

Werte verbinden

Jahresrückblick 2016



«Wenn ich eine andere Person bitte, etwas zu tun, dann ist es mir wichtig, dass ich dies auch begründen kann, andernfalls verliere ich meine Glaubwürdigkeit.»

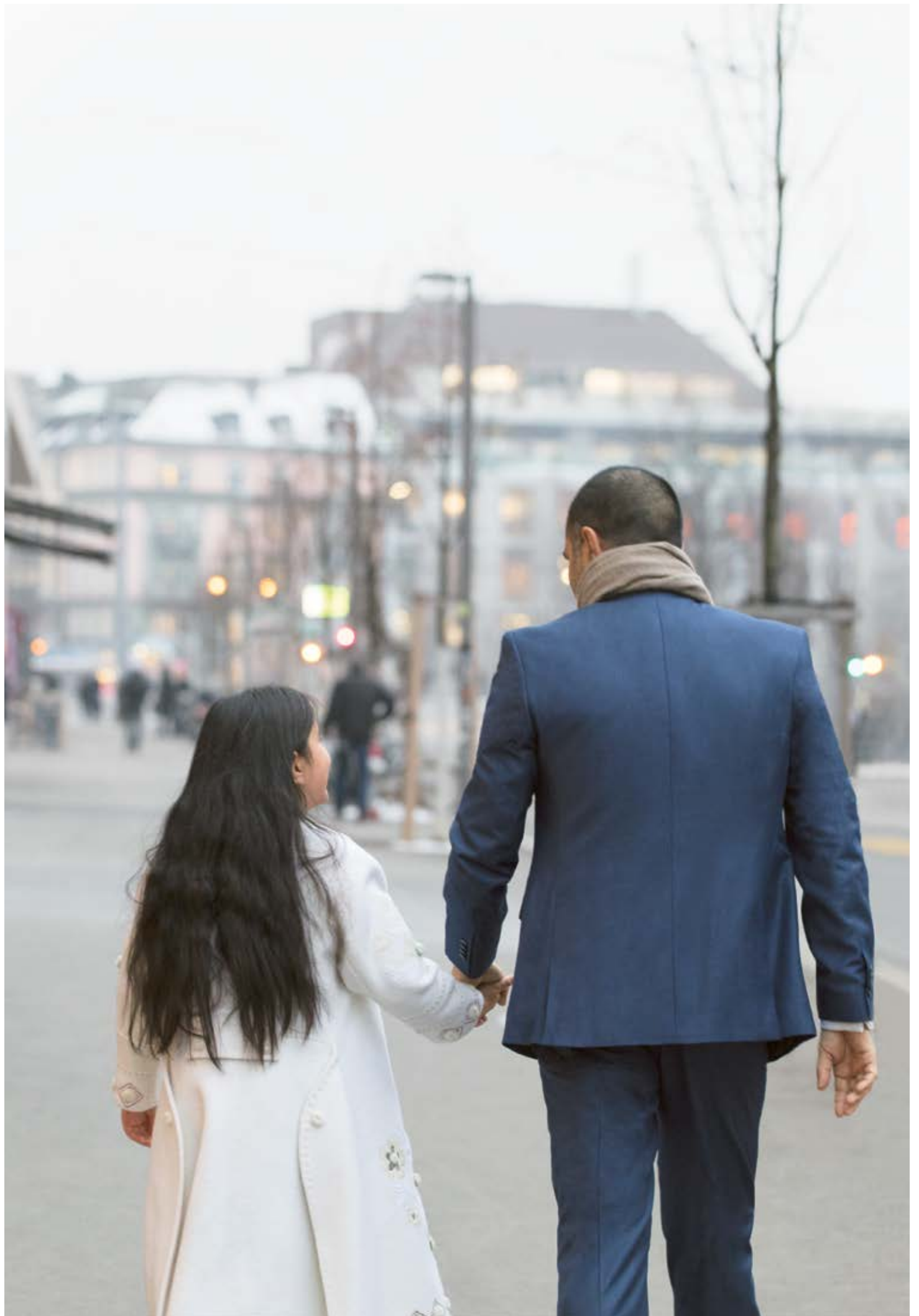
Vinay Kalia

Vinay Kalia

Vinay Kalia hilft bei der Implementierung des Kontrollumfelds für operationelle Risiken und bei der Behebung von Schwachstellen. Es mag überraschen, aber laut Vinay sind bei der Risikokontrolle vor allem menschliche Fähigkeiten gefragt – die Artikulation von Problemen, Argumentationsstärke und Konfliktmanagement. Dank seiner guten Kommunikationsfähigkeiten kann er die Frage nach dem «Warum» immer so beantworten, dass seine Kollegen den Wert von Risikokontrolle erkennen und die entsprechenden Massnahmen gerne umsetzen.

Vinay macht es Spass, ganz unterschiedliche Aufgaben anzugehen. Dabei legt er immer eine fast kindliche Vorfreude und Begeisterung an den Tag. Einen Monat lang besuchte er die Filmschule in London und träumt davon, einen Film zu drehen. Man könnte meinen, dass dieser Traum überhaupt nichts mit seinem alltäglichen Beruf zu tun hat, aber für ihn existieren durchaus Parallelen – auch ein Filmdreh erfordert umfassendes Risikomanagement.

Vinay hat so viele verschiedene Interessen. Fällt es ihm da nicht schwer, zu entscheiden, was für ihn das Wichtigste ist? Überhaupt nicht. Für ihn könnte nichts wichtiger sein als seine Tochter Vinaya Melania.





«Risikokontrolle ist ein absolutes Muss.
Sie ist der zentrale Faktor für den Erhalt
unseres Unternehmenswerts.»

Vinay Kalia

Dieser Bericht gibt Anlegern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen einen kurzen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und das Finanzergebnis 2016. Er sollte im Zusammenhang mit dem Geschäftsbericht 2016 von UBS gelesen werden, der ausführlichere Informationen und Offenlegungen einschliesslich des Lageberichts der Konzernleitung sowie geprüfter Rechnungsabschlüsse enthält. Auf Seite 70 dieses Jahresrückblicks ist beschrieben, wie der Geschäftsbericht und sonstige öffentlich verfügbare Informationen über UBS, darunter der Geschäftsbericht gemäss Formular 20-F für das am 31. Dezember 2016 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, bezogen werden können. Die Informationen in diesem Bericht stellen keine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten dar, weder in der Schweiz noch in den USA oder sonstigen Jurisdiktionen. Anlageentscheidungen im Zusammenhang mit UBS-Wertschriften oder mit UBS Group AG sollten nicht auf der Grundlage dieses Dokuments erfolgen. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Zahlen auf das am 31. Dezember 2016 zu Ende gegangene Geschäftsjahr.

- 4 Was bedeutet Wertschöpfung für uns?**
Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti sprechen über die wichtigen Themen des Jahres 2016 und die Fortschritte von UBS zugunsten erhöhter Wertschöpfung für ihre Anspruchsgruppen.
- 6 UBS 2016**
- 8 Wie schaffen wir langfristigen Wert?**
Ein Überblick über unser Geschäftsmodell sowie unsere Ressourcen, Risiken und Resultate.
- 14 Wonach wir streben – heute und morgen**
Die Welt hat sich stark verändert, seitdem wir 2011 unsere Strategie festgelegt haben. Wir erläutern, wie UBS sich entwickelt hat und wofür wir anerkannt werden wollen.
- 24 Das Beste bieten – von Ressourcen bis zu Resultaten**
Wert hat viele Facetten. Wir beschreiben, was unseren Anspruchsgruppen wichtig ist und wie wir bei der Wertschöpfung unsere Strategie umsetzen.
- 32 Die Logik der Bank – unser Geschäftsmodell**
Wir beschreiben unser weltweites Geschäft, wie wir organisiert sind und wie wir arbeiten – und wie wir dabei Nachhaltigkeit bei UBS zum Standard machen wollen.
- 42 Wie schneiden wir ab?**
Zahlen allein sagen nicht alles. Aber sie helfen uns, unsere Leistung zu messen – und den Fortschritt von UBS and Society.
- 50 Für wen schaffen wir Wert?**
Gute Beziehungen bilden die Grundlage für unsere Wertschöpfung. Wir beschreiben, wie wir die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen aufbauen und pflegen.
- 60 Wie führen wir unser Unternehmen?**
Es geht nicht nur darum, was wir tun, sondern auch, wie wir es tun. Wir erläutern, wie unsere Governance den Rahmen für langfristige Wertschöpfung bildet.
- 64 Unser Verwaltungsrat**
- 66 Unsere Konzernleitung**
- 68 Wo wollen wir hin?**
Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group CEO Sergio P. Ermotti werfen einen Blick in die Zukunft und beleuchten die treibenden Kräfte, Risiken und Chancen des Jahres 2017 und darüber hinaus.
- 70 Mehr über UBS erfahren**

Der Rahmen für den Jahresrückblick wird vom Geschäftsbericht, der Global Reporting Initiative und dem Integrated Reporting Framework vorgegeben.



