 788	31 994
Geschäftsaufwand	27 216	22 482	24 650
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, vor Steuern	(1 774)	5 307	7 345
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	(2 511)	4 138	7 452
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ²	(0.67)	1.08	1.94
Kennzahlen zur Leistungsmessung³, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung und zusätzliche Informationen			
Performance			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	(5,2)	9,1	18,0
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE) (%) ⁴	1,6	11,9	24,7
Risikogewichtete Gesamtkapitalrentabilität, brutto (%) ⁵	12,0	13,7	15,5
Gesamtkapitalrentabilität, brutto (%)	1,9	2,1	2,3
Wachstum			
Wachstum des Ergebnisses (%) ⁶	N/A	(44,5)	N/A
Wachstum der Nettoneugelder (%) ⁷	1,6	1,9	(0,8)
Effizienz			
Verhältnis Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	106,5	80,7	76,9
Kapitalkraft			
BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) (%) ⁸	21,3	15,9	17,8
FINMA Leverage Ratio (%) ⁸	6,3	5,4	4,5
Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung			
Total Aktiven	1 259 232	1 416 962	1 314 813
Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	45 895	48 530	43 728
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) ⁹	12.25	12.95	11.53
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) ⁹	10.52	10.36	8.94
BIZ-«harte» Kernkapitalquote (Tier 1) (%) ⁸	19,0	14,1	15,3
BIZ-Gesamtkapitalquote (%) ⁸	25,2	17,2	20,4
BIZ-Risikogewichtete Aktiven ⁸	192 505	240 962	198 875
BIZ-Kernkapital (Tier 1) ⁸	40 982	38 370	35 323
Zusätzliche Informationen			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) ¹⁰	2 230	2 088	2 075
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	62 628	64 820	64 617
Börsenkapitalisierung ¹¹	54 729	42 843	58 803

Fussnoten für die Seiten 6 und 7: 1 Wo nicht anders angegeben, verstehen sich «bereinigte» Zahlen, soweit anwendbar, unter Ausklammerung der folgenden Faktoren auf Ebene des Konzerns und der Unternehmensbereiche: Verluste auf eigene Verbindlichkeiten, die zum Fair Value bilanziert sind und sich auf Konzernebene im 4. Quartal 2012 auf CHF 414 Millionen beliefen (Verlust von CHF 863 Millionen im 3. Quartal 2012; Gewinn von CHF 239 Millionen im 2. Quartal 2012, Verlust von CHF 1 164 Millionen im 1. Quartal 2012); Restrukturierungskosten im Konzern von netto CHF 258 Millionen im 4. Quartal 2012 (Auflösung von Netto-Rückstellungen von CHF 22 Millionen im 3. Quartal 2012; Aufwand von netto CHF 9 Millionen im 2. Quartal 2012 und von netto CHF 126 Millionen im 1. Quartal 2012); Wertminderungen von CHF 3 064 Millionen auf Goodwill und übrige immaterielle Anlagen in Verbindung mit dem Goodwill-Wertminderungstest für die Investment Bank im 3. Quartal 2012; Reduktion beim Personalaufwand im Zusammenhang mit Änderungen in einem Gesundheits- und Lebensversicherungsplan für Pensionierte in den USA (Restatement von CHF 116 Millionen im Konzern gemäss IAS 19R im 2. Quartal 2012) und Veränderungen bei der Schweizer Pensionskasse (Restatement von CHF 730 Millionen im Konzern gemäss IAS 19R im 1. Quartal 2012). 2 Siehe «Anmerkung 8 Ergebnis pro Aktie und ausstehende Aktien» im Abschnitt «Finanzinformationen» unseres Geschäftsberichts 2012 für weitere Informationen. 3 Siehe Abschnitt «Performancemessung» unseres Geschäftsberichts 2012 zu den Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. 4 Den UBS-Aktionären zurechenbarer Reingewinn vor Abschreibungen und Wertminderung auf Goodwill und immaterielle Vermögenswerte / Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital abzüglich Goodwill und immaterieller Vermögenswerte. 5 Die Zahlen zur Kapitalbewirtschaftung für 2012 werden in Einklang mit den Basel-2.5-Richtlinien offengelegt. Die Zahlen zur Kapitalbewirtschaftung für 2011 und 2010 werden in Einklang mit den Basel-II-Richtlinien offengelegt. 6 Besitzt keine Aussagekraft und wird nicht ausgewiesen, falls für die laufende Periode oder die Vergleichsperiode ein Verlust verzeichnet wird. 7 Nettoneugelder des Konzerns beinhalten auch Nettoneugelder von Retail & Corporate und schliessen Zins- und Dividenderträge aus. 8 Die Zahlen zur Kapitalbewirtschaftung werden zum 31. Dezember 2012 und 31. Dezember 2011 im Einklang mit den Basel-2.5-Richtlinien offengelegt, und zum 31. Dezember 2010 im Einklang mit den Basel-II-Richtlinien. Siehe Kapitel «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2012 für weitere Informationen. 9 Siehe Kapitel «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2012 für weitere Informationen. 10 2012 haben wir unsere Definition für Verwaltete Vermögen angepasst. Vergleichsperioden wurden entsprechend angeglichen. Siehe «Anmerkung 35 Verwaltete Vermögen und Neugelder» im Kapitel «Finanzinformationen» unseres Geschäftsberichts 2012 für weitere Informationen. Verwaltete Vermögen des Konzerns beinhalten auch Vermögen unter der Verwaltung von Retail & Corporate. 11 Siehe Kapitel «UBS-Aktie» unseres Geschäftsberichts 2012 für weitere Informationen.

→ Siehe Geschäftsbericht 2012 für weitere Informationen, www.ubs.com/geschaeftsbericht

Den Kunden den Weg zeigen



Als Folge der wechselhaften Marktdynamik sind Anlegerinnen und Anleger mehr denn je mit Volatilität und Unsicherheit konfrontiert. Hinzu kommen die Veränderungen im regulatorischen Umfeld. Deshalb holen sich die Anleger vermehrt die Unterstützung ihres Anlageberaters. Der Global Chief Investment Officer (CIO) von Wealth Management und sein Team sorgen dafür, dass UBS diesen Anforderungen gerecht wird. Dabei wird die Anlage- und Researchkompetenz der gesamten UBS dazu genutzt, für unsere Privatkunden erstklassige Anlageempfehlungen und Lösungen bereitzustellen.

«Anlegerinnen und Anleger haben etwas mit Astronomen gemein», sagt Alexander Friedman, Global CIO Wealth Management. «Sie benutzen leistungsfähige Hilfsmittel, um Aufschluss über das Unbekannte zu gewinnen. Doch während Astronomen bei der Betrachtung von Sternen und Galaxien, die zuweilen gar nicht mehr existieren, in die Vergangenheit blicken, wagen Investoren einen Blick in die Zukunft auf Ereignisse, die noch nicht eingetreten sind.»

Das Beste aus der gesamten UBS

Der CIO entwickelt die UBS Wealth Management House View – eine konsolidierte, unabhängige, klare und präzise Anlageperspektive, die unseren Kunden das Beste aus der gesamten UBS bringt. Doch worin



unterscheidet sich die UBS House View von der Anlageberatung anderer Finanzinstitute? Und wie haben die Kunden Gewähr für Qualität?

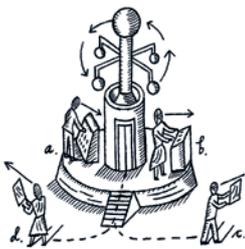
Die Antwort liegt in der Kompetenz, den Ressourcen und der globalen Reichweite, die uns dazu dienen, die Flut an Finanzinformationen zu verarbeiten, die Spreu vom Weizen zu trennen und das für die Märkte und unsere Kunden Relevante herauszufiltern.

In unserer Wissenszentrale sammeln wir systematisch die aktuellen Marktnachrichten sowie die Analysen von UBS und externen Experten auf der ganzen Welt. Dazu kommen die Erkenntnisse

von erfahrenen Mitarbeitenden, die mit wichtigen globalen und regionalen Entscheidungsträgern, insbesondere aus Wirtschaft und Politik, in Kontakt stehen. Dadurch entwickeln wir eine umfassende Perspektive.



Weil wir alle Kundensegmente und Märkte abdecken, erhalten wir auch wertvollen Input im Hinblick auf kommende Trends, Chancen und Risiken. Einfach ausgedrückt erkennen wir neue Entwicklungen auf lokaler Ebene früher als die meisten anderen Akteure. Zudem haben wir privilegierten Zugang zu externen Anlagespezialisten von einigen der grössten und besten Vermögensverwaltungsfirmen der Welt, etwa BlackRock und Schroders, deren anerkannte Sichtweisen in unsere Überlegungen mit einfließen.



Aus dieser Fülle von Informationen extrahiert das CIO-Team die Ereignisse und Entwicklungen, die das Marktverhalten am stärksten beeinflussen und sich auf die Performance spezifischer Anlageklassen auswirken.

Wir entwerfen eine Reihe

von Szenarien für jede Anlageklasse rund um unsere Grundthesen, um die Eintretenswahrscheinlichkeit und die Folgen verschiedener Situationen vorherzusagen. Diese Prognosen dienen zur Definition der Anlagestrategien, der Risiko-Rendite-Erwartungen für die Anlageklassen, der Vermögensallokation für die Portfolios sowie der bevorzugten Anlagethemen.

Eine wirklich unabhängige Sichtweise

Der CIO stellt zusammen mit erstklassigen internen und externen Anlagespezialisten unsere zentral formulierten Strategien auf den Prüfstand. Danach werden diese im Global Investment Committee diskutiert. Erst nach diesem rigorosen Prozess gibt Alexander Friedman als Global CIO grünes Licht für die UBS House View und deren Verwendung.

«Durch eine strikte Trennung der Anlage- von den Vertriebsprofilen im Anlageprozess stellen wir sicher, dass unsere House View nicht von Umsatz- oder Ertragszielen beeinflusst wird», so Alexander Friedman. «Die House View muss klar und unvoreingenommen zum Ausdruck bringen, wie wir die Welt und die Finanzmärkte sehen.»

Die House View bildet die Grundlage, auf der wir unsere Empfehlungen für unsere Wealth-Management-Kunden erarbeiten.



«Anlegerinnen und Anleger haben etwas mit Astronomen gemein. Sie benutzen leistungsfähige Hilfsmittel, um Aufschluss über das Unbekannte zu gewinnen. Doch während Astronomen bei der Betrachtung von Sternen und Galaxien, die zuweilen gar nicht mehr existieren, in die Vergangenheit blicken, wagen Investoren einen Blick in die Zukunft auf Ereignisse, die noch nicht eingetreten sind.»

Alexander S. Friedman, Global Chief Investment Officer, UBS Wealth Management

Zehn Jahre innovatives Denken

Als die Investment Bank vor zehn Jahren die Q-Series® lancierte, war dies nicht nur als neues Produkt gedacht. Es sollte damit auch ein Prozess angestossen werden, um das eigene Research im ganzen Unternehmen fundierter und aussagekräftiger zu gestalten. Dies bedeutet, dass für den Research-Prozess ein kritischer Ansatz, Argumentation durch Analogie und konstruktiver Dialog entscheidend sind.

UBS konnte in den letzten Jahren mit dem systematischen Ansatz der Q-Series® ein differenziertes Researchprodukt am Markt etablieren, das ein breites Spektrum abdeckt.

www.ubs.com/q-series

ment-Kunden erarbeiten. Unsere Einheit Investment Products & Services wendet diese Empfehlungen in unseren Vermögensverwaltungs- und Beratungsmandaten an. Wir geben sie auch an unsere Kundenberater weiter, die mit ihren Kunden wichtige Themen besprechen und ihnen aufzeigen, wie sie unsere besten Anlageideen für sich nutzen können.

Mit einer täglichen Prüfung und Kontrolle der Kundenportfolios stellen wir sicher, dass unsere Kundenberater persönlich über die ausgearbeiteten Strategien und die damit verbundenen Anlagemöglichkeiten auf dem Laufenden gehalten werden und sie gemäss dem Risikoprofil des Kunden umsetzen können.



Mit unserem disziplinierten Anlageprozess helfen wir unseren Kunden, sich in Finanzfragen optimal für die Zukunft zu positionieren. Dabei berücksichtigen wir ihre Bedürfnisse, Präferenzen und Erwartungen.