Der Jahresrückblick 2016 ist als
Tablet-Version verfügbar:
UBS Newsstand/Annual Review

Was bedeutet Wertschöpfung für uns?

Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti sprechen über Höhepunkte des Jahres 2016 und langfristige Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen von UBS.

Was sind die wichtigsten Meilensteine, die UBS 2016 in puncto Wertschöpfung erreicht hat?

Sergio P. Ermotti Für mich ist am wichtigsten, dass wir in dem schwierigen Marktumfeld weiterhin Kundennähe bewiesen und unsere Strategie diszipliniert umgesetzt haben. Wir konnten unsere Dividende trotz der schwierigen Bedingungen schützen. Unsere Strategie funktioniert, und die Reaktion der Kunden und Märkte ist positiv. Auch mit den Fortschritten bei unseren Kosteneinsparungszielen bin ich sehr zufrieden. Die Verbesserung unserer Effektivität und Effizienz ist eine permanente Aufgabe. Mir ist bewusst, dass Kosteneinsparungen häufig negativ gesehen werden: Wir müssen uns jedoch immer vor Augen halten, dass Kostendisziplin uns ermöglicht, qualitativ bessere und gleichzeitig preisgünstigere Dienstleistungen für unsere Kunden zu erbringen. Das ist auch gut für die Aktionäre und setzt Ressourcen frei, um weiterhin in künftiges Wachstum zu investieren.

Wie will UBS für die Gesellschaft als Ganzes Wert schaffen?

Axel A. Weber Wertschöpfung beginnt damit, unseren Kunden hervorragende Bankprodukte und -dienstleistungen anzubieten. Das hört sich zwar selbstverständlich an, ist deshalb aber nicht weniger wichtig. Ganz gleich, ob es sich um die Finanzierung eines Eigenheims, die Verwaltung eines Anlageportfolios für einen Privatkunden oder die Strukturierung einer Finanzierungslösung für ein Unternehmen handelt – was wir tun, kommt dem Kunden, der Wirtschaft und daher der Gesellschaft als Ganzes unmittelbar zugute. Als weltweit tätige Bank, die Geschäftsbeziehungen mit Privatpersonen und Unternehmen unterhält, müssen wir uns auch mit Fragen sozialer Relevanz aus-

einandersetzen. Dabei spielt UBS and Society eine Schlüsselrolle. Diese Einheit koordiniert unsere gesamte Tätigkeit in den Bereichen nachhaltiges Investieren und Philanthropie, die Umwelt- und Menschenrechtsbestimmungen, die den Beziehungen zu unseren Kunden und Lieferanten zugrunde liegen, sowie die Bewirtschaftung unserer eigenen Umweltbilanz und das gesellschaftliche Engagement unseres Unternehmens. Wir bemühen uns um die ständige Verbesserung der Art und Weise, in der wir Geschäfte tätigen und Kunden wie auch unser gesellschaftliches Umfeld unterstützen. Ein Beispiel dafür ist der UBS Oncology Impact Fund. Der Fonds brachte 471 Millionen US-Dollar ein – dies ist der höchste Betrag, der je von einem Impact-Investing-Fonds zu einem einzelnen Thema gesammelt wurde. Unser Konzept unternehmerischer Verantwortung geht über das Vermögen unserer Kunden hinaus und erstreckt sich auch auf das, was wir künftigen Generationen hinterlassen. Deshalb messen wir unsere Leistung auch in Bezug auf die Umwelt, verantwortungsvolle Unternehmensführung, soziale Wirkung und weitere wesentliche Nachhaltigkeitsfaktoren. Ein weiteres Beispiel ist die Grand Challenge, eine Initiative von UBS and Society: Mehr als 1200 Mitarbeiter nahmen teil und entwickelten 245 Vorschläge für innovative Finanzlösungen für einige der grössten gesellschaftlichen Herausforderungen.

Welches Thema steht im Mittelpunkt des Jahresrückblicks 2016 – und warum?

Sergio P. Ermotti Der Jahresrückblick 2016 zeigt, wie ernst UBS es mit nachhaltiger Wertschöpfung meint – und dass die Umsetzung unserer drei Schlüssel zum Erfolg entscheidend ist, um dieses Ziel zu erreichen.

Unsere drei Schlüssel – unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – zeigen, wie UBS Wert schafft, indem sie Ressourcen wie Menschen, Finanzen und geistiges Kapital zusammenbringt und wirksam einsetzt.

Jede Vision und Strategie kann – auch wenn sie noch so gut durchdacht ist – erst ihre Wirkung entfalten, wenn Menschen sie mit Leben füllen und täglich in die Praxis umsetzen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung. Einige von ihnen und ihre Tätigkeiten werden in diesem Jahresrückblick vorgestellt.

Wofür stehen die drei Schlüssel zum Erfolg aus Sicht des Verwaltungsratspräsidenten?

Axel A. Weber Einfach ausgedrückt verkörpern sie das Fundament unserer Strategie und Kultur – sie bilden die Grundlage für alles, was wir bei UBS tun.

Nehmen wir das Beispiel Kundenfokus. Ich treffe viele unserer Kunden und frage sie immer, was wir bei UBS tun können, um unsere Beziehung mit ihnen zu stärken. In diesen Gesprächen höre ich verschiedene, äusserst relevante Ansichten und Vorschläge – und gelegentlich auch Kritik. Das bestätigt mir immer wieder, wie wichtig es ist, die Beziehungen zu unseren Kunden zu pflegen, ihnen zuzuhören und zu erfahren, wo wir uns verbessern können. Wir müssen unseren Fokus mehr denn je auf unsere Kunden richten, insbesondere unter den schwierigen Bedingungen, die Sergio erwähnt hat.

In welchen Bereichen wurden Ihrer Meinung nach die grössten Fortschritte erzielt, und was können wir tun, um noch besser zu werden?

Sergio P. Ermotti Unser Erfolg ist und bleibt von der disziplinierten Umset-



Axel A. Weber Präsident des Verwaltungsrats **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer

zung unserer Strategie und unserer Prinzipien wie Kundenfokus abhängig. In unserer Mitarbeiterumfrage 2016 teilten uns Mitarbeiter mit, was sie daran hindert, ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen. Diese Hindernisse wollen wir selbstverständlich angehen. Das bedeutet auch, dass wir unseren Mitarbeitern häufiger zuhören und auf ihr Feedback reagieren müssen. Deshalb werden wir unsere Mitarbeiterumfrage von nun an zweimal jährlich anstatt alle zwei Jahre durchführen. Unser 2016 lanciertes Programm «Group Franchise Awards» bietet ihnen ebenfalls Gelegenheit, Ideen zur Verbesserung unserer Prozesse einzubringen, und honoriert diese auch. In den letzten fünf Jahren haben wir uns darauf konzentriert, unsere Unternehmensbereiche in sich zu stärken. Nun müssen wir von dieser vertikalen zu einer horizontalen Sichtweise wechseln, um eine noch stärkere Zusammenarbeit zu fördern. Jeder unserer Unternehmensbereiche ist be-

strebt, unabhängig erfolgreich zu sein. Ich persönlich bin jedoch der Meinung, dass eine engere Zusammenarbeit langfristig noch grösseren Erfolg bewirken wird. In der Schweiz generiert UBS derzeit 25% der Erträge durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Andere Regionen sollten diesem Beispiel folgen.

Nachhaltige Leistung soll bei UBS zur Norm werden – warum und wie?

Axel A. Weber «Nachhaltige Leistung» ist eines der Prinzipien unseres Unternehmens. Damit legen wir den Schwerpunkt auf die langfristige Entwicklung, auf eine nachhaltige Wertschöpfung für UBS, unsere Investoren und Kunden sowie unsere Anspruchsgruppen im Allgemeinen. Nachhaltigkeit bezieht auch Umwelt- und Sozialfaktoren ein, denn unserer Auffassung nach muss jedes Unternehmen, das langfristig orientiert ist, auch gesellschaftlichen

Erwartungen und Anliegen in einem im Wandel befindlichen Umfeld Rechnung tragen. Für eine Auseinandersetzung mit diesen Erwartungen und Anliegen sprechen auch zunehmend geschäftliche Argumente. UBS hat sich diesbezüglich bereits klar positioniert. 2016 genehmigten die Konzernleitung unter Führung von Sergio und das Corporate Culture and Responsibility Committee, dem ich vorstehe, eine Nachhaltigkeitsstrategie mit zwei Elementen. Das erste Element, «Nachhaltige Anlageprodukte und -dienstleistungen», ist eine Fortsetzung der wichtigen Arbeit, die unsere Unternehmensbereiche in den vergangenen Jahren geleistet haben. Das zweite und neue Element, «Nachhaltige Leistung im Tagesgeschäft zur Norm machen», bedeutet die Integration nachhaltigen Denkens – oder fachlich richtig ausgedrückt von Umwelt-, Sozial- und Governancefaktoren (ESG-Faktoren) – in unsere wesentlichen Anlageprozesse.

UBS 2016

Unsere drei Schlüssel bilden nicht nur die Grundlage für alles, was wir tun. Sie bilden auch den roten Faden in diesem Jahresrückblick. Sie zeigen, dass alles miteinander verbunden ist – von unserer Vision und Strategie über das Geschäftsmodell bis hin zu unserer Leistung und der Art, wie wir die Bank führen. Überall, wo wir uns auf unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen beziehen, haben wir die jeweiligen Schlüsselwörter rot an das Ende des Absatzes gesetzt. Anhand dieser roten Hinweise können Sie mehr darüber erfahren, wie unsere drei Schlüssel in die Praxis umgesetzt werden.



Unsere drei Schlüssel zum Erfolg

Die drei Schlüssel unterstützen uns bei der Verwirklichung unserer Vision und der Umsetzung unserer Strategie. Sie verkörpern das, wofür UBS steht und was wir weitergeben wollen.

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

Kapitalkraft
Effizienz und Effektivität
Risikomanagement

Unsere Prinzipien definieren, wofür wir als Unternehmen stehen.

Kundenfokus
Exzellenter Service
Nachhaltige Leistung

Unsere Verhaltensweisen beschreiben, wofür wir als Einzelne stehen.

Integrität
Zusammenarbeit
Hinterfragen

Unser Geschäft und unser Umfeld

UBS wird von der *International Financing Review* zur besten Investment Bank des Jahres gekürt.

Bei den Asiamoney Awards erhält die Investment Bank über 200 Auszeichnungen in den Umfragekategorien Fixed Income, Hedge Fund Services, Prime Broking und Broker-Dienstleistungen.

Der UBS Oncology Impact Fund wird geschlossen, nachdem er einen Rekordbetrag von 471 Millionen US-Dollar für die Krebsforschung und -behandlung eingebracht hat.

UBS wird von *Euromoney* als beste globale Privatbank ausgezeichnet und belegt auch in den Kategorien «Innovative Technology» und «SRI/Social Impact Investing» den ersten Platz.



UBS veröffentlicht ihren Geschäftsbericht 2015.

Januar

Februar

März

April

Bei der Greater China Conference 2016 bekräftigt Sergio P. Ermotti das Engagement von UBS in China und kündigt Pläne für eine Verdoppelung der dortigen Mitarbeiterzahl bis 2020 an.

Bereinigter Gewinn vor Steuern von CHF 1,4 Milliarden im ersten Quartal

13.73



Die UBS Grand Challenge wird lanciert, ein interner Ideenwettbewerb zur Entwicklung innovativer Finanzlösungen, die zum Erreichen der UN-Nachhaltigkeitsziele beitragen sollen.

UBS veröffentlicht ein White Paper über die vierte industrielle Revolution, das beim Weltwirtschaftsforum in Davos vorgestellt wird.

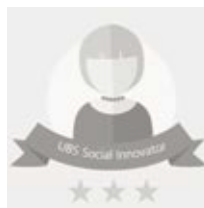


UBS und PwC werden von *WealthBriefing / Family Wealth Report* gemeinsam für ihren «herausragenden Beitrag als Vordenker in der Vermögensverwaltung» ausgezeichnet.

Universum kürt UBS zum attraktivsten Arbeitgeber in der Finanzbranche für Wirtschaftsstudenten in der Schweiz.



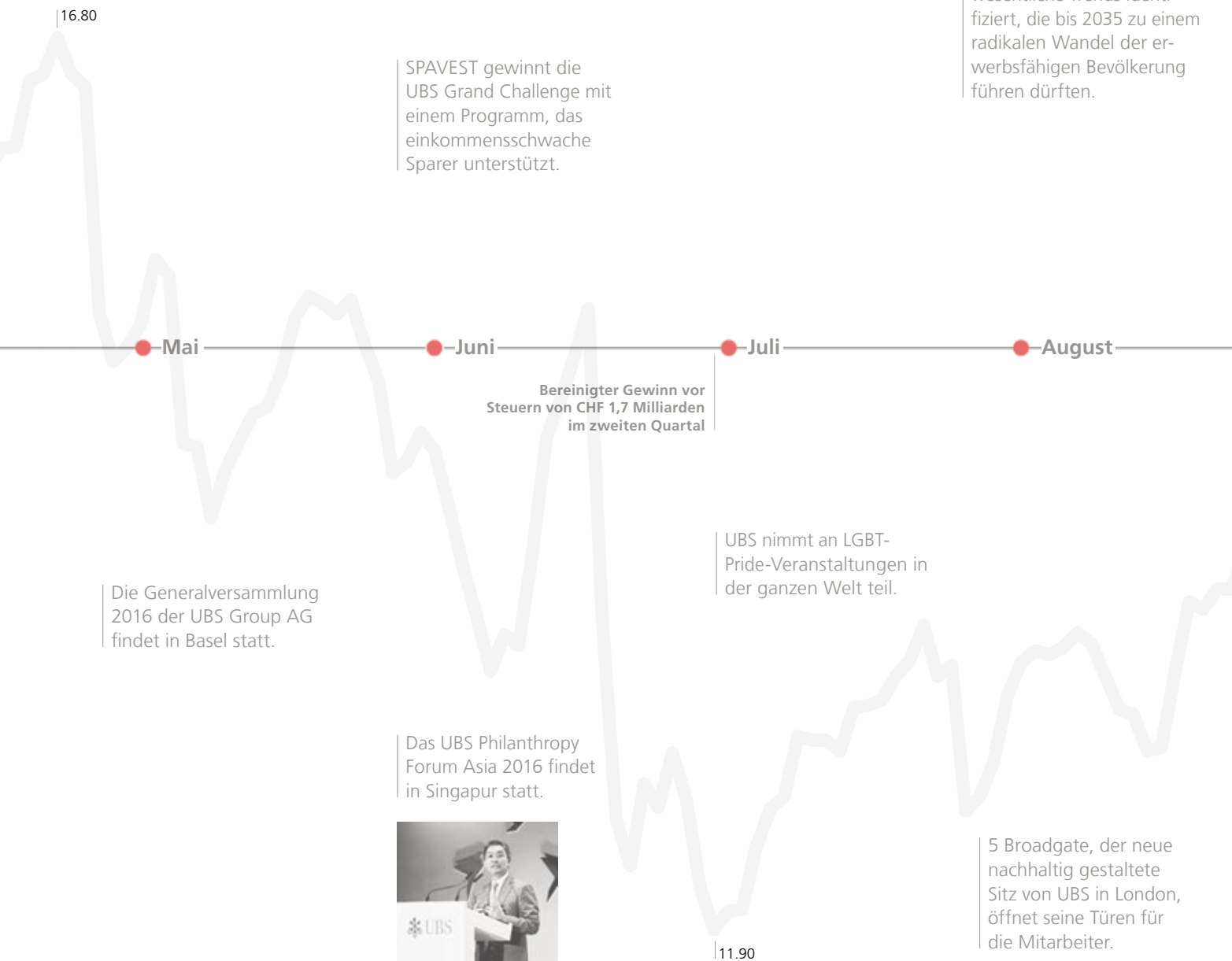
Die Suche nach den ersten UBS Social Innovators – sozialen Unternehmen mit hohem Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – beginnt.