So können unsere Kunden von unseren Markterkenntnissen und Kompetenzen, unserer globalen Reichweite und unseren Partnernetzwerken profitieren – und dadurch bessere Anlageentscheidungen treffen. ■

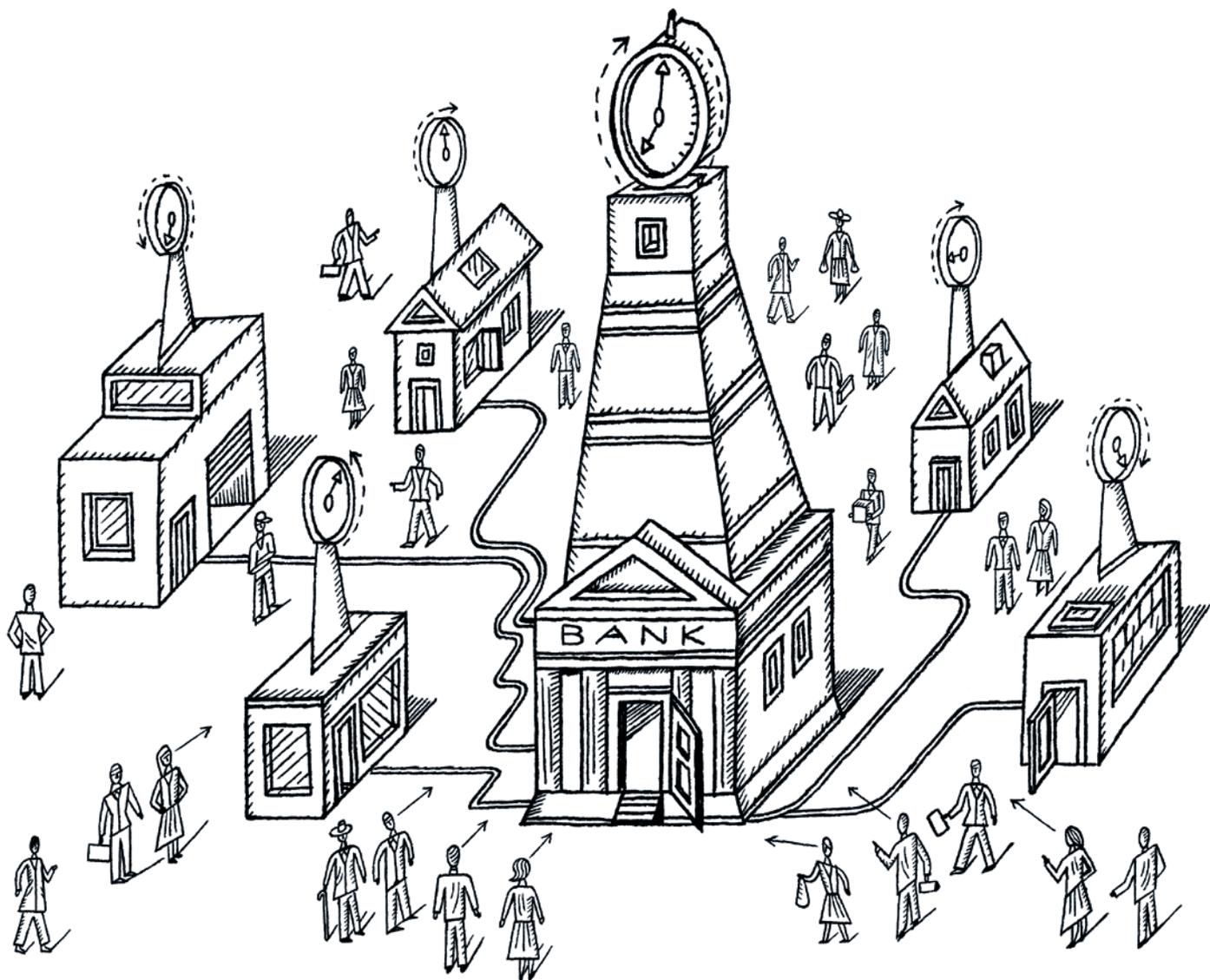
Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zur House View von Wealth Management finden Sie unter www.ubs.com/houseview



Weshalb die *Wirtschaft* Banken braucht

Die Wall Street in New York, die City of London, der Paradeplatz in Zürich – die globalen Finanzplätze verkörpern alles Gute und Schlechte am Kapitalismus und den Banken. Unabhängig davon, ob man Banken als Mitverursacher von Krisen oder Motor für Wirtschaftswachstum sieht – ihre Bedeutung lässt sich nicht leugnen.



Angesichts der schlimmsten Finanzkrise seit der Grossen Depression der 1930er-Jahre und verschiedener Fälle von Fehlverhalten in der Finanzbranche mag es kaum erstaunen, dass der Ruf der Banken in den letzten Jahren arg strapaziert worden ist. Für Politiker, Kunden und die breitere Öffentlichkeit scheint es nun an der Zeit zu sein, nach dem Sturm der Entrüstung etwas Abstand zu gewinnen und sich in objektiver Weise zu fragen, welchen Beitrag die Banken für Wirtschaft und Gesellschaft leisten können.

Das Wachstum unterstützen

«Banken sind das Nervensystem einer voll funktionsfähigen Wirtschaft», sagt Paul Donovan, Global Economist, UBS Investment Bank. «Wenn das Bankensystem nicht funktioniert, ist die Wirtschaft paralysiert.» Davon abgesehen: Innovation und Expansion erfordern Geld. Und eine der Hauptaufgaben der Banken besteht darin, Kapital dort zu vergeben und einzusetzen, wo es am meisten benötigt wird – also bei Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen unser Leben prägen, uns Jobs verschaffen und Wohlstand kreieren. Dank ihrer Vermittlungs- und Transmissionsfunktion können Banken dafür sorgen, dass sich Kapitalangebot und -nachfrage begegnen.

Konkret stellen die Banken den Rahmen bereit, um die globalen Sparguthaben mit den Anlagebedürfnissen und -chancen auf der ganzen Welt zusammenzuführen. Grosse institutionelle Investoren oder wohlhabende Privatpersonen wollen die Risiken nach Land, Anlageinstrument und Währung diversifizieren. Dazu sind sie auf Banken angewiesen, die neben Beratung und Research auch ihren Marktzugang sowie ihre Portfolio- und Risikomanagementfähigkeiten zur Verfügung stellen.

Die Schweiz ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Beziehung zwischen Finanzsektor und Wirtschaft viel komplexer ist, als dies zunächst erscheinen mag. Der wirtschaftliche Erfolg des Landes ist weitgehend seiner starken Integration in die globalen Märkte zu verdanken. Der Anteil der Exporte am BIP beträgt über 50%. Dank ihrer Präsenz in mehr als 50 Ländern und ihrem globalen Netzwerk kann UBS eine umfassende Palette an Dienstleistungen für die Exportindustrie bereitstellen und so einen wichtigen Beitrag zur Schweizer Wirtschaft leisten.

Den KMU zur Seite stehen

Doch das Bankengeschäft dreht sich nicht nur um das internationale Finanzwesen. Die rund 310 000 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Sie stellen innovative und technologisch ausgeklügelte Produkte her.



«Banken sind das Nervensystem einer voll funktionsfähigen Wirtschaft. Wenn das Bankensystem nicht funktioniert, ist die Wirtschaft paralysiert.»

Paul Donovan,
Global Economist,
UBS Investment
Bank

Je nach Grösse und internationaler Ausrichtung haben Schweizer Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse. UBS stellt für jede Kundengruppe das passende Angebot im Bereich Zahlungen, Devisen, Wertschriften, Kredite und Exportfinanzierung bereit. Hinzu kommt die spezialisierte Beratung bei Nachfolgeregelungen, Umstrukturierungen und Übernahmen.

Den Alltag erleichtern

Banken bieten jedoch auch ganz alltägliche Dienstleistungen: Geldautomaten, Kreditkarten oder E-Banking. Heutzutage sind Banken in fast alle Aspekte des täglichen Lebens involviert. Sie helfen bei der Finanzierung des Eigenheims, beim Sparen für die Ausbildung der Kinder und beim Aufbau solider Vorsorgepläne.

Dies gilt insbesondere für die Schweiz, den Heimmarkt von UBS. Mit einem Netzwerk von etwa 300 Geschäftsstellen, 4700 Mitarbeitern mit Kundenkontakt, hochmodernen, rund um die Uhr verfügbaren E-Banking- und Mobile-Banking-Dienstleistungen und Customer Service Centers erreichen wir zirka 80% der Vermögen in der Schweiz, bedienen jeden dritten Haushalt, jede dritte vermögende Privatperson und fast die Hälfte aller Schweizer Unternehmen.

Welche Aufgaben sollen also die Banken in Zukunft übernehmen? Einfach gesagt: Sich auf die Wirtschaft fokussieren, den Leuten helfen, einen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten, in verantwortungsvoller Weise die Bedürfnisse der Menschen befriedigen – das sollte die Aufgabe der Banken sein.

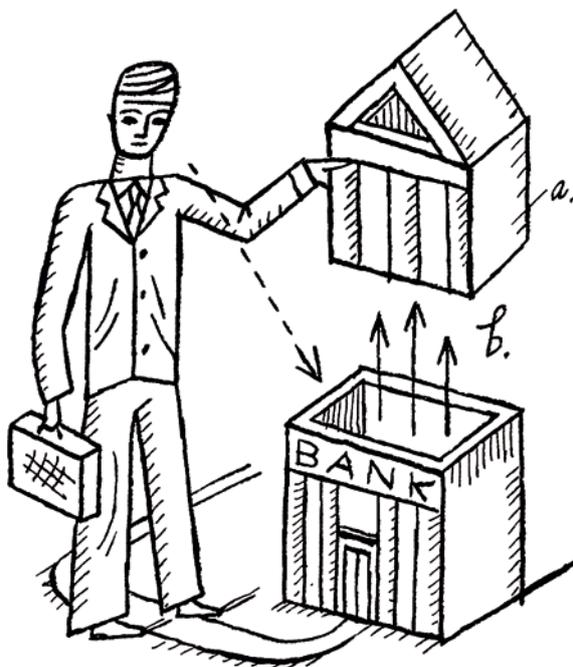
Langfristige und nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen, die echten Mehrwert generieren – das ist der Weg in Richtung künftige Anerkennung und Erneuerung des Vertrauens in die Branche. Unser Universalbankmodell, unser breiter Kundenstamm und unser Multikanalangebot verschaffen uns eine hervorragende Ausgangslage, um künftiges Marktwachstum auszuschöpfen und unsere führende Position im Heimmarkt weiter auszubauen. ■

Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen über die wichtige Rolle von UBS in der Schweiz, unserem Heimmarkt, finden Sie unter www.ubs.com/starkepartner



Anpassung an das neue regulatorische Umfeld



12

In den wichtigsten Finanzzentren der Welt reagieren die Banken auf die sich rasch verändernden regulatorischen Bestimmungen, indem sie ihr Geschäft neu ausrichten. UBS nimmt dabei eine Vorreiterrolle ein – sie hat eine Strategie entwickelt, die auf einer starken Kapitalbasis beruht und ihr Engagement für Kunden und Aktionäre betont.

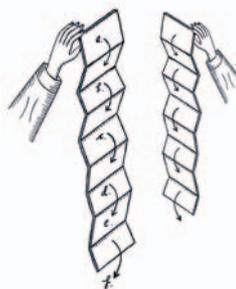
Nach der Finanzkrise haben Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber auf der ganzen Welt versucht, das Finanzsystem zu stärken. Zu diesem Zweck verschärfen sie die Bestimmungen für die Finanzbranche erheblich, mit weitreichenden Konsequenzen für die betroffenen Institute.

Überarbeitetes Finanzsystem

Zu Beginn konzentrierten sich die Reformen der Aufsichtsbehörden auf die Eigenkapitalausstattung, um die Widerstandskraft der Banken zu erhöhen. Dies wurde hauptsächlich auf globaler Ebene geregelt: Die internationalen Basel-III-Standards verlangen deutlich höhere Eigenmittel für Finanzinstitute, und es gelten neue Anforderungen betreffend Liquidität und Finanzierung.

Zudem stellte sich die zentrale Frage, wie Finanzinstitute zu regulieren seien, die als «zu gross, um unterzugehen» («too big to fail») eingestuft werden.

Die Schweiz entschied sich für eine Änderung des schweizerischen Bankengesetzes: Die «Too-big-to-fail»-Vorlage wurde im September 2011 verabschiedet. Als Folge davon hat die Schweiz heute die strengsten Eigenkapitalanforderungen weltweit, die jene gemäss Basel III bei weitem übersteigen.