UBS erreicht in der Umfrage MyPrivateBanking 2016 «Mobile Apps für die Vermögensverwaltung» den Spitzenplatz.

Wealth Management veröffentlicht seinen Bericht über die Arbeitskräfte der Zukunft. Darin werden vier wesentliche Trends identifiziert, die bis 2035 zu einem radikalen Wandel der erwerbsfähigen Bevölkerung führen dürften.

SPAVEST gewinnt die UBS Grand Challenge mit einem Programm, das einkommensschwache Sparer unterstützt.



Die Generalversammlung 2016 der UBS Group AG findet in Basel statt.

Bereinigter Gewinn vor Steuern von CHF 1,7 Milliarden im zweiten Quartal

UBS nimmt an LGBT-Pride-Veranstaltungen in der ganzen Welt teil.

Das UBS Philanthropy Forum Asia 2016 findet in Singapur statt.



5 Broadgate, der neue nachhaltig gestaltete Sitz von UBS in London, öffnet seine Türen für die Mitarbeiter.



Capital Finance International zeichnet UBS erneut als umweltbewussteste Schweizer Bank aus.

UBS schliesst den Loans-for-Growth-Fonds mit einem Volumen von 50 Millionen US-Dollar. Der Fonds stellt Organisationen in Grenz- und Schwellenmärkten Kapital für die Finanzierung lokaler kleiner und mittlerer Unternehmen zur Verfügung.

UBS wird bei den Global Private Banking Awards von PWM/The Banker im vierten Jahr in Folge als Best Global Private Bank ausgezeichnet.

Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft versammeln sich in London zur sechsten UBS European Conference.

Über 150 bestehende und potenzielle Kunden treffen in der Schweiz zum jährlichen UBS Global Philanthropy Forum zusammen.

Mehr als 500 junge Athleten im Alter zwischen 7 und 15 Jahren messen sich beim UBS Kids Cup Final in Zürich.



«Ask UBS» wird lanciert: eine Dienstleistung in Partnerschaft mit Amazon, die Benutzern sprachgestützten Zugang zu den Anlageeinschätzungen der UBS CIO House View bietet.

17.53

September

Bereinigter Gewinn vor Steuern von CHF 1,3 Milliarden im dritten Quartal

Oktober

November

Dezember

Bereinigter Gewinn vor Steuern von CHF 1,1 Milliarden im vierten Quartal

UBS belegt im zweiten Jahr in Folge die Führungsposition in der Branchengruppe «Diversified Financials Industry» der Dow Jones Sustainability Indizes.

Choba Choba aus Bern wird erster «UBS Social Innovator». An dem Schokoladenhersteller sind die Kakao-bauern direkt beteiligt.



UBS Pride Network arbeitet mit UNAIDS und der UBS Optimus Foundation zusammen, um am Welt-Aids-Tag das Bewusstsein für die Krankheit zu schärfen.

Gemeinsam mit PwC veröffentlicht UBS den jüngsten Billionaires Report unter dem Titel «Are billionaires feeling the pressure?».

Wie schaffen wir langfristigen Wert?

› Unser Beitrag

Wir nutzen und schützen unser Kapital und unsere Ressourcen ...



Finanzen

- Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt): **CHF 223 Mrd.**
- Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt): **CHF 870 Mrd.**
- Hartes Kernkapital (CET1, vollständig umgesetzt): **CHF 30,7 Mrd.**
- Verlustabsorptionsfähigkeit (vollständig umgesetzt): **CHF 69 Mrd.**
- Liquiditätspuffer (erstklassige liquide Aktiven, HQLA): **CHF 196 Mrd.**



Drei Schlüssel unterstützen uns bei der Verwirklichung unserer Vision und der Umsetzung unserer Strategie. Sie verkörpern das, wofür UBS steht und was wir weitergeben wollen.

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

- Kapitalkraft
- Effizienz und Effektivität
- Risikomanagement

Unsere **Prinzipien** definieren, wofür wir als Unternehmen stehen.

- Kundenfokus
- Exzellenter Service
- Nachhaltige Leistung

Unsere **Verhaltensweisen** beschreiben, wofür wir als Einzelne stehen.

- Integrität
- Zusammenarbeit
- Hinterfragen

Wir leben diese Prinzipien und Verhaltensweisen aktiv vor. Sie leiten uns in unserer Zusammenarbeit mit unseren Anspruchsgruppen und miteinander, bei der Rekrutierung und Entscheidungsfindung.



Menschen

- **59 387** Mitarbeiter weltweit
- **750** neue Praktikanten und **478** neue Hochschulabsolventen eingestellt
- Stabile Konzernleitung
- Starke Unternehmenskultur
- Diversität und Inklusion
- Flexible Arbeitsmodelle
- UBS Career Comeback Programm



Geistiges Kapital

- Über **150** Jahre Erfahrung im Bankgeschäft
- Starke Marke
- UBS Research
- UBS Business University
- Robo Advisory
- UBS International Center of Economics in Society
- Think Tank UBS Y
- Grand Challenge: **245** finanzielle Lösungskonzepte für die grössten gesellschaftlichen Herausforderungen



Soziales und Beziehungen

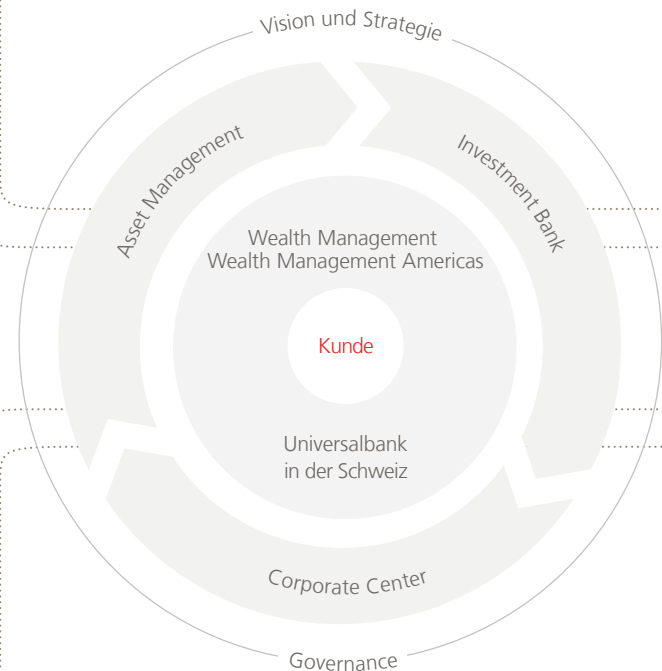
- Diversifizierte weltweite Kundenbasis
- **3859** Kundenberater bei Wealth Management und ein Netzwerk von **7025** Finanzberatern bei Wealth Management Americas
- UBS and Society, inkl.:
 - Sustainable Investing
 - Gemeinnützige Investitionen und Freiwilligeneinsätze: **CHF 30 Mio.** an direkten Geldspenden
- Sponsoring



Umwelt

- Treibhausgasemissionen – **54%** gegenüber 2004
- Verpflichtungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsziele der UN
- RE100
- Verantwortungsvolles Supply-Chain-Management

um durch unsere Geschäftstätigkeit, gestützt auf unsere drei Schlüssel, Mehrwert zu erzielen ...



Unsere **Wealth-Management-Einheiten (WM und WMA)** bieten unseren Kunden, neben spezifischen Wealth-Management-Produkten und -Dienstleistungen, massgeschneiderte Beratungs- und Anlagedienstleistungen von Portfoliomanagement über Nachlassplanung bis hin zu Corporate-Finance-Beratung.

Personal & Corporate Banking (P&C) umfasst das vollständige Spektrum von Bankdienstleistungen für Privat-, Geschäfts- und institutionelle Kunden, einschliesslich Zahlen und Sparen, Hypotheken, Altersvorsorge, Anlagen und digitales Banking.

Asset Management (AM) bietet Privatkunden, Intermediären und institutionellen Anlegern Anlagemöglichkeiten in traditionellen und alternativen Anlageklassen.

Unsere **Investment Bank (IB)** bietet Beratungsdienstleistungen, Zugang zu den Kapitalmärkten und massgeschneiderte Finanzierung, Aktien und aktienbezogene Produkte, Devisen, Zins- und Kreditprodukte.

Corporate Center (CC) konzentriert sich auf die Verbesserung von Effektivität und Effizienz und ist für ein umsichtiges Management von Risiko, Kapital und Personal zuständig.

zur langfristigen Wertschöpfung für unsere Anspruchsgruppen

und wägen dabei Chancen und Risiken aus unserem Umfeld und Geschäft gegeneinander ab ...