Eine Hauptsorge der Aufsichtsbehörden betrifft auch das Risiko, dass bei einem Konkurs einer Grossbank das ganze Finanzsystem in Mitleidenschaft gezogen wird. Daher stellt die Stabilisierungs- und Abwicklungsplanung ein weiteres zentrales Anliegen

der Behörden dar. Eine zusätzliche Priorität der Branchenreformen besteht darin, dass die Banken Pläne (sogenannte «Testamente») vorlegen müssen, wie ihre ordentliche Abwicklung im Falle einer exis-



tenziellen Krise vonstatten gehen würde.

Ausserdem haben die Aufsichtsbehörden versucht, die Banken sicherer zu machen, indem diese zur Abspaltung bestimmter Geschäftsaktivitäten gezwungen werden. In den

USA geht die Volcker Rule so weit, den Banken den Eigenhandel (den Handel für ihre eigene Rechnung) zu untersagen und die Art der Geschäftsbeziehungen einzuschränken, die Banken mit Private-Equity-Fonds und Hedge Funds unterhalten dürfen. In die gleiche Richtung zielt der sogenannte Liikanen-Bericht. Darin hat eine Expertengruppe der Europäischen Kommission zur Strukturreform des EU-Bankensektors empfohlen, bestimmte Aktivitäten voneinander abzutrennen.

Zunehmend ungleich lange Spiesse

All diese Reformen haben in der Branche zu einem Umdenken geführt. Im Zentrum stehen dabei mehr Transparenz, stärkere Kundenorientierung und ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren. So wollen die Finanzdienstleister das Vertrauen der Regierungen, Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit zurückgewinnen.

Weltweit herrscht zwar ein allgemeiner Konsens darüber, in welchen Bereichen die Bankenreform prioritär anzusetzen hat. Über Art und Umfang der einzelnen Reformen ist man sich jedoch nicht einig. Die unterschiedlichen nationalen Regelungen haben dazu geführt, dass in bestimmten Ländern ansässige globale Finanzinstitute zunehmend Wettbewerbsnachteilen unterliegen. UBS-Präsident Axel A. Weber plädiert daher für eine einheitliche Regulierung: «Global tätige Banken können ihrer Aufgabe nicht nachgehen, wenn es regulatorische Unterschiede in den Märkten gibt. Wir müssen uns auf globale Standards für global tätige Banken einigen.»

Der neuen Realität ins Auge sehen

Bei der Erarbeitung neuer regulatorischer Bestimmungen mangelt es derzeit an internationaler Koordination. Dennoch hat UBS bereits wegweisende Massnahmen getroffen, um sich auf die neuen Gegebenheiten vorzubereiten. Wir sind überzeugt, dass unser Erfolg auf Kapitalstärke beruht. Diese bietet uns die Flexibilität, unsere Strategie umzusetzen, und stärkt das Vertrauen der Kunden in unsere Bank. Wir haben unser Geschäftsmodell neu ausgerichtet. Ziel ist eine geringere Beanspruchung von Kapital und Bilanz. Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken und ziehen uns aus Sparten zurück, die nicht zu unserem Kerngeschäft gehören. Das gilt



«Global tätige Banken können ihrer Aufgabe nicht nachgehen, wenn es regulatorische Unterschiede in den Märkten gibt. Wir müssen uns auf globale Standards für global tätige Banken einigen.»

Axel A. Weber,
Präsident des
Verwaltungsrates,
UBS

Kapitalkennzahlen kurz erklärt

Die Kapitalquote einer Bank gibt Auskunft über ihre Finanzstabilität. Grundsätzlich gilt: je höher diese Quote, desto gesünder die Bank.

Die Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel 2.5 galt für UBS und andere Nicht-US-Banken bis Ende 2012. Basel III beinhaltet die neuen regulatorischen Standardvorschriften für alle Banken. Diese Vorschriften werden ab 1. Januar 2013 stufenweise eingeführt und treten 2019 vollständig in Kraft. Bei Basel III auf Basis einer stufenweisen Umsetzung werden die Kapitalkennzahlen auf Basis einer sukzessiven Anwendung der Basel-III-Standards berechnet. Bei Basel III auf vollständig umgesetzter Basis werden die Kapitalkennzahlen so berechnet, als ob die 2019 vollständig in Kraft tretenden Vorschriften bereits heute gelten würden.



auch für Bereiche, die hoch komplex sind und Risiken mit geringer Wahrscheinlichkeit, aber hohem Verlustpotenzial aufweisen – und für solche, die ihre Kapitalkosten nicht decken.

Diese Veränderungen werden die Stabilität von UBS weiter erhöhen und bessere Ergebnisse ermöglichen.

Unser Ziel ist es, einerseits die regulatorischen Anforderungen in den über 50 Ländern zu erfüllen, in denen wir tätig sind, und andererseits attraktive und nachhaltige Renditen für unsere Aktionäre zu erwirtschaften. Auf Konzernebene streben wir bis im Jahr 2015 eine Eigenkapitalrendite von mindestens 15% an. Die Kapitalrückerstattung ist ein Eckpfeiler unserer Strategie. Sobald wir unsere Kapitalziele erreicht haben, soll die Ausschüttungsquote insgesamt bei über 50% liegen.

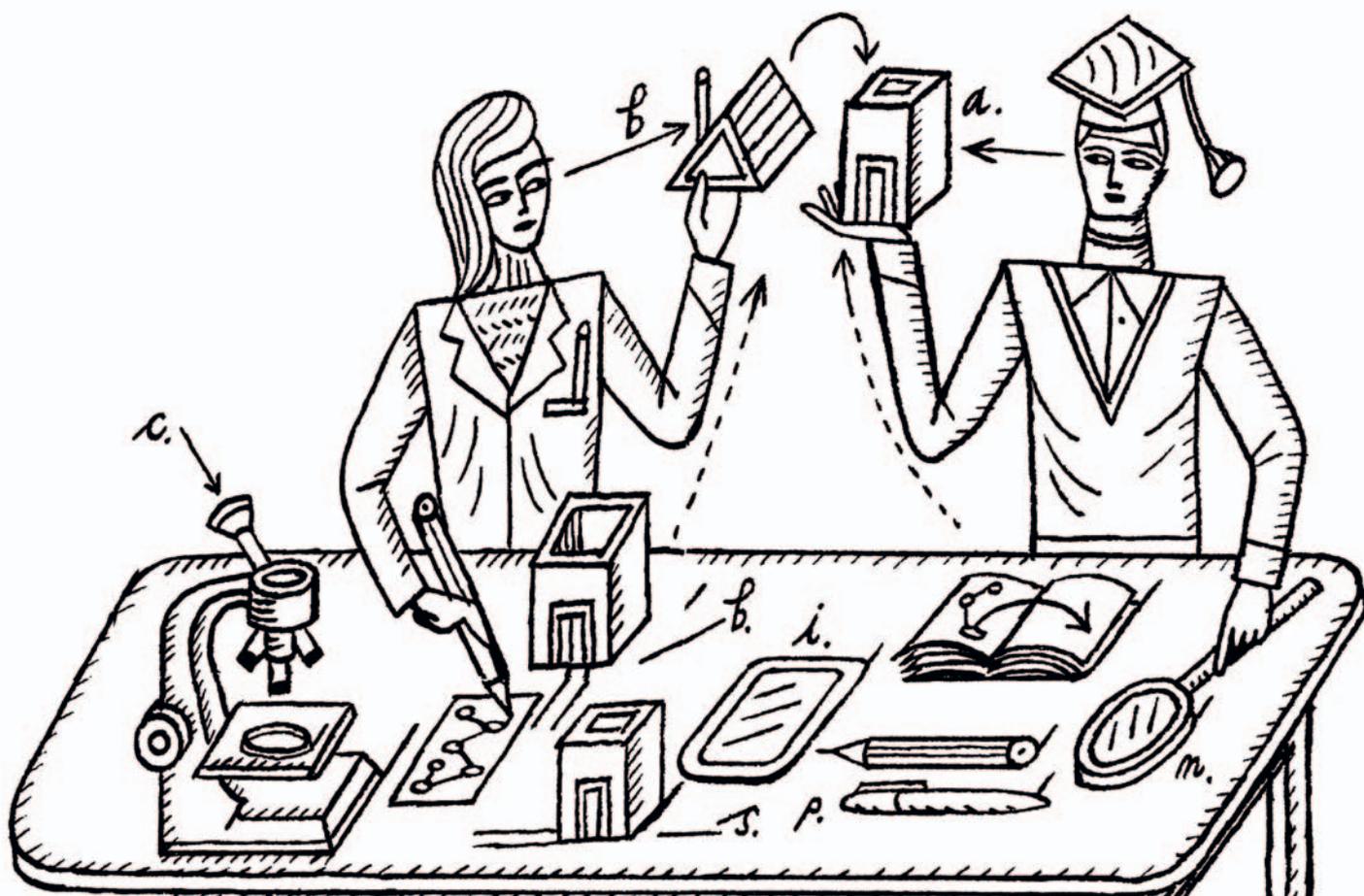
In den nächsten Jahren dürfte sich das regulatorische Umfeld weiter verändern. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir für die Zukunft gut aufgestellt und daher in der Lage sind, neue sich bietende Chancen zu nutzen. ■

Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zum regulatorischen Umfeld, in dem wir tätig sind, und dessen Auswirkungen auf unsere Geschäfte finden Sie auf den Seiten 23–25 unseres Geschäftsberichts 2012 unter www.ubs.com/geschaeftsbericht



In die *Zukunft* der Schweiz investieren



14

Das Abstrakte, die Theorie fasziniert ihn, «aber eine Theorie muss einen praktischen Nutzen haben», so Jean-Michel Benkert, der erste Stipendiat des UBS International Center of Economics in Society.

Das 2012 in Partnerschaft mit dem Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich gegründete UBS Center bildet das Kernstück der Bildungsinitiative von UBS, die anlässlich des 150-Jahr-Jubiläums der Bank lanciert wurde. Das UBS Center erforscht die komplexen Interdependenzen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Es fördert eine interdisziplinäre Forschung, die eine breite Palette von markt-orientierten Themen abdeckt und konkrete Lösungen für die drängendsten Probleme unserer Zeit liefert.

Talente hegen und den Dialog pflegen

Dass für Benkert der praktische Nutzen so wichtig ist, steht also im Einklang mit den erklärten Zielen

des UBS Center. Professor Ernst Fehr, Direktor des UBS Center, meint dazu: «Wir Wissenschaftler sollten unsere Elfenbeintürme verlassen und deutlich machen, wie wichtig Forschung für die Gesellschaft ist.» Dies bestätigt Kaspar Villiger, ehemaliger Verwaltungsratspräsident von UBS und aktueller Stiftungsratspräsident der UBS Foundation of Economics in Society, des Trägers des UBS Center: «Ich bin der Ansicht, dass Politiker und Wirtschaftsführer wissenschaftliche Erkenntnisse zu wenig nutzen. Solche Erkenntnisse nehmen uns schwierige Entscheidungen unter komplexen Bedingungen nicht ab, sie können uns jedoch Einblicke gewähren, die wir in diese Entscheidungen einbeziehen sollten.»

Das UBS Center hat sich zum Ziel gesetzt, ein weltweit führendes wirtschaftliches Forschungszentrum zu werden, und wird dazu bis zu fünf neue Lehrstühle am Institut für Volkswirtschaftslehre finanzieren. Der Beirat, der das UBS Center in sämtlichen akademischen Fragen berät, ist bereits aktiv. Er besteht aus acht renommierten Professoren für Wirtschaftswissenschaften und Public Affairs, darunter allein vier Nobelpreisträger. Das UBS Center fördert auch junge Talente wie Benkert, indem es jedes Jahr Vollstipendien an mehrere Hochschul- und Universitätsabsolventen vergibt, um ihnen die Aufnahme eines Doktorats am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich zu ermöglichen.

Den Elfenbeinturm verlassen

Benkert weiss die Möglichkeiten, die ihm sein Stipendium verschafft, zu schätzen. Er ist nicht nur an einem Institut mit einem hervorragenden Ruf beschäftigt und kann interdisziplinär tätig sein. Er wird auch reichlich Gelegenheit haben, sich mit Fachkollegen des UBS Center und weiteren Kreisen auszutauschen. «Ich glaube, dass sich in Verbindung zu anderen Wissenschaftszweigen, und insbesondere zur Gesellschaft, interessante Synergien bieten. Das UBS Center schafft eine gemeinsame Plattform dafür, die sehr wertvoll ist», so Benkert.

Das UBS Center veranstaltet verschiedene Foren und Symposien, um den Dialog zwischen der Wissenschaft, der Geschäftswelt und der interessierten Öffentlichkeit zu fördern. Das erste «Forum for Economic Dialogue» zur Zukunft des internationalen Finanzsystems führte das UBS Center im November 2012 in Zürich durch. Als Referenten traten prominente Wirtschaftsexperten wie der frühere Präsident der Europäischen Zentralbank, Jean-Claude Trichet, und Professor Daron Acemoğlu vom Massachusetts Institute of Technology auf. Im Zentrum der Veranstaltung standen die Verflechtungen zwischen Schulden-, Währungs- und Banken Krisen. Das UBS Center wird seine Forschungsergebnisse auch in einer Form präsentieren, die einen breiten Kreis von Interessierten anspricht. Bereits sind weitere Events dieser Art in Planung.

Die Investition in die Bildung ist für UBS eine Investition in die Zukunft. Bildung ist die wichtigste Ressource der Schweiz im globalen Wettbewerb und der Schlüssel für den langfristigen Erfolg. Das UBS Center und die anderen von der Initiative finanzierten Bildungsprojekte stellen Ressourcen zur Verfügung, um die nächste Generation von klugen Köpfen zu fördern, um dadurch die Schweiz zu stärken und weit über die Landesgrenzen hinaus zu wirken. ■



«Ich bin der Ansicht, dass Politiker und Wirtschaftsführer wissenschaftliche Erkenntnisse zu wenig nutzen. Solche Erkenntnisse nehmen uns schwierige Entscheidungen unter komplexen Bedingungen nicht ab, sie können uns jedoch Einblicke gewähren, die wir in diese Entscheidungen einbeziehen sollten.»

Kaspar Villiger, ehemaliger Verwaltungsratspräsident von UBS und Stiftungsratspräsident der UBS Foundation of Economics in Society



«Ich glaube, dass sich in Verbindung zu anderen Wissenschaftszweigen, und insbesondere zur Gesellschaft, interessante Synergien bieten.»

Jean-Michel Benkert, erster Stipendiat des UBS Center

Bildungsinitiative zum 150-Jahr-Jubiläum von UBS

Anlässlich ihres 150-Jahr-Jubiläums wird UBS in den nächsten zehn Jahren bis zu 150 Millionen Schweizer Franken für verschiedene Bildungs- und Schulungsprogramme in der Schweiz bereitstellen.

Neben dem UBS International Center for Economics in Society setzt die Bildungsinitiative von UBS auf fünf weitere Bildungsschwerpunkte. Zu diesem Zweck wird sie Projekte, Initiativen und zusätzliche Lehrstellen finanzieren, um Menschen in verschiedenen Lebensphasen zu fördern, von Schülern und Studenten über Wissenschaftler und Unternehmer bis zu Arbeitnehmern über 50.

Im Rahmen der Initiative hat UBS 150 zusätzliche Lehrstellen in der Schweiz sowie weltweit 150 zusätzliche Praktikantenstellen für Studierende am Beginn ihrer akademischen Laufbahn geschaffen.

«Eine hervorragende Ausbildung ist seit jeher Grundstein für eine erfolgreiche Gesellschaft. Daher engagieren wir uns stark, sowohl in guten als auch in weniger guten Zeiten», so Markus U. Diethelm, Group General Counsel und Mitglied des Stiftungsrats der UBS Foundation of Economics in Society.

Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zu unserer Bildungsinitiative im Rahmen unseres Jubiläums finden Sie unter www.ubs.com/bildungsinitiative





Unsere Strategie

Initiative «Elevating Entrepreneurs» von UBS Americas – New York, Chicago, Los Angeles

Mit «Elevating Entrepreneurs» bieten wir Kleinunternehmern, die über ein hohes Potenzial verfügen und ihr Unternehmen weiterbringen wollen, strategisches Mentoring sowie Zugang zu Kapital und Know-how. Jeder Unternehmer wird von zwei Mentoren begleitet: einem erfahrenen Finanzberater von UBS und einem Topkunden der Bank, der in einer verwandten Branche beachtliche Erfolge erzielt hat.



Durch unsere Kernkompetenzen *vorankommen*

Es ist unser Ziel, erstklassige Finanzberatung und -lösungen für Kunden bereitzustellen und für Aktionäre attraktive und nachhaltige Renditen zu erwirtschaften. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unsere Unternehmensbereiche Wealth Management und Wealth Management Americas sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, ergänzt durch Global Asset Management und die Investment Bank. Unsere Strategie beruht auf den Stärken aller unserer Unternehmensbereiche. Dadurch können wir uns auf Sparten konzentrieren, in denen wir unsere Stärken haben, und wollen von den attraktiven Wachstumsaussichten in den Geschäften und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind.

Beschleunigte strategische Transformation

Seit der Präsentation unserer Strategie am Investorentag im November 2011 haben wir unsere Pläne zur Verbesserung unserer bereits starken Kapitalposition sowie zur Verringerung der risikogewichteten Aktiven (RWA) gemäss Basel III und der Kosten erfolgreich umgesetzt. Nachdem wir die Transformation unseres Unternehmens vor gut einem Jahr in die Wege geleitet haben, gehören unsere Kapitalkennzahlen gemäss Basel III weiterhin zu den höchsten innerhalb unserer Peer-Group. Zudem haben wir die RWA¹ gemäss Basel III um 35% reduziert. Das im August 2011 angekündigte Kostensenkungsprogramm über 2,0 Milliarden Franken verläuft nach Plan.

Im Oktober 2012 gaben wir aus dieser Position der Stärke eine deutlich beschleunigte Umsetzung unserer Strategie bekannt. Mit dieser Ankündigung haben wir unsere Entschlossenheit bekräftigt, UBS in ein weniger kapital- und bilanzintensives Unternehmen umzuwandeln, das sich stärker auf die Kunden konzentriert und in der Lage ist, den Wert für Aktionäre zu maximieren. Wir richten unsere Investment Bank neu aus und legen dabei den Fokus auf ihre traditionellen Stärken in den Bereichen Beratung, Research, Aktien, Devisen und Edelmetalle. Ferner ergreifen wir zusätzliche Massnahmen, um die Kosten zu verringern und die Effizienz im gesamten Konzern zu steigern.

Wir ziehen uns aus gewissen Geschäftsfeldern namentlich innerhalb Fixed Income zurück, die infolge von regulatorischen Veränderungen und Marktentwicklungen an Attraktivität eingebüsst haben. Die Non-Core-Aktivitäten und Positionen, die nicht weitergeführt werden, haben wir an das Corporate Center übertragen. Das Handelsgeschäft im Kredit- und Zinsbereich unserer Investment Bank wird in beschränktem Umfang beibehalten und unterstützt zusammen mit dem Bereich strukturierte Finanzierungen das auf Kundenlösungen ausgerichtete Geschäft. Das führende Aktien- und Devisengeschäft, einschliesslich des Angebots in Emerging-Markets-Fremdwährungen, bleibt ein Grundpfeiler der Dienstleistungen unserer Investment Bank. Das Beratungs- und Kapitalmarktgeschäft wird praktisch unverändert fortgeführt. Allerdings haben wir die bestehenden Geschäftsfunktionen reorganisiert, um den Service für unsere Kunden zu optimieren. Dank der oben erwähnten Transfers und des zusätzlichen Abbaus von RWA beliefen sich die RWA gemäss Basel III der Investment Bank Anfang 2013 auf rund 64 Milliarden Franken, was der RWA-Zielsetzung von 70 Milliarden Franken oder darunter entspricht. Wir sind zuversichtlich, dass die neue Investment Bank Renditen erzielen wird, die ihre Kapitalkosten deutlich übertreffen. Ab 2013 setzen wir uns in diesem Unternehmensbereich eine Vorsteuerrendite auf dem zugeteilten Eigenkapital von mehr als 15% zum Ziel.



Unser Corporate Center hat die Aufgabe, die früher der Investment Bank zugehörigen Non-Core-Positionen so zu bewirtschaften, dass für die Aktionäre die grösstmögliche Wertschöpfung resultiert. Diese diversifizierten Vermögenswerte werden ab dem ersten Quartal 2013 unter Non-core and Legacy Portfolio im Corporate Center ausgewiesen. Ende 2012 beliefen sich die RWA gemäss Basel III dieses Portfolios auf rund 105 Milliarden Franken, und diese sollen bis Ende 2017 sukzessive auf zirka 25 Milliarden Franken abgebaut werden. Dementsprechend wollen wir die RWA des Konzerns auf Basis einer vollständigen Umsetzung gemäss Basel III bis Ende 2017 auf weniger als 200 Milliarden Franken reduzieren.

Anhaltende Kostendisziplin ist für unseren langfristigen Erfolg entscheidend und bildet ein Kernelement der im Oktober 2012 angekündigten Einsparungspläne. Aus diesem Grund haben wir Massnahmen bekannt gegeben, mit denen wir bis 2015 zusätzliche jährliche Kostensenkungen in Höhe von 3,4 Milliarden Franken anstreben. Zur Erreichung dieses Ziels wollen wir unter anderem die Komplexität und Grösse der Investment Bank reduzieren, die organisatorische Effizienz hauptsächlich im Corporate Center erhöhen und schlanke Front-to-Back-Prozesse im gesamten Unternehmen implementieren. Diese Einsparungen ergänzen das Kostensenkungsprogramm über jährlich 2,0 Milliarden Franken, das wir 2011 angekündigt haben und das voraussichtlich Ende 2013 abgeschlossen sein wird. Unsere Massnahmen sollen zu einer langfristigen Effizienzsteigerung in der Bank beitragen. Als Folge davon rechnen wir per 2015 mit einem Personalbestand von voraussichtlich rund 54 000 Mitarbeitern, verglichen mit ungefähr 63 000 Ende 2012. Die Umsetzung dieser Initiativen ist mit Restrukturierungskosten verbunden, die sich im vierten Quartal 2012 auf 258 Millionen Franken beliefen. Wir erwarten weitere Zusatzaufwendungen von rund 1,1 Milliarden Franken für 2013, 0,9 Milliarden Franken für 2014 und 0,8 Milliarden Franken für 2015.

Durch unsere Effizienzprogramme werden Mittel frei, die wir in den nächsten drei Jahren in das unternehmensweite Wachstum investieren können. Ausserdem können wir dadurch die Dienstleistungen für unsere Kunden noch flexibler und effektiver gestalten, bei

gleichzeitig erhöhter Qualität und rascherer Markteinführung. Die entsprechenden Investitionen dürften sich in den kommenden drei Jahren auf 1,5 Milliarden Franken belaufen.

2013 und 2014 werden für die Investment Bank und UBS als Ganzes entscheidende Übergangsjahre sein. Dabei geht es um die Umsetzung unserer Pläne zur geschäftlichen Restrukturierung und Verkleinerung unserer Kostenbasis. Infolgedessen rechnen wir während dieser Transformationsphase für UBS mit einer Eigenkapitalrendite im mittleren einstelligen Bereich. Wir erwarten, dass die von uns vorgenommenen Veränderungen zu verbesserten Renditen führen werden, weshalb wir uns auf Konzernebene ab 2015 eine Eigenkapitalrendite von über 15% zum Ziel setzen. Ab 2015 wollen wir ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis für den Konzern von 60% bis 70% erreichen.

Dank einer klaren Strategie und einer soliden finanziellen Grundlage sind wir gut für die Zukunft positioniert. Wir sind fest entschlossen, Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben und unsere progressive Kapitalrückführung mit einer Dividendenerhöhung um 50% auf 0.15 Franken für das Geschäftsjahr 2012 fortzusetzen. Sobald wir unsere Kapitalziele erreicht haben, streben wir eine Ausschüttungsquote von insgesamt 50% an, die sich aus einer Basisdividende und zusätzlichen Ausschüttungen zusammensetzt. Wir wollen die Basisdividende auf einem nachhaltigen Niveau festlegen, das normalen Konjunkturschwankungen Rechnung trägt. Was zusätzliche Ausschüttungen betrifft, so werden wir diese in Einklang bringen mit unserem Investitionsbedarf sowie etwaigen Kapitalpuffern, zu deren Aufbau wir uns im Hinblick auf anspruchsvollere wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder andere Stressszenarien gegebenenfalls entscheiden. Die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie wird es uns ermöglichen, unser Geschäft weiterzuführen und auszubauen sowie eine solide Kapitalposition zu wahren.