... um positive Ergebnisse für unsere Anspruchsgruppen zu erzielen.

Risiken und Herausforderungen

- Globale Wachstumsschwäche
- Niedrige oder negative Zinsen
- Zunehmende oder sich verändernde regulatorische Anforderungen
- Wandel der Kundenbedürfnisse
- Wettbewerbsdruck
- Demografie
- Digitalisierung und intelligente Automatisierung
- Alltlasten und Rechtsstreitigkeiten
- Geopolitische Unsicherheit
- Kreditrisiko
- Marktrisiko
- Länderrisiko
- Liquiditätsrisiko
- Finanzierungsrisiko
- Strukturelles Wechselkursrisiko
- Operationelles Risiko
- Pensionsrisiko
- Umwelt- und Sozialrisiken
- Geschäftsrisiko
- Reputationsrisiko

- Vorgeschlagene Dividende: **CHF 0.60** je Aktie
- Ausbezahlte Dividenden auf UBS-Aktien 2016: **CHF 3164 Mio.**
- Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn: **CHF 3204 Mio.**
- Bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE): **9,0%**



Investoren

- Entschlossene Umsetzung unserer Strategie
- Umsichtiges Risikomanagement
- Erhalt der Kapitalkraft
- Zuverlässige Dividendenpolitik
- Klare Offenlegungsgrundsätze in der Finanzberichterstattung
- Starke Kreditratings

- Verwaltete Vermögen: **CHF 2821 Mrd.**
- Robustes Kreditportfolio
- Grösster Vermögensverwalter der Welt
- Etwa jeder zweite Milliardär weltweit ist UBS-Kunde
- Kundenbeziehungen mit jedem dritten Haushalt in der Schweiz
- AM ist grösster Fondsmanager der Schweiz
- IB erzielte eine bereinigte Rendite auf zugeteiltem Eigenkapital von **19,6%**



Kunden

- Wahrnehmung von UBS als stabil und sicher
- Vermögenswachstum und -erhalt
- Zugang zu den globalen Märkten
- Innovative digitale Lösungen
- Prüfung der Produkteignung
- Kundenzufriedenheit

- Unsere festgestellten Mitarbeiter nahmen an etwa **719 000** Weiterbildungsaktivitäten teil, was einem Durchschnitt von **11,8** Schulungseinheiten oder **2,4** Schultagen pro Mitarbeiter entspricht.
- UBS rangierte 2016 auf der Liste der weltweit bevorzugten Arbeitgeber (World's Most Attractive Employers) von Universum unter den **Top 50**.
- In der Schweiz arbeiten fast **50%** unserer Mitarbeiter bereits seit über **10** Jahren bei UBS.
- In der Schweiz erwirtschaftet UBS **~25%** der Erträge durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit.



Mitarbeiter

- Mitarbeiterengagement
- Mitarbeiterbefähigung (Enablement)
- Konzernweite Zusammenarbeit
- Positives Arbeitsumfeld
- Zertifizierung für Kundenberater/WM-Diplom

- Gründung der UBS Business Solutions AG als Dienstleistungsgesellschaft für den Konzern
- UBS Americas Holding LLC als Zwischenholding für unsere US-Tochtergesellschaften
- Obligatorisches Schulungsprogramm für Mitarbeiter zu Compliance und Risikomanagement



Regierungen und Aufsichtsbehörden

- UBS ist sicherer und unkomplizierter geworden
- Bessere Abwicklungsfähigkeit und reduziertes Systemrisiko
- Führend in puncto Nachhaltigkeit

- **35%** der gesamten verwalteten Vermögen nach Nachhaltigkeitskriterien investiert
- **117 389** unmittelbar Begünstigte durch unsere gemeinnützigen Investitionen (**CHF 53 Mio.**)
- **155 325** Stunden Freiwilligeneinsatz von **18 386** Mitarbeitern
- UBS Optimus Foundation: **CHF 59 Mio.** Zuwendungen an Partner bewilligt
- Führungsposition in der Branchengruppe Diversified Financials Industry der Dow Jones Sustainability Indizes
- Steueraufwand von **CHF 1094 Mio.** in der Schweiz
- Beschaffung von Waren und Dienstleistungen (**CHF 10 700 Mio.**)



Gesellschaft

- Unterstützung der Wirtschaft
- Geschätzte Beschäftigungswirksamkeit von **> 90 000** Arbeitsplätzen weltweit
- Tiefenwirkung unseres gesellschaftlichen Engagements: Verbesserung oder Veränderung des Lebens von **48 988** unmittelbar Begünstigten
- UBS unterstützt Kunden beim Erreichen ihrer philanthropischen Ziele
- Thun Group of Banks: Schutz der Menschenrechte

→ Siehe Abschnitt «Geschäftsumfeld und Strategie» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen zu unserem Markt- und Wettbewerbsumfeld
 → Siehe Abschnitt «Risiko-, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen über Risiken und unser Risikomanagement

Finanzkennzahlen 2016



Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn
Mio. CHF



Bereinigter¹ Vorsteuergewinn
Mio. CHF



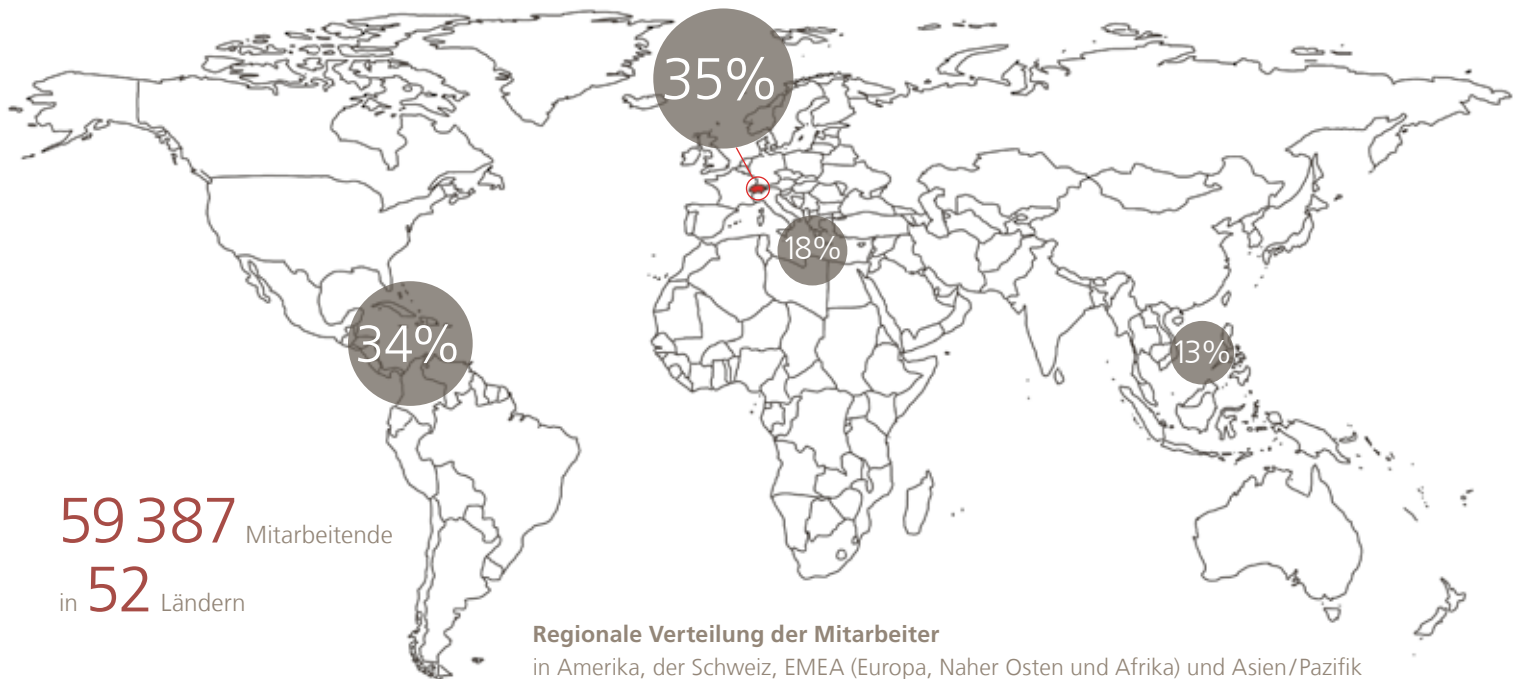
Harte Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt)²
in %



Leverage Ratio des harten Kernkapitals (vollständig umgesetzt)³
in %

Trotz der sehr anspruchsvollen Marktbedingungen sowie makroökonomischer und geopolitischer Unsicherheit konnte UBS 2016 ein solides Ergebnis ausweisen, bei umsichtigem Ressourcen- und Risikomanagement.