Unsere Unternehmensbereiche

Wealth Management erbringt umfassende Finanzdienstleistungen für High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden in über 40 Ländern. Wir werden

¹ Die Pro-forma-Informationen gemäss Basel III müssen nicht ausgewiesen werden, da die Basel-III-Anforderungen per 31. Dezember 2012 noch nicht in Kraft waren. Diese Angaben sind Finanzkennzahlen ausserhalb der Rechnungslegungsstandards gemäss Definition nach SEC-Regelungen. Dennoch stellen wir Informationen auf Basis der Basel-III-Anforderungen zur Verfügung, weil diese ab 1. Januar 2013 gültig sind und unsere RWA sowie unser anrechenbares Eigenkapital deutlich beeinflussen. Unsere Pro-forma-Berechnung der RWA gemäss Basel III bildet eine Kombination aus den bestehenden RWA gemäss Basel 2.5, einer revidierten Behandlung von Verbriefungspositionen mit niedrigem Rating, die nicht mehr vom Kapital abgezogen, sondern mit einer Risikogewichtung von 1250% versehen werden, sowie neuen Kapitalanforderungen, die auf Modellen basieren. Einige dieser neuen Modelle müssen von der Aufsichtsbehörde noch definitiv genehmigt werden. Unsere Pro-forma-Berechnung beinhaltet deshalb (mit unserem Hauptregulator besprochene) Schätzungen der Auswirkungen dieser neuen Kapitalanforderungen und wird mit der fortschreitenden Umsetzung der neuen Modelle und damit verbundenen Systeme weiter verfeinert.



Die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie wird es uns ermöglichen, unser Geschäft weiterzuführen und auszubauen sowie eine solide Kapitalposition zu wahren.

die branchenweit führende Position von Wealth Management weiter stärken, insbesondere in Wachstumsmärkten wie der Region Asien/Pazifik und den Emerging Markets. So können wir Chancen nutzen im Zusammenhang mit der Vermögensbildung, deren Zuwachsraten weiterhin über dem Wirtschaftswachstum liegen dürfte. Unser Geschäftsmodell als dynamischer Wealth Manager, dessen Anlagekompetenzen im Zentrum stehen, werden wir auch in Zukunft weiterentwickeln. Wir richten unser operatives Modell in Europa neu aus, um auf die konvergierenden Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen, unsere Effizienz zu steigern und uns auf das veränderliche regulatorische Umfeld in diesem Markt vorzubereiten. Unsere Kunden profitieren nach wie vor von unserem globalen Research, den erstklassigen Beratungsdienstleistungen und Lösungen, den Abwicklungskapazitäten und dem Zugang zu den globalen Finanzmärkten. Zu diesem Zweck und zugunsten einer verbesserten Anlageperformance für unsere Kunden bündelt unsere Organisation rund um den Chief Investment Officer das Research und Know-how unserer weltweit tätigen Ökonomen, Strategen, Analysten und Anlagespezialisten aus allen Unternehmensbereichen und Anlagekategorien. Wealth Management strebt einen Nettovermögenszuwachs von 3% bis 5%, eine Bruttomarge von 95 bis 105 Basispunkten und ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 60% bis 70% an.

Wealth Management Americas erbringt beratungsorientierte Dienstleistungen über seine Finanzberater, die eine voll integrierte Palette von Wealth-Management-Lösungen bereitstellen. Diese sind speziell auf die Bedürfnisse von Kunden und Familien in den USA und Kanada zugeschnitten. Wir halten an unserer kunden- und beratungsorientierten Strategie fest und glauben, dass wir einzigartig positioniert sind, um High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden und -Familien im weltweit grössten Vermögensmarkt zu betreuen. Wir sind der Auffassung, dass das

Wealth-Management-Geschäft in Nord-, Mittel- und Südamerika über attraktive langfristige Wachstumschancen verfügt. Dabei dürften unsere Zielmärkte High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden in puncto verwaltete Vermögen zu den wachstumsstärksten Segmenten zählen. Wir werden die strategischen Banking-Initiativen fortsetzen, darunter jene im Hypothekensbereich und im Geschäft mit verliehenen Wertschriften, um ein kontinuierliches Wachstum der Volumen unserer beiden Zielgruppen sicherzustellen. Wealth Management Americas strebt einen Nettovermögenszuwachs von 2% bis 4%, eine Bruttomarge von 75 bis 85 Basispunkten und ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 80% bis 90% an.

Die *Investment Bank* gehört in ihren Kerngeschäften Beratung, Research, Aktien, Devisen und Edelmetalle zu den globalen Marktführern. Wir werden auch zukünftig in diese Bereiche investieren, um unseren Marktanteil auszubauen. Um unser Dienstleistungsangebot und die Umsetzung unserer Strategie auf die Bedürfnisse unserer Kernkunden abzustimmen, wurde die Investment Bank reorganisiert und per Anfang 2013 in zwei Bereiche gegliedert: Corporate Client Solutions und Investor Client Services. Corporate Client Solutions umfasst das gesamte Beratungs- und Kundengeschäft sowie die Abwicklung für Firmenkunden, Finanzinstitute und -sponsoren. Investor Client Services umfasst Abwicklung, Vertrieb und Handel für institutionelle Anleger und unterstützt das Wealth-Management-Geschäft von UBS. Wir wollen die attraktiven Chancen in einem weniger kapitalintensiven Geschäft nutzen. Dazu konzentrieren wir uns auf die Bereitstellung erstklassigen Know-hows und lösungsorientierter Beratung sowie unsere «Thought Leadership» und globalen Abwicklungskompetenzen. Unsere Investment Bank wird mit RWA gemäss Basel III von unter 70 Milliarden Franken und finanzierten Vermögenswerten von weniger als 200 Milliarden Franken operieren. Sie strebt eine Vorsteuerrendite auf dem zugeheilten Eigenkapital von über 15% und ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 65% bis 85% an.

Global Asset Management ist ein führender Asset Manager mit einem breit diversifizierten Geschäftsportfolio nach Regionen, Produkten und Vertriebskanälen. Wir konzentrieren uns auf die langfristige Perfor-



mance und arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um ihre Anlageziele zu verwirklichen. Dank der Diversifikation unseres Geschäfts sind wir gut positioniert, um von den Verschiebungen der Marktdynamik zu profitieren. Diese Diversifikation ist ausserdem eine solide Grundlage, um branchenspezifische Chancen zu nutzen, die mit dem Wachstum von Spareinlagen und Vorsorgegeldern einhergehen. Wir werden auch in Zukunft in unsere wachstumsstarken passiven Kapazitäten investieren sowie unsere starken institutionellen Drittparteienkanäle und den externen Wholesale-Vertrieb ausbauen. Auch engagieren wir uns weiterhin dafür, den Wealth-Management-Kunden von UBS herausragende Produkte und Lösungen anzubieten. Unsere erfolgreiche Plattform für alternative Anlagen bauen wir weiter aus und stützen uns auf unsere etablierte Position im Immobilien- und Hedge-Fund-Geschäft. All dies unterstützt uns darin, im Global Asset Management den angestrebten Netto-neugeldzuwachs von 3% bis 5%, eine Bruttomarge von 32 bis 38 Basispunkten und ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 60% bis 70% zu erreichen.

Retail & Corporate behauptet eine führende Position über seine verschiedenen Kundensegmente hinweg und ist ein zentraler Baustein unseres Universalbankmodells in der Schweiz. Der Unternehmensbereich bietet unseren Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden in der Schweiz umfassende Finanzprodukte und -dienstleistungen. Wir werden das Spektrum lebenszyklusbasierter Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden weiter ausbauen und zusätzliche Wachstumschancen in den Bereichen Beratung und Abwicklung nutzen. In finanzieller Hinsicht erwarten wir, dass das Geschäft eine stabile und bedeutende Ertragsstütze und Finanzierungsquelle für den Konzern bleibt und den Ausgangspunkt bildet für weiteres potenzielles Ertragswachstum innerhalb anderer Geschäftsbereiche der Bank. Retail & Corporate strebt ein Wachstum des Nettoneugeschäftsvolumens von 1% bis 4%, eine Nettozinsmarge von 140 bis 180 Basispunkten und ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 50% bis 60% an.

→ Weitere Informationen zur Strategie des Konzerns und der Unternehmensbereiche finden Sie auf den Seiten 26–55 unseres Geschäftsberichts 2012 unter www.ubs.com/geschaeftsbericht

UBS Schweiz

UBS ist die führende Universalbank in der Schweiz. Die Schweiz ist das einzige Land, in dem wir in allen unseren fünf Unternehmensbereichen – Retail, Wealth Management, Corporate und Institutional Banking, Asset Management und Investment Banking – tätig sind und jeweils Spitzenpositionen einnehmen. Wir fühlen uns unserem Heimmarkt stark verbunden, denn unsere führende Stellung ist ausschlaggebend für die Ertragsstabilität, für die Unterstützung unserer globalen Marke und für den weiteren Ausbau unseres globalen Kerngeschäfts. *Euromoney* und *The Banker*, zwei der weltweit führenden Finanzmarktmagazine, verliehen UBS als Anerkennung für ihre marktführende Stellung in der Schweiz die renommierten Auszeichnungen «Best Bank in Switzerland 2012» und «Bank of the Year 2012».

Wir wollen in der Schweiz die stärkste Bank sein. Dabei ist unser einzigartiges Universalbankmodell der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unser dediziertes Schweizer Managementteam umfasst Vertreter aller fünf Geschäftssegmente und gewährleistet einen einheitlichen Marktansatz, wenn es um die Bereitstellung unserer gesamten Palette an Bankprodukten, Know-how und Dienstleistungen geht. Unser bereichsübergreifender Managementansatz ermöglicht uns, die vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen. Ausserdem fördert er bereichsübergreifendes Denken und eine nahtlose Zusammenarbeit über alle Geschäftsbereiche hinweg. Daher befinden wir uns in der einzigartigen Lage, unseren Kunden ein umfassendes Spektrum an bedarfsgerechten Bankprodukten und Leistungen anbieten zu können. Von unseren Mitbewerbern heben wir uns durch die segmentübergreifende Nutzung unserer Stärken ab und stellen dabei über den gesamten Kundenlebenszyklus Stabilität und Kontinuität sicher. Unser Universalbankmodell hat sich in der Schweiz als äusserst effektiv erwiesen und trägt massgeblich zu den Erträgen des Konzerns bei.

Dank der starken wirtschaftlichen und stabilen politischen Rahmenbedingungen bleibt die Schweiz ein attraktiver Finanzmarkt. Zusammen mit dem damit einhergehenden Wachstum bildete dies bereits in der Vergangenheit die Basis für den Erfolg und den Beitrag von UBS Schweiz zum Konzernergebnis. Unser Universalbankmodell, unser breiter Kundenstamm und unser nahtloses Multikanalangebot verschaffen uns eine hervorragende Ausgangslage, um künftiges Marktwachstum auszuschöpfen und unsere führende Position im Heimmarkt weiter auszubauen.





Vergütung und Corporate Governance

Universität Zürich

Das UBS International Center of Economics in Society der Universität Zürich wurde im April 2012 anlässlich unseres 150-jährigen Bestehens gegründet. Es handelt sich dabei um eines von sechs Projekten unserer zum Jubiläum von UBS lancierten Bildungsinitiative. Siehe Seite 14 für weitere Informationen.



Unsere Vergütung *2012*

Im Jahr 2012 haben wir weitreichende Veränderungen an unserem Vergütungskonzept vorgenommen, um die Ausrichtung unserer Pläne auf unsere Strategie sowie die Verbindung zwischen der Vergütung und der mittel- bis längerfristigen Performance des Unternehmens zu verstärken. Wir sind überzeugt, dass unsere neue Vergütungsstruktur den Grundsatz «Lohn für Leistung» fördern und eine übertriebene Risikobereitschaft bremsen wird.

Nach der Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht von UBS an der letztjährigen Generalversammlung führten wir einen breiten Dialog mit unseren Aktionären, um ihre Ansichten über unsere Vergütungspläne und Offenlegungen besser zu verstehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse haben wir bei der Überprüfung unserer Vergütungsstruktur berücksichtigt und entsprechende Veränderungen für 2012 umgesetzt. Wir haben die Verbindung zwischen Vergütung und der mittel- bis längerfristigen Performance verstärkt und unsere Vergütungsstruktur gestrafft, indem wir eine Reihe von Plänen für die Konzernleitung (GEB) eliminierten und sie durch zwei Pläne ersetzten, die für alle Mitarbeiter gelten: den überarbeiteten Equity Ownership Plan (EOP) und den neuen Deferred Contingent Capital Plan (DCCP).

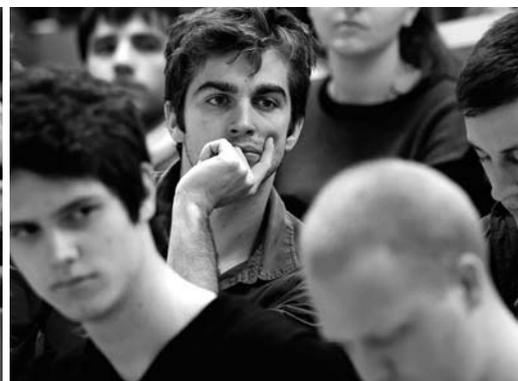
Beide Pläne untermauern die Entschlossenheit des Unternehmens, eine nachhaltige Leistung zu erbringen, und ermöglichen den Mitarbeitern, von einer längerfristig besseren Performance zu profitieren. Wir haben die Aufschubfristen des EOP verlängert und mehrjährige, an die Performance auf Konzern- und Unternehmensbereichsebene gekoppelte Bedingungen für wichtige Führungskräfte und Key Risk Takers eingeführt. Ausserdem werden Zuteilungen im Rahmen des DCCP erst nach Ablauf von fünf Jahren verfügbar. Diese Zuteilungen unterliegen Performance-Bedingungen für die jährlichen Tranchen (bei Konzernleitungsmitgliedern) sowie für Zinszahlungen (bei allen betreffenden Mitarbeitern).

Leistungsabhängige Zuteilungen für 2012

2012 machten wir bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele bedeutende Fortschritte und erzielten im Grunde ein solides Resultat. Unter Aus-

klammerung von Posten im Zusammenhang mit der Beschleunigung unserer Strategie, die grössten darunter Wertminderungen auf Goodwill und Verluste aus der Bewertung des eigenen Kreditrisikos, verzeichneten wir einen bereinigten Vorsteuergewinn von 3 Milliarden Franken. Allerdings wurde unser Gesamtergebnis für das Geschäftsjahr 2012 durch Kosten beeinträchtigt, die durch die Ausrichtung des Unternehmens auf den künftigen Geschäftserfolg bedingt waren, sowie durch den Aufwand für Rechtsfälle und regulatorische Angelegenheiten im Zusammenhang mit der Lösung vergangeneitsbezogener Probleme, einschliesslich der Vergleiche im Libor-Fall.

Das Human Resources and Compensation Committee hat bei der Festlegung der Gesamtpools für die leistungsabhängigen Zuteilungen eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt und den Pool von UBS für leistungsabhängige Zuteilungen entsprechend auf 2,5 Milliarden Franken verkleinert. Dies entspricht einer Abnahme um 7% gegenüber 2011 beziehungsweise um 42% gegenüber 2010 und dem niedrigsten Stand seit vor der Finanzkrise. Die Reduktion ist auch im Kontext der weitreichenden Veränderungen in unseren Vergütungsplänen zu sehen. Dazu gehören die verlängerten Aufschubfristen, die Eliminierung von Hebeleffekten, die Begrenzung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen für Konzernleitungsmitglieder sowie die Halbierung der direkt ausbezahlten Barkomponenten aller leistungsabhängigen Vergütungen. Zusammen mit den Fortschritten der Bank beim Ausbau ihrer branchenführenden Kapitalquoten und der vorgeschlagenen Erhöhung der Aktionärsdividende um 50% für 2012 belegt dies die weitere Anpassung des Verhältnisses zwischen Vergütung, Kapital und Dividenden.



Mitglieder der Konzernleitung (GEB)

Um sicherzustellen, dass die Gesamtvergütung für die Konzernleitung ausreichend an die Profitabilität des Unternehmens gekoppelt ist, haben wir beim Gesamtpool der leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung eine Höchstgrenze eingeführt: Der Pool darf 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Unternehmens nicht übersteigen. Da sich der bereinigte Vorsteuergewinn des Konzerns 2012 auf 3,0 Milliarden Franken belief, wurde der Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2012 auf 75 Millionen Franken begrenzt. Der Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung für 2012 beläuft sich auf 52 Millionen Franken, was 1,7% des bereinigten Vorsteuergewinns entspricht.

Für die Mitglieder der Konzernleitung, die während der gesamten Jahre 2011 und 2012 im Amt waren, sanken die leistungsabhängigen Zuteilungen um 10% und die Gesamtvergütung im Jahresvergleich um 7%. Zwar sieht das Vergütungssystem des Konzerns eine unmittelbare Barauszahlung von bis zu 20% der leistungsabhängigen Zuteilungen vor. In Anbetracht des Gesamtergebnisses des Unternehmens im Jahr 2012 und basierend auf einer Empfehlung des Group CEO wurde jedoch beschlossen, die leistungsabhängigen Zuteilungen für die höchsten Führungskräfte für 2012 vollständig über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren aufzuschieben. Die zur Barauszahlung vorgesehene Komponente der Zuteilungen wurde in Form von aufgeschobenen Aktien im Rahmen des EOP übertragen, die nun 60% der leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung für 2012 ausmachen.

Ausserdem unterliegt die gesamte aufgeschobene Vergütung von Konzernleitungsmitgliedern Performance-Bedingungen. Ein durchschnittlicher bereinigter operativer Verlust des Konzerns und/oder des entsprechenden Unternehmensbereichs während der Performance-Periode bewirkt einen vollumfänglichen Verfall der EOP-Zuteilungen der Konzernleitungsmitglieder. Diese Zuteilungen verfallen teilweise, wenn die Performance unter einen bestimmten Schwellenwert fällt. Zuteilungen im Rahmen des neu eingeführten DCCP verfallen,

wenn unsere Basel III-Kernkapitalquote (CET1) 7% unterschreitet oder ein Viability-Ereignis eintritt. Ausserdem verfallen in jedem Jahr, in dem UBS keinen bereinigten Gewinn vor Steuern erzielt, 20% der DCCP-Zuteilungen, einschliesslich der nominellen Zinsen. Somit unterliegt die gesamte DCCP-Zuteilung für die Konzernleitungsmitglieder einem zusätzlichen Verfallsrisiko.

Der Group CEO Sergio P. Ermotti erhielt eine leistungsabhängige Zuteilung von 6,1 Millionen Franken in Anerkennung seiner Leistung in seinem ersten ganzen Jahr als Group CEO. Somit belief sich seine Gesamtvergütung auf 8,9 Millionen Franken. Das höchstbezahlte Konzernleitungsmitglied im Jahr 2012 neben dem Group CEO war Robert J. McCann mit einer Gesamtvergütung von 8,5 Millionen Franken. Wie bei allen Konzernleitungsmitgliedern wird der volle Betrag der leistungsabhängigen Zuteilung über drei bis fünf Jahre aufgeschoben.

Vergütung für den Präsidenten des Verwaltungsrates

Unsere Vergütungsstruktur sieht für den Verwaltungsratspräsidenten Axel A. Weber, der an der Generalversammlung im Mai 2012 gewählt wurde, ein jährliches Grundgehalt von 2 Millionen Franken und 200 000 UBS-Aktien, die für vier Jahre blockiert sind, sowie Sachleistungen vor. Die Aktien sind nicht als variable Vergütung konzipiert oder vorgesehen. Da Axel A. Weber seine Funktion als Verwaltungsratspräsident im Mai übernahm, wurden die, die er für 2012 erhielt, anteilig gewährt. Zum Zeitpunkt der Zuteilung wurden die von ihm erhaltenen anteiligen Aktien (133 333) mit 2 003 995 Franken bewertet. Damit belief sich die Gesamtvergütung, einschliesslich Sachleistungen und Beiträgen an die Pensionskasse, für seine Dienste als Verwaltungsratspräsident von Mai bis Dezember 2012 auf 3 568 341 Franken. Wie früher bekannt gegeben, genehmigte der Verwaltungsrat eine einmalige Zahlung an Axel A. Weber nach seiner Wahl in den Verwaltungsrat an der Generalversammlung 2012.

→ Weitere Informationen finden Sie
in unserem Vergütungsbericht unter
www.ubs.com/verguetung



Unser Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist das oberste Leitungsgremium unserer Bank. Unter der Führung seines Präsidenten bestimmt der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Group Chief Executive Officer (Group CEO) die Strategie des Unternehmens und trägt die oberste Verantwortung für die Überwachung der Konzernleitung. Er ist für die Ernennung und Abberufung sämtlicher Konzernleitungsmitglieder, des Company Secretary sowie des Leiters Group Internal Audit zuständig. Ausserdem definiert und überwacht er die Anwendung geeigneter Prinzipien im Bereich Risikomanagement und -kontrolle. Mit Ausnahme des derzeitigen Verwaltungsratspräsidenten, Axel A. Weber, sind alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig.



1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

→ Die vollständigen Lebensläufe unserer Verwaltungsratsmitglieder finden Sie unter www.ubs.com/bod oder auf den Seiten 261–265 unseres Geschäftsberichts 2012 unter www.ubs.com/geschaeftsbericht



1 Axel A. Weber Präsident des Verwaltungsrats, Vorsitzender des Governance and Nominating Committee und Mitglied des Corporate Responsibility Committee **2 Isabelle Romy** Mitglied des Audit Committee und des Governance and Nominating Committee **3 David Sidwell** Senior Independent Director, Vorsitzender des Risk Committee und Mitglied des Governance and Nominating Committee **4 Beatrice Weder di Mauro** Mitglied des Audit Committee und des Corporate Responsibility Committee **5 William G. Parrett** Vorsitzender des Audit Committee und Mitglied des Corporate Responsibility Committee **6 Wolfgang Mayrhuber** Vorsitzender des Corporate Responsibility Committee und Mitglied des Human Resources and Compensation Committee **7 Michel Demaré** Unabhängiger Vizepräsident und Mitglied des Audit Committee sowie des Governance and Nominating Committee **8 Axel P. Lehmann** Mitglied des Governance and Nominating Committee und des Risk Committee **9 Ann F. Godbehere** Vorsitzende des Human Resources and Compensation Committee und Mitglied des Audit Committee **10 Rainer-Marc Frey** Mitglied des Human Resources and Compensation Committee und des Risk Committee **11 Joseph Yam** Mitglied des Corporate Responsibility Committee und des Risk Committee **12 Helmut Panke** Mitglied des Human Resources and Compensation Committee und des Risk Committee

Unsere Konzernleitung

Die Führung von UBS wird vom Verwaltungsrat an die Konzernleitung delegiert. Unter der Leitung des Group CEO nimmt die Konzernleitung die operative Führung von UBS und ihren Geschäften wahr. Ihr obliegt die Entwicklung der Strategien des UBS-Konzerns und der Unternehmensbereiche sowie die Umsetzung der genehmigten Strategien.



1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	

→ Die vollständigen Lebensläufe unserer Konzernleitungsmitglieder finden Sie unter www.ubs.com/geb oder auf den Seiten 271–274 unseres Geschäftsberichts 2012 unter www.ubs.com/geschaeftsbericht



1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Schweiz und CEO Retail & Corporate 3 **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer und CEO UBS Group Europe, Middle East and Africa 4 **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer 5 **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas und CEO UBS Group Americas 6 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management 7 **Tom Naratil** Group Chief Financial Officer 8 **Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asia Pacific 9 **Andrea Orcel** CEO Investment Bank 10 **John A. Fraser** Chairman und CEO Global Asset Management 11 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel



Unser Engagement

Bridge Academy – London

In Zusammenarbeit mit Kunden, der Regierung und der lokalen Gemeinschaft beteiligte sich UBS am Aufbau der Bridge Academy, die ihre Tore 2007 öffnete. Heute ist UBS Partnerin dieser Schule für 11- bis 18-Jährige. Die Bridge Academy liegt, unweit der Londoner Büros von UBS, in Hackney, einem der am stärksten benachteiligten Gemeinwesen Grossbritanniens.



Zusammenarbeit erweitert den Horizont

Wir unterstützten 2012 unsere Kunden auch weiterhin mit Expertise über gesellschaftliche Chancen und Herausforderungen und standen ihnen als vertrauenswürdiger Finanzberater für Nachhaltigkeitsthemen zur Seite. Hierzu erweiterten wir unser umfassendes Angebot an Nachhaltigkeitsprodukten und -dienstleistungen, zu denen «Impact Investing», nachhaltige Immobilienfonds, sozial verantwortliche Anlageprodukte und die Beratung über Nachhaltigkeitsprobleme gehören.