Per 31. Dezember 2016 erzielte der Konzern annualisierte Nettokosteneinsparungen von CHF 1,6 Milliarden – eine Verbesserung gegenüber den CHF 1,1 Milliarden per Ende 2015. Damit ist die Bank auf Kurs, um das angestrebte Sparziel von CHF 2,1 Milliarden bis Ende 2017 zu erreichen.



59 387 Mitarbeitende
in **52** Ländern

«2016 war das Marktumfeld sehr anspruchsvoll, trotzdem erzielten wir ein solides Ergebnis. Dies verdanken wir unserem ausgewogenen Geschäfts- und geografischen Mix und starken Fokus auf die Umsetzung unserer Strategie. Wealth Management Americas verzeichnete ein Rekordresultat, und das Schweizer Personal & Corporate Banking erzielte das beste Jahresergebnis seit 2008. Obwohl die Risikoaversion der Kunden anhielt und wir substantielle grenz überschreitende Abflüsse verzeichneten, erzielten unsere Wealth-Management-Einheiten mehr als CHF 42 Milliarden Nettoneugelder.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ Siehe Abschnitt «Konzernergebnis» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen. ² Basiert auf den Basel-III-Richtlinien, soweit auf systemrelevante Schweizer Banken (SRB) anwendbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. ³ Gemäss dem Schweizer SRB-Regelwerk berechnet. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen.

Kennzahlen UBS-Konzern

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.16	31.12.15	31.12.14
UBS-Konzern			
Geschäftsertrag	28 320	30 605	28 027
Geschäftsaufwand	24 230	25 116	25 567
Ergebnis vor Steuern	4 090	5 489	2 461
Den Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	3 204	6 203	3 466
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ¹	0.84	1.64	0.91
Kennzahlen zur Leistungsmessung²			
Profitabilität			
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (%)	6,9	13,7	8,2
Rendite auf Aktiven, brutto (%)	3,0	3,1	2,8
Verhältnis von Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	85,4	81,8	91,0
Wachstum			
Wachstum des Ergebnisses (%)	(48,3)	79,0	9,3
Wachstum der Nettoneugelder für die kombinierten Wealth-Management-Einheiten (%) ³	2,1	2,2	2,5
Ressourcen			
Harte Kernkapitalquote (CET1) (vollständig umgesetzt, %) ⁴	13,8	14,5	13,4
Going-Concern Leverage Ratio (stufenweise umgesetzt, %) ⁵	6,4		
Zusätzliche Informationen			
Profitabilität			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	5,9	11,8	7,0
Rendite auf risikogewichteten Aktiven, brutto (%) ⁶	13,2	14,4	12,6
Ressourcen			
Total Aktiven	935 016	942 819	1 062 478
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	53 621	55 313	50 608
Hartes Kernkapital (CET1) (vollständig umgesetzt) ⁴	30 693	30 044	28 941
Hartes Kernkapital (CET1) (stufenweise umgesetzt) ⁴	37 788	40 378	42 863
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ⁴	222 677	207 530	216 462
Harte Kernkapitalquote (CET1) (stufenweise umgesetzt, %) ⁴	16,8	19,0	19,4
Going-Concern-Kapitalquote (vollständig umgesetzt, %) ⁵	17,9		
Going-Concern-Kapitalquote (stufenweise umgesetzt, %) ⁵	24,7		
Leverage Ratio des harten Kernkapitals (vollständig umgesetzt, %) ⁷	3,5	3,3	2,9
Going-Concern Leverage Ratio (vollständig umgesetzt, %) ⁵	4,6		
Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ⁷	870 470	897 607	997 822
Mindestliquiditätsquote (%) ⁸	132	124	123
Sonstiges			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) ⁹	2 821	2 689	2 734
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	59 387	60 099	60 155
Börsenkaptalisierung ¹⁰	61 420	75 147	63 526
Buchwert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) ¹⁰	14.44	14.75	13.94
Buchwert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) ¹⁰	12.68	13.00	12.14

¹ Siehe «Anmerkung 9 Ergebnis pro Aktie und ausstehende Aktien» im Abschnitt «Konzernrechnung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. ² Siehe Abschnitt «Leistungsmessung» unseres Geschäftsberichts 2016 zu den Definitionen unserer Leistungskennzahlen. ³ Basiert auf bereinigten Nettoneugeldern, die den negativen Einfluss in Höhe von CHF 9,9 Milliarden im Jahr 2015 auf die Nettoneugelder aus unserer Bilanz- und Kapitaloptimierung ausschliessen. ⁴ Basiert auf den Basel-III-Richtlinien, soweit auf systemrelevante Schweizer Banken (SRB) anwendbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. ⁵ Basiert auf dem revidierten Schweizer SRB-Regelwerk, das seit 1. Juli 2016 anwendbar ist. ⁶ Basiert auf risikogewichteten Aktiven (vollständig umgesetzt). ⁷ Gemäss dem Schweizer SRB-Regelwerk berechnet. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. Seit 31. Dezember 2015 erfolgt die Berechnung des Gesamtengagements («Leverage Ratio Denominator») gemäss dem Basel-III-Regelwerk. Die Zahlen für Perioden vor dem 31. Dezember 2015 sind gemäss den bisherigen Schweizer SRB-Regeln berechnet und deshalb nicht vollständig vergleichbar. ⁸ Die per 31. Dezember 2016 und 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Zahlen entsprechen einem 3-Monatsdurchschnitt. Siehe Abschnitt «Bilanz- und Liquiditätsbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. Die per 31. Dezember 2014 ausgewiesene Zahl wurde auf einer Pro-forma-Basis berechnet und entspricht dem Wert zum Periodenende. ⁹ Verwaltete Vermögen des Konzerns beinhalten Vermögen unter der Verwaltung von Personal & Corporate Banking. ¹⁰ Siehe Abschnitt «UBS-Aktien» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen.



«Immer wenn ich einen interessanten Artikel sehe, nutze ich Social Media, um meine Follower darauf aufmerksam zu machen. Am Grad der Beliebtheit sehe ich dann, wofür sich Kunden interessieren.»

Daniel Kalt



Daniel Kalt

Daniel Kalt arbeitet als Chief Economist Switzerland und Regional Chief Investment Officer Switzerland. Regelmässig informiert er Schweizer Wealth-Management-Kunden sowie Privat-, Unternehmens- und institutionelle Kunden über aktuelle Einschätzungen zu globalen Anlagethemen. Daniel ist begeisterter Nutzer von Social Media und regelmässig in Schweizer Medien präsent. Zusätzlich verbringt er 40% seiner Zeit damit, sich mit Kunden auszutauschen – an mehr als 200 Vorträgen und Veranstaltungen pro Jahr, verteilt über die ganze Schweiz.

Daniel ist für alle Research-Produkte verantwortlich, die sich mit der Schweizer Wirtschaft befassen. Die Researcher in seinem Team sorgen dafür, dass ihre Schweizer Kunden immer auf dem Laufenden sind – dank der täglichen, wöchentlichen und monatlich erscheinenden House View oder dem Swiss Real Estate Bubble Index.

Auch am Wochenende ist Daniel in der Schweiz unterwegs, dann allerdings wegen der Sportveranstaltungen seiner beiden Kinder im Teenager-Alter. Da Daniel jede Woche mehrere Abende an Kundenveranstaltungen teilnimmt, geniesst er die Zeit, die er an freien Abenden und am Wochenende mit seiner Familie verbringt, umso mehr.



Wonach wir streben – heute und morgen

Strategie bedeutet, eine Wahl zu treffen. Bei UBS haben wir eine klare Vorstellung davon, wie wir uns unsere Zukunft vorstellen und was wir erreichen wollen – und wie.

Unsere Vision: Wir wollen für unsere Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre überdurchschnittlichen nachhaltigen Wert schaffen. Wir wollen uns in unserer Branche durch unsere Kompetenz, Beratung und exzellenten Service auszeichnen, ebenso wie durch unseren Beitrag zur Gesellschaft, unser Arbeitsumfeld und unseren Geschäftserfolg.