Im Bereich der werteorientierten Anlagen und in der Analyse von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) haben wir eine führende Position erlangt. Dies bewiesen wir 2012 unter anderem durch die weltweite Einführung der Publikation «ESG Analyser» unserer Investment Bank und durch unser gutes Abschneiden im jährlichen «Socially Responsible Investing & Sustainability Survey» von Thomson Reuters Extel und UKSIF. Unsere Anstrengungen erhielten auch von externer Seite Bestätigung, darunter auch im S&P-Bericht des Carbon Disclosure Project.

Unsere Compliance-Funktion trägt massgeblich dazu bei, die Erfüllung unserer Versprechen im Bereich Corporate Responsibility zu gewährleisten. Sie spielt eine zentrale Rolle beim Schutz unseres Unternehmens gegen Reputations-, geschäftliche oder finanzielle Risiken. Gleichzeitig leistet sie einen wertvollen und bedeutenden Beitrag zur Bekämpfung von Finanzkriminalität. Sie wendet insbesondere unsere globalen Sanktionsmechanismen sowie unsere Programme zur Geldwäscherei- und Korruptionsbekämpfung an, um Schurkenstaaten, mutmasslichen Kriminellen und Terroristen den Zugang zum Finanzsystem über UBS oder ihre Produkte und Dienstleistungen zu verwehren. Bei einer umfassenden Beurteilung unserer rechtlichen Risiken und Compliance-Risiken im Jahr 2011 wurden keine nennenswerten Verstösse gegen unsere Antikorruptionsrichtlinien oder andere Regeln festgestellt, die der Korruptionsbekämpfung dienen. Trotzdem wurde 2012 eine Initiative zur Korruptionsbekämpfung auf den Weg gebracht, um das Unternehmen noch besser gegen Korruption zu wappnen.

Unser Umwelt- und Sozialrisikomanagement, unsere globalen Sanktionsmechanismen sowie unsere Programme zur Geldwäscherei- und Korruptionsbekämpfung sind wichtige Beispiele für die Bedeutung einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit, der internen Zusammenarbeit zwischen unseren Unternehmensbereichen und der externen Kooperation mit unseren Anspruchsgruppen. 2012 beteiligten wir uns er-

Unser etabliertes und dynamisches Programm zur Förderung gemeinnütziger Aktivitäten bildete einen festen Bestandteil der Feiern zu unserem 150-Jahr-Jubiläum.

Zur Steuerung der Umwelt- und Sozialrisiken in unseren Geschäften wenden wir ein solides System an. 2012 trieben wir die Umsetzung fundamentaler Regeln und Standards weiter voran, zu denen auch unsere Position zu kontroversen Aktivitäten zählt. Ergänzend führten wir laufend Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen für Mitarbeiter mit Kundenkontakt durch. Dabei profitierten wir von unserem branchenführenden Verfahren zur Analyse von Umwelt- und Sozialrisiken, das wir 2011 durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen unserer Risiko- und unserer Compliance-Funktion entwickelt hatten.



neut an verschiedenen Initiativen, die uns bei der Entwicklung und gegebenenfalls Verbesserung unserer Standards unterstützen. So haben wir uns als Mitglied der Kategorie Banken und Investoren dem Runden Tisch für nachhaltiges Palmöl (Roundtable on Sustainable Palm Oil) angeschlossen. Darüber hinaus sind wir anderen Organisationen beigetreten, die sich mit Themen von grosser gesellschaftlicher Bedeutung befassen, unter anderem der European Venture Philanthropy Association und dem World Demographic & Ageing Forum. Wir gehören zu den Vordenkern der unternehmerischen Verantwortung im Bankensektor und beteiligen uns aktiv an führenden internationalen Initiativen im Bereich Corporate Responsibility. Zu nennen sind hier unter anderem die Wolfsberg-Gruppe (Geldwäschereibekämpfung), die UN-Grundsätze für verantwortungsvolles Investieren, die UN-Initiative «Global Compact» und die Finanzinitiative des UN-Umweltprogramms (UNEP).

Unsere langjährige Mitwirkung an der UNEP-Finanzinitiative spiegelt unser Streben nach der Minimierung unserer Umweltauswirkungen. Unser weltweites Umweltmanagementsystem erstreckt sich auf die internen Arbeitsabläufe, das Risikomanagement sowie die Produkte und Dienstleistungen. 2012 hat UBS das Überwachungsaudit zur Norm ISO 14001 bestanden. Den von der Konzernleitung im Februar 2006 gefassten Beschluss, die CO₂-Emissionen des gesamten Konzerns um 40% unter das Niveau von 2004 zu senken, haben wir erfolgreich umgesetzt. Zudem haben wir unsere Klimawandelstrategie erneuert und sind entschlossen, unsere Kunden auf den Erfolg in einer Welt vorzubereiten, in der immer strengere Restriktionen für den CO₂-Ausstoss gelten.

Unser etabliertes und dynamisches Programm zur Förderung gemeinnütziger Aktivitäten bildete einen festen Bestandteil der Feiern zu unserem 150-Jahr-Jubiläum. In der Schweiz lancierten wir eine bedeutende Bildungsinitiative (siehe Seite 14). Diese Initiative wird der gesamten Bevölkerung der Schweiz zugutekommen, da sie Projekte unterstützt, die sich an Lehrlinge, Jungunternehmer, Start-up-Unternehmen und Mitarbeiter aller Altersgruppen richten.

→ Weitere Informationen unter www.ubs.com/responsibility und www.ubs.com/community

Community Affairs 2012 – Zahlen und Fakten

Im Jahr 2012 beliefen sich die direkten Geldspenden von UBS und ihren Stiftungen an sorgfältig ausgewählte gemeinnützige und wohltätige Partnerorganisationen auf insgesamt 27,5 Millionen Franken gegenüber 31,1 Millionen Franken im Jahr 2011. Ausserdem wurden 16,7 Millionen Franken für die UBS-Jubiläums-Ausbildungsinitiative ausgegeben. Die Gelder waren vor allem für unsere «Community Affairs»-Kernthemen «Ausbildung» und «Unternehmertum» bestimmt.

Weitere Beiträge gingen insbesondere an die Katastrophenhilfe, darunter eine finanzielle Zuwendung von über 1,2 Millionen US-Dollar für langfristige Hilfs- und Wiederaufbaumaassnahmen nach den Verwüstungen durch den Hurrikan Sandy in den Vereinigten Staaten.

Im Jahr 2012 verbrachten 12 563 Mitarbeiter 110 065 Stunden mit Freiwilligeneinsätzen. Dies entspricht einem Anstieg von 8% beziehungsweise 5% gegenüber 2011.

Wir unterstützen dies und gewähren jährlich bis zu zwei Arbeitstage für Freiwilligeneinsätze. Ferner verdoppeln wir die Mitarbeiterspenden an ausgewählte Hilfsorganisationen.



Unser Engagement für die *Gemeinschaft*

In sämtlichen Geschäftsregionen leisten unsere Mitarbeiter einen aktiven Beitrag zugunsten der Gemeinschaft, vor allem mit ihren freiwilligen Einsätzen. 2012 lancierten wir einen Mitarbeiterpreis, den Employee Recognition Award, mit dem 150 Mitarbeiter oder Teams von UBS für ihr gemeinnütziges Engagement ausgezeichnet wurden. Vier der regionalen Gewinner möchten wir näher vorstellen:

Team Tohoku und Naoko Yamazaki, Tokio, Japan

Das Team Tohoku besteht aus 57 UBS-Freiwilligen, die in den Monaten nach dem verheerenden Tsunami im März 2011 ihre Freizeit und ihre Fähigkeiten dazu nutzten, den Gemeinschaften im Nordosten Japans zu helfen.

In enger Zusammenarbeit mit Community Affairs, dem Senior Management in Japan und Non-Profit-Organisationen entwickelte das Team Tohoku Strategien, um die Wirksamkeit der Hilfe zu maximieren. Es entstand ein auf fünf Jahre ausgelegter Plan für den Wiederaufbau.

Im ersten Jahr lag der Schwerpunkt auf der Soforthilfe, 2012 ging es dann vor allem um Behelfsunterkünfte, Einkommensmöglichkeiten und Hilfe zur Selbsthilfe für die Betroffenen. Ab 2014 ist geplant, neue Häuser zu errichten und Vorkehrungen zur Minimierung zukünftiger Katastrophenrisiken zu treffen.

Naoko Yamazaki, Kundenberaterin im Wealth Management, die sich in besonderem Mass für den Wiederaufbau in der Region engagierte, wurde mit einem Individual Volunteering Award geehrt. Unmittelbar nach der Katastrophe begab sie sich in die am stärksten betroffenen Gebiete, um dort in Suppenküchen mitzuhelfen, Hilfsgüter zu verteilen und Trümmer wegzuräumen. Naoko Yamazaki leistete an

Wochenenden und in den Ferien insgesamt mehr als 400 Stunden Freiwilligenarbeit.

«Das Team Tohoku und Yamazaki-san haben dazu beigetragen, mehr als 180 UBS-Mitarbeiter zu ehrenamtlichen Einsätzen zu motivieren», erklärt Zenji Nakamura, Japan Country Head. «Unser Unternehmen hat nicht einfach Geld gespendet, sondern wir sind zu den Menschen in den verwüsteten Dörfern hingegangen, um mit ihnen zu trauern, noch Vorhandenes zu retten, Zerstörtes wieder aufzubauen und die Zukunft neu zu planen.»

Mike McNamara, Stamford, Connecticut, USA

Jeden Donnerstag fährt Mike McNamara zur Schule. Dort erwarten ihn die Zweitklässler der Stark Elementary School in Stamford. 40 Minuten lang liest er ihnen im Rahmen des «Power Lunch Program» von UBS vor.

«Wir lesen den Kindern vor, um sie dazu zu animieren, selber zu lesen», sagt er. An den Veranstaltungen in Stamford, die von Oktober bis Mai durchgeführt werden, nehmen rund 75 Freiwillige von UBS teil.

Mike McNamara, Business Analyst, ist seit 15 Jahren bei UBS tätig und engagiert sich seit seinem Wechsel von UBS London nach Stamford im Jahr 2001 für das Power Lunch Program.



Aber sein soziales Engagement geht noch weiter. Er ist Mitglied eines UBS-Freiwilligenteams, das gemeinsam mit Junior Achievement jeden Dienstagabend ein dreistündiges Programm anbietet. Dabei lernen 22 Schüler verschiedener Highschools in Stamford, wie man ein Unternehmen plant, gründet und führt.

Den für das zwölfwöchige Programm ausgewählten Schülern wurden Schlüsselfunktionen wie CEO oder Marketingleiter zugeteilt. «So lernen die Schüler Verantwortung tragen. Sie erfahren, wie ein Unternehmen funktioniert und wie es in der Geschäftswelt, in die sie eines Tages eintreten werden, zu und her geht», erklärt er. «Das ist eine grossartige Lernerfahrung.»

Beat Oetiker, Zürich, Schweiz

Die zwei bezahlten Arbeitstage, die UBS ihren Mitarbeitern pro Jahr für Freiwilligenarbeit zur Verfügung stellt, nutzt Beat Oetiker fast jedes Mal. Von der Instandhaltung von Wanderwegen in einem Naturpark über Arbeiten mit Behinderten bis zu Sponsorenläufen hat er bereits viele soziale Projekte tatkräftig unterstützt.

Der Arbeitsalltag von Beat Oetiker findet normalerweise vor dem Computer statt. Dies ist vielleicht ein Grund dafür, dass er sich am stärksten für die Freiwilligensätze in der Natur begeistert. «In einem Wald in den Bergen oder auf einer Wiese zu arbeiten, ist natürlich etwas ganz anderes. Da ist zum einen die frische Luft und zum anderen die körperliche Arbeit – beides oft ungewohnt, aber eine schöne Abwechslung von der gewohnten Routine», sagt Beat Oetiker.

Ein Projekt ist Beat Oetiker besonders in Erinnerung geblieben: Gemeinsam mit Bewohnern eines Wohnheims mit Beschäftigungsstätten für behinderte Erwachsene legte er einen neuen Garten an. «Das war eine sehr beeindruckende Erfahrung, zusammen mit den behinderten Menschen an einem so grossen Projekt zu arbeiten. Am Ende konnten wir uns gemeinsam über das Erreichte freuen.»

Beat Oetiker kann die Teilnahme an einem Freiwilligensatz nur empfehlen. «Es werden so viele unterschiedliche Projekte angeboten, dass eigentlich für

jeden etwas dabei ist», betont er. Dass sein jahrelanger Einsatz jetzt mit einem Employee Volunteer Award ausgezeichnet wurde, hat Beat Oetiker sehr gefreut, im Vordergrund stehe die Auszeichnung aber nicht. Seine Hauptmotivation ist und bleibt das gesellschaftliche Engagement: «Ich will Menschen helfen – das hat für mich absolute Priorität.»