Wer wir sein möchten: Wir wollen der weltweit führende Wealth Manager sein sowie die führende Universalbank in der Schweiz. Dabei werden wir von einer Investment Bank und einem Asset Manager verstärkt, die in ihren ausgewählten Kernbereichen zur Weltspitze gehören. Bei der Umsetzung unserer Strategie profitieren wir von unserer konkurrenzlosen globalen Präsenz, unserer Kompetenz, hervorragend qualifizierten Mitarbeitenden und einer Kundenbasis, die ihresgleichen sucht. Wir konzentrieren uns auf Unternehmensbereiche, die:

- über eine **starke Wettbewerbsposition** in ihren Zielmärkten verfügen
- **kapitaleffizient** sind
- attraktive langfristige strukturelle **Wachstums- oder Renditeaussichten** bieten

Unsere aktuelle Strategie wurde 2011 festgelegt. Sie wurde bestimmt von unserer Entscheidung, uns auf unsere Stärken zu konzentrieren, und von der erwarteten strengeren Regulierung nach der Finanzkrise 2008. Nachdem die strategische Transformation des Konzerns 2014 erfolgreich abgeschlossen wurde, bauen wir nun auf unserem erfolgreichen Leistungsausweis auf.

Wir haben drei strategische Prioritäten für den Konzern festgelegt:

1. Konsequente Umsetzung unserer Strategie zur Erreichung unserer Leistungsziele
2. Verbesserung von Effektivität und Effizienz
3. Investitionen in Wachstum

Wussten Sie, dass UBS

- ... ihre Bilanzsumme seit 2007 um mehr als 50% auf circa CHF 900 Mrd. reduziert hat?
- ... über ein Liquiditätspolster von etwa CHF 200 Mrd. – also fast einem Drittel des Schweizer BIP – und eine Verlustabsorptionsfähigkeit von CHF 69 Mrd. verfügt?
- ... mit rund CHF 2000 Mrd. der grösste Vermögensverwalter der Welt ist?



«In meinem Geschäftsbereich denken wir aus Sicht des Kunden: Wie können wir uns an den Kunden anpassen? Nicht umgekehrt.»

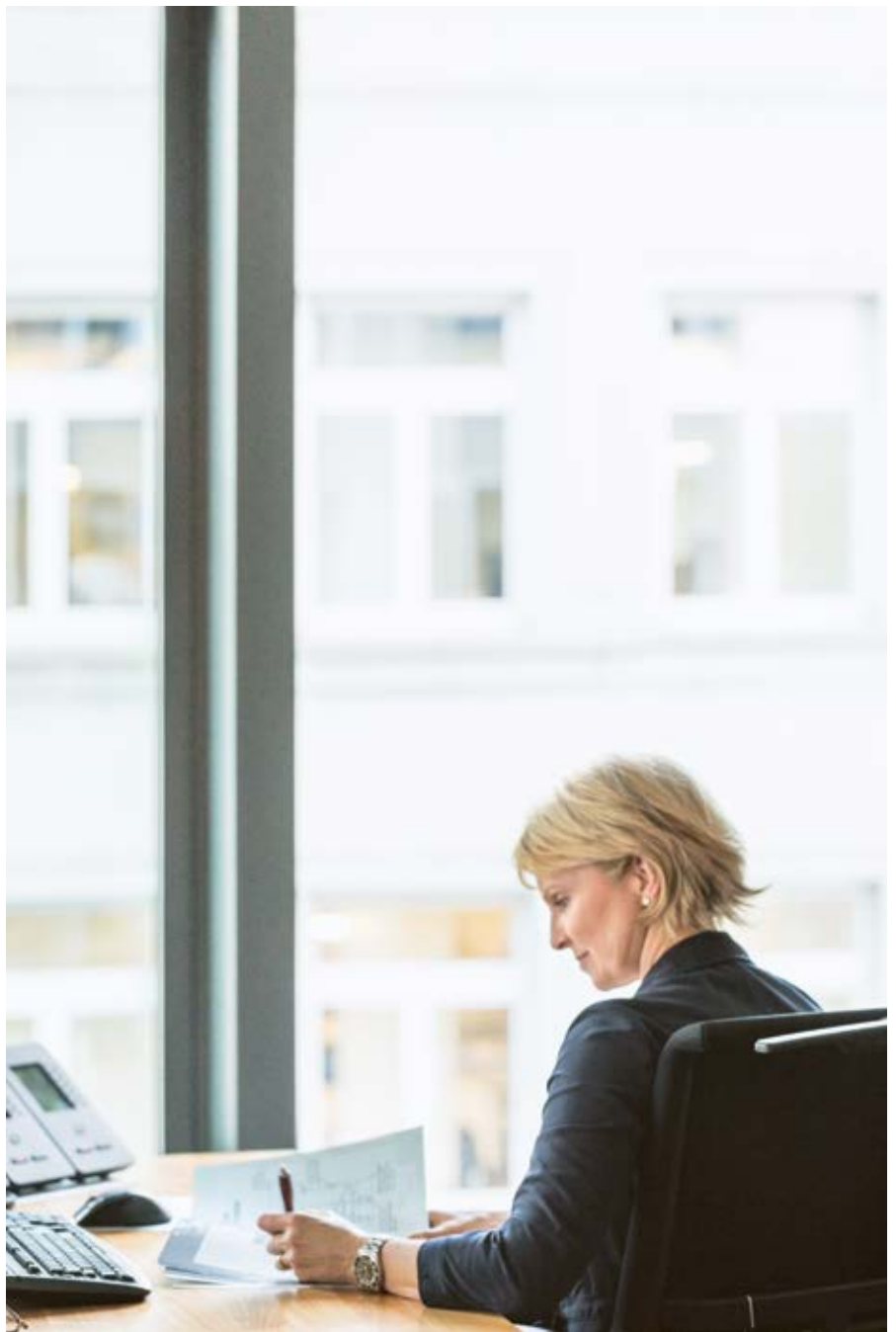
Christine Novakovic

Christine Novakovic

Christine Novakovic leitet den Bereich Corporate Banking für Kunden mit Sitz in der Schweiz sowie für Schweizer Unternehmen im Ausland. Um diese Kunden bestmöglich betreuen zu können, müssen die Mitglieder ihres Teams die Unternehmen bis ins kleinste Detail kennen: Sie müssen wissen, wo die Produkte hergestellt werden, wie die Wertschöpfungskette aussieht und aus welchen Gründen sie in einem bestimmten Markt tätig sind. Alles dreht sich um Kundenbeziehungen.

Christines Einsatz für ihre Kunden zeigt sich an ihrem beruflichen Werdegang: Sie verliess den Finanzdienstleistungssektor 2005 (um Kunsthändlerin zu werden), da es ihr nicht gefiel, wie sich der Fokus weg vom Kunden auf den Konkurrenzkampf zwischen den Anbietern verlagerte. Als UBS dann 2011 auf sie zuzug, begrüsst sie die Gelegenheit, Teil einer neuen Unternehmenskultur zu werden.

In ihrer Freizeit führt sie ein aktives Leben mit ihrem Mann, ihrer Tochter und ihren zwei Hunden. Sie sitzt mit ihrem Team in einem Grossraumbüro, und auch darin spiegelt sich eine ihrer liebsten Überzeugungen: Wenn Menschen zusammenkommen, dann geschehen grossartige Dinge.



Wir haben uns weiter auf die Umsetzung unserer Strategie konzentriert

Was wir erreicht haben

Transformation von UBS erfolgreich durchgeführt

Erhebliche Fortschritte bei Kostenreduzierung und operationeller Effizienz erzielt

Position als grösster Vermögensverwalter der Welt gefestigt

Unsere Kunden mit erstklassiger Leistung und Beratung unterstützt

Hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert und gehalten

Was wir uns zum Ziel gesetzt haben

Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells beweisen

Laufende Kostensenkungsprogramme abschliessen

In Qualität und nachhaltiges Wachstum investieren

Kundennähe bewahren und Bank an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse anpassen

Streben nach Spitzenleistungen in unserem gesamten Handeln verstärken

Wesentliche Themen in Bezug auf UBS

Wir suchen regelmässig das Gespräch mit unseren Anspruchsgruppen, um herauszufinden, welche Themen ihnen am wichtigsten sind. Darauf gehen wir auch in den folgenden Kapiteln ein.