Paul Schneider, London, Grossbritannien

Paul Schneider ist ein begeisterter Teilnehmer des Community-Affairs-Programms von UBS, seit er vor zehn Jahren in die Bank eintrat. Zu den Errungenschaften des Programms zählt etwa der Beitrag zur Verbesserung der schulischen Leistungen im sozial benachteiligten Bezirk Hackney.

Eine der wichtigsten Initiativen des Programms in Grossbritannien ist die Partnerschaft mit der Bridge Academy (siehe Seite 39). 2008 formulierte Paul Schneider zusammen mit einer Gruppe von weiteren Teilnehmern Empfehlungen, wie die neuen Einrichtungen der Bridge Academy für ausserschulische gemeinschaftliche Zwecke genutzt und in Zukunft ohne fremde Hilfe unterhalten werden können. Heute bietet die Bridge Academy dank dieser Arbeit ein breites Spektrum an ausserschulischen Aktivitäten an.

Paul Schneiders Arbeit an der Academy führte ihn direkt zu seinem grössten Projekt. Er war 2011 einer der Organisatoren, die unter dem Titel «Food for Thought» ein Dinner für Kunden veranstalteten, um Spenden für die geplante zwölfte und dreizehnte Klasse der Schule zu sammeln. Der Spendenertrag summierte sich auf über 220 000 Pfund. Für UBS bot sich zudem die Gelegenheit, ihr Projekt den wichtigsten Kunden vorzustellen.

Aufgrund seiner Position als Analyst bei UBS sieht er täglich, welche Bedeutung seine Berufskollegen dem Verhalten von Unternehmen in den Bereichen Ökologie, Soziales und Governance beimessen. In seinen Augen ist die Unterstützung der Schule ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal und positioniert UBS als verantwortungsbewusste Bank. «Ich glaube nicht, dass mir jemand zehn Unternehmen in Grossbritannien nennen kann, die in diesem Bereich mehr tun als wir», sagt Paul Schneider.



Erfahren Sie *mehr*

Möchten Sie mehr über uns wissen?

Unsere Geschäftsbereiche, Leistungen und Angebote
Besuchen Sie unsere Website: www.ubs.com

Unsere Finanzergebnisse und Aktien
www.ubs.com/investoren

Unsere Corporate Governance
www.ubs.com/corporategovernance

Unsere Strategie
www.ubs.com/strategie

Unser Wealth Management Research
www.ubs.com/research-de

Unsere Standorte
www.ubs.com/locations

Interessieren Sie sich für unsere Finanzinformationen?

Finanzberichte
Auf folgenden Webseiten können Sie Drucksachen herunterladen und bestellen:

www.ubs.com/geschaeftsbericht
www.ubs.com/quartalsbericht
www.ubs.com/publikationsbestellung

Ergebnispräsentationen
www.ubs.com/presentationen

Haben Sie Interesse an einer Tätigkeit bei uns?

Stellenangebote und Ausbildungsmöglichkeiten
www.ubs.com/stellen

Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

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

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



Haben Sie allgemeine Fragen?

Telefonzentralen
Bei allen allgemeinen Anfragen:
Zürich +41-44-234 1111
London +44-20-7568 0000
New York +1-212-821 3000
Hongkong +852-2971 8888

UBS Card Center
Website: www.ubs.com/cards
Hotline: +41-44-828 3135

UBS Online-Dienste
Website: www.ubs.com/ebanking
Hotline: +41-848-848 062

UBS Service Line Schweiz
Hotline: +41-848-848 052

Unternehmenskalender

30. April 2013
Ergebnisse für das 1. Quartal 2013

2. Mai 2013
Jährliche Generalversammlung

30. Juli 2013
Ergebnisse für das 2. Quartal 2013

29. Oktober 2013
Ergebnisse für das 3. Quartal 2013



Ob Sie nun nach unserem neuesten Finanzbericht oder Informationen über unsere Produkte und Leistungen suchen oder Ausschau nach einer neuen Stelle halten: Alles, was Sie suchen, finden Sie unter:

www.ubs.com/mehrerfahren



Unternehmensinformationen

Der rechtliche und kommerzielle Name des Unternehmens lautet UBS AG. Die UBS AG entstand am 29. Juni 1998 durch die Fusion der 1862 gegründeten Schweizerischen Bankgesellschaft und des 1872 gegründeten Schweizerischen Bankvereins.

Die UBS AG hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht und den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen eingetragen ist. Als AG hat UBS Namenaktien an Investoren ausgegeben.

Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten:
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich,
Telefon +41-44-234 1111, und Aeschenvorstadt 1,
CH-4051 Basel, Telefon +41-61-288 5050.

Die Aktien der UBS AG sind an der SIX Swiss Exchange sowie an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert.

Kontaktadressen

Investor Relations

UBS AG, Investor Relations
Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz

sh-investorrelations@ubs.com
www.ubs.com/investors

Hotline +41-44-234 4100
New York +1-212-882 5734
Fax (Zürich) +41-44-234 3415

Media Relations

www.ubs.com/media

Zürich +41-44-234 8500
mediarelations@ubs.com

London +44-20-7567 4714
ubs-media-relations@ubs.com

New York +1-212-882 5857
mediarelations-ny@ubs.com

Hongkong +852-2971 8200
sh-mediarelations-ap@ubs.com

Shareholder Services

Für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

UBS AG, Shareholder Services
Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6202
Fax +41-44-235 3154

US Transfer Agent

Zuständig für alle Fragen zur UBS-Aktie
in den USA.

Computershare
480 Washington Boulevard
Jersey City, NJ 07310-1900, USA

sh-relations@melloninvestor.com
www.bnymellon.com/shareowner/equityaccess

Anrufe aus den USA +866-541 9689
Anrufe von ausserhalb der
USA +1-201-680 6578

Fax +1-201-680 4675

UBS lanciert Aktionärsportal

UBS stellt ihren Aktionären als erste Gesellschaft in der Schweiz ein Aktionärsportal zur Verfügung. Wir gehen auf das Bedürfnis unserer Aktionäre nach zusätzlichen Online-Dienstleistungen ein und verbessern dadurch unsere Corporate Governance. Über das Portal, das in die UBS-Internet-Plattform integriert wird, können Weisungen für die Vertretung der Stimmrechte erteilt oder Eintrittskarten für die Generalversammlung bestellt werden. Die Aktionäre können unter anderem auch Publikationen abonnieren, Adressänderungen vornehmen sowie ihren Aktienbestand einsehen.

www.ubs.com/aktionaersportal

Impressum

Herausgeber: UBS AG, Zürich und Basel, Schweiz | www.ubs.com
Fotograf: Martin Rüttschi, Schindellegi, Schweiz
Illustrationen: Russell Cobb, Debut Art, Grossbritannien
Druck: FO-Fotorotar, Egg, Schweiz
Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch | SAP-No. 80530D

© UBS 2013. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



Fotos in diesem Rückblick

Die Fotos in diesem Jahresrückblick zeigen eine kleine Auswahl der Aktivitäten im Bereich Bildung und Unternehmertum, die wir 2012 weltweit unterstützt haben – als Investition in die Zukunft.



Campus der
Business
University

Titelseite



Initiative «Elevating
Entrepreneurs» von
UBS Americas

Seite 16



Universität
Zürich

Seite 22



Bridge
Academy

Seite 30

Die 2007 gegründete UBS Business University Asia Pacific ist ein Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Durchführung einer ganzen Palette von Ausbildungsgängen.

Sie hat ihren Sitz im Command House im Herzen Singapurs, einem bedeutenden historischen Bauwerk, das von UBS zu einer modernen Ausbildungsstätte umgebaut wurde. Als Forschungs- und Innovationszentrum, das sich vor allem an Mitarbeiter, Kunden und die lokale Gemeinschaft richtet, bringt es neue Initiativen, wie etwa die Weiterentwicklung der Philanthropie, voran.

2012 nahmen unsere Mitarbeiter an insgesamt 599 763 Weiterbildungsaktivitäten teil, was durchschnittlich fast zehn Schulungsblöcke je Vollzeitmitarbeiter ergibt. Diese wiederum entsprechen einer durchschnittlichen Schulungszeit von gut zwei Tagen.

Mit «Elevating Entrepreneurs» bieten wir Kleinunternehmern, die über ein hohes Potenzial verfügen und ihr Unternehmen weiterbringen wollen, strategisches Mentoring sowie Zugang zu Kapital und Know-how. Jeder Unternehmer wird von zwei Mentoren begleitet: einem erfahrenen Finanzberater von UBS und einem Topkunden der Bank, der in einer verwandten Branche beachtliche Erfolge erzielt hat. Unterstützt durch UBS-Führungskräfte in ganz Amerika greifen die Teams entscheidende geschäftliche Bedürfnisse und Wachstumschancen auf.

Seit der Lancierung im Jahr 2011 haben 30 Kleinunternehmen aus New York, Chicago und Los Angeles am Mentoring-Programm teilgenommen. Dabei wurden Kredite in Höhe von mehr als 3 Millionen US-Dollar vergeben (insgesamt stehen 15 Millionen US-Dollar zur Verfügung), und es wurde die Schaffung von über 100 Arbeitsstellen unterstützt.

2013 wird das Programm um neue Märkte in den USA und zusätzliche Kapazitäten erweitert.

Das UBS International Center of Economics in Society der Universität Zürich wurde 2012 anlässlich des 150-jährigen Bestehens von UBS gegründet. Die Initiative wird in den kommenden Jahren bis zu fünf neue Lehrstühle schaffen. Damit soll erstklassige volkswirtschaftliche Forschung auf internationalem Niveau unterstützt werden, welche die Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft untersucht und den Wissenstransfer fördert.

Es handelt sich dabei um eines von sechs Projekten unserer zum Jubiläum von UBS lancierten Bildungsinitiative. Diese Initiative wird der gesamten Bevölkerung der Schweiz zugutekommen, da sie Projekte unterstützt, die sich an Lehrlinge, Jungunternehmer, Start-up-Unternehmen und Mitarbeiter aller Altersgruppen richten. Siehe Seite 14 für weitere Informationen.

In Zusammenarbeit mit Kunden, der Regierung und der lokalen Gemeinschaft beteiligte sich UBS am Aufbau der Bridge Academy, die ihre Tore 2007 öffnete. Heute ist UBS Partnerin dieser Schule für 11- bis 18-Jährige. Die Bridge Academy liegt, unweit der Londoner Büros von UBS, in Hackney, einem der am stärksten benachteiligten Gemeinwesen Grossbritanniens.

Der renommierten Partnerschaft liegt das gemeinsame Ziel zugrunde, ein fortlaufendes Programm aufzubauen, das Schülern und Lehrern der Schule sowie Mitarbeitern von UBS Möglichkeiten bietet, zusammenzuarbeiten und gemeinsam zu lernen. Die Schüler sollen motiviert werden und das nötige Rüstzeug erhalten, um heute, und auch in Zukunft als Bürger, erfolgreich zu sein.

Seit der Lancierung des Projekts im Jahr 2003 hat sich UBS in unterschiedlicher Weise finanziell beteiligt, beginnend mit einer Gründungsfinanzierung von 1 Million Pfund. Den grössten Beitrag leisteten jedoch die Mitarbeiter und das Management von UBS im Rahmen von Freiwilligeneinsätzen: Über 2800 Mitarbeiter engagierten sich mehr als 29 400 Stunden durch ehrenamtliche Arbeit.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This review contains statements that constitute “forward-looking statements”, including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS’s expectations. These factors include, but are not limited to: (1) the degree to which UBS is successful in executing its announced strategic plans and related organizational changes, in particular its plans to transform its Investment Bank, its efficiency initiatives and its planned reduction in Basel III risk-weighted assets, and whether in each case those plans and changes will, when implemented, have the effects intended; (2) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (3) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (4) changes in financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration; (5) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business; (6) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including those that may arise from the ongoing investigations relating to the setting of LIBOR and other benchmark rates, from market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007 to 2009, and from Swiss retrocessions; (7) the effects on UBS’s cross-border banking business of tax treaties negotiated or under discussion between Switzerland and other countries and future tax or regulatory developments; (8) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors including compensation practices; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (10) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (11) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures; and (13) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2012. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Rounding | Numbers presented throughout this review may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.

UBS AG
Postfach, CH-8098 Zürich
Postfach, CH-4002 Basel

www.ubs.com