Thema	Worum geht es?	Welche Risiken und Chancen gibt es?	Was tut UBS?
Finanzielle Stabilität und Widerstandsfähigkeit 	<p>Die Fähigkeit, Marktschocks und Stressszenarien abzufedern und damit finanzielle Widerstandsfähigkeit zu beweisen, ist Kunden, Investoren und Aufsichtsbehörden insbesondere bei systemrelevanten Banken ein wichtiges Anliegen</p>	<p>Eine solide Finanzlage ist ein Wettbewerbsvorteil, doch die Regulierung wird in zunehmendem Masse bestimmen, wie wir UBS strukturieren, Risiken berechnen und bewirtschaften und schliesslich die Preise unserer Produkte festsetzen</p>	<p>Unter den global tätigen Grossbanken verfügen wir über eine der höchsten harten Kernkapitalquoten (CET1, vollständig umgesetzt). Wir sind gut positioniert, um die revidierten Schweizer TBTF-Anforderungen per 1.1.2020 zu erfüllen, und haben unsere Rechtsstruktur weiter angepasst</p> <p>Kapitalkraft</p>
Verhalten und Kultur 	<p>Einige die Finanzbranche betreffende Altlasten sind nach wie vor nicht bereinigt. Sie belasten das Vertrauen der Anspruchsgruppen und verursachen zusätzliche Kosten: UBS hat seit 2012 CHF 8,7 Mrd. zur Beilegung offener Rechtsfälle aufgewendet</p>	<p>Eine starke Unternehmenskultur ist zum Wettbewerbsvorteil geworden. Zeigen eine Bank und ihre Mitarbeiter kein vorbildliches Verhalten, kann das für die Bank schwere Verluste und Reputationsschäden zur Folge haben</p>	<p>Wir legen höchsten Wert auf unsere Prinzipien und Verhaltensweisen. Das heisst auch, dass wir beim Risikomanagement potenzielle Verhaltensrisiken einbeziehen und unsere Mitarbeiter regelmässige obligatorische Schulungen zu Verhalten und Kultur absolvieren müssen</p> <p>Risikomanagement</p>
Schutz der Kunden 	<p>Für UBS bedeutet Schutz der Kunden, in deren bestem Interesse zu handeln: Durch Kundenfokus, exzellenten Service und nachhaltige Leistung wollen wir uns im Wettbewerb abheben</p>	<p>Kunden werden anspruchsvoller und können bankähnliche Leistungen anderer Anbieter in Anspruch nehmen. Für die ist es jedoch schwierig, sich am Markt zu etablieren, während UBS sich auf ihr Marktwissen, ihre Kompetenz und einzigartige Kundenbasis stützen kann</p>	<p>Allein 2015 investierten wir ~ CHF 2 Mrd. in Technologie, um unsere Effektivität und Effizienz zu erhöhen, das Angebot für unsere Kunden zu optimieren und ihre und unsere Sicherheit zu gewährleisten.</p> <p>Effizienz und Effektivität</p>

Wir haben unser Geschäftsmodell erfolgreich verändert

Die 2011/2012 bekannt gegebenen strategischen Ziele wurden erreicht

Wofür wollen wir anerkannt werden?

Jedes der nachfolgend genannten Ziele ist eng mit mindestens einem der auf der vorhergehenden Seite genannten drei wesentlichen Themen verbunden:

Ziel

Basis für eine überdurchschnittliche Wertschöpfung

Verpflichtungen für eine überdurchschnittliche Wertschöpfung

Nachweise einer überdurchschnittlichen Wertschöpfung

Überdurchschnittlicher Wert für Kunden



Wir möchten uns auf allen Ebenen unseres Geschäfts durch einzigartigen Kundenfokus auszeichnen und Beziehungen zu unseren Kunden aufbauen, durch die wir uns von unseren Mitbewerbern abheben

Kundenfokus

Wir fördern die konzernweite Zusammenarbeit, damit unsere Kunden die Vorzüge von UBS optimal nutzen können. Zugleich achten wir darauf, interne und externe Interessenkonflikte zu vermeiden

Zusammenarbeit

Wir sind der grösste Vermögensverwalter der Welt¹. WM-Kunden vertrauten uns 2016 Nettoneugelder im Wert von über CHF 42 Mrd. an, und die Netto-Neukundenakquisition erreichte in Personal Banking ein Rekordniveau

Überdurchschnittlicher Wert für Aktionäre



Unsere Ertragskraft und Kapital-effizienz unterstützen unser Ziel, nachhaltige wachsende Renditen für unsere Aktionäre zu erzielen

Nachhaltige Leistung

Wir haben uns eine Gesamtkapitalrendite von mindestens 50% des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns² zum Ziel gesetzt und sind überzeugt, dass wir durch unser Geschäftsmodell eine RoTE von > 15%³ erwirtschaften können

Für das Geschäftsjahr 2016 beantragten wir eine Dividende von 0.60 Franken pro Aktie, was einer Ausschüttungsquote von 71% entspricht. Per 31.12.2016 erzielten wir Nettokosteneinsparungen von CHF 1,6 Mrd. (gemessen an der Aufwandreduktion per Jahresende).

Überdurchschnittlicher Wert für Mitarbeiter



Wir sehen unsere Mitarbeiter nicht nur als Anspruchsgruppe. Sie leisten einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen

Unsere drei Schlüssel zum Erfolg sind in alle HR-Prozesse im Unternehmen eingebettet. Dadurch wird unsere Mitarbeiterführung mit der Kultur abgestimmt, die wir verankern wollen

Drei Schlüssel zum Erfolg

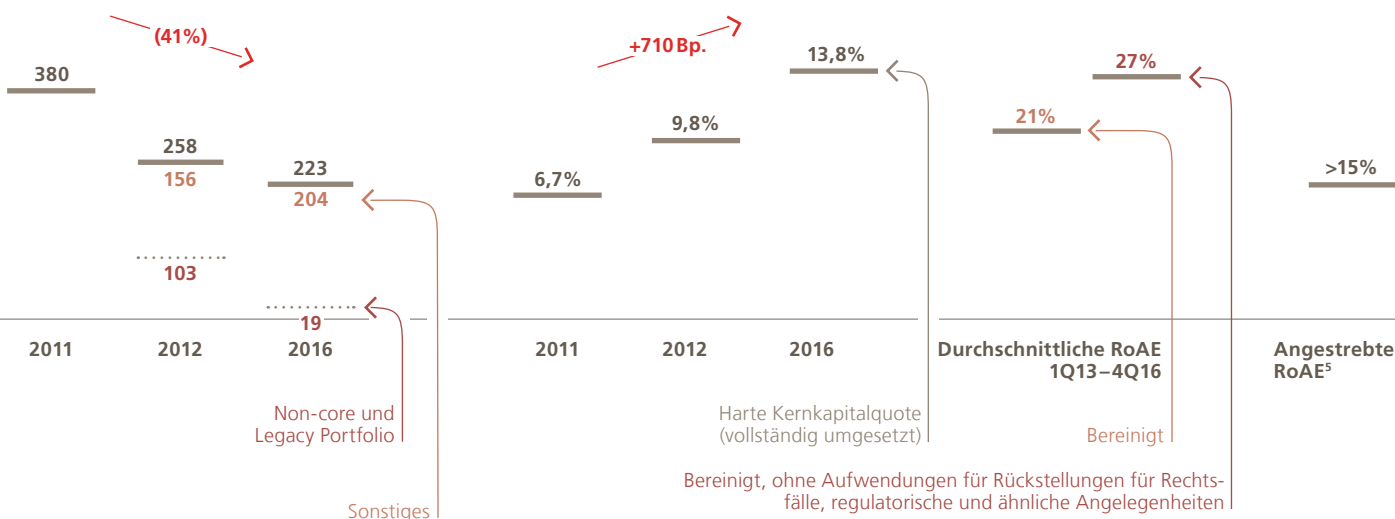
In der Schweiz belegen wir unter Wirtschaftsstudenten den ersten Platz als bevorzugter Arbeitgeber, und fast 50% aller Mitarbeiter sind seit über zehn Jahren bei UBS tätig

→ Siehe Abschnitt «Wie schneiden wir ab?» in diesem Jahresrückblick für eine Übersicht darüber, wie wir die Performance unseres Konzerns und unserer Unternehmensbereiche messen

Risikogewichtete Aktiven(RWA) reduziert
RWA (vollständig umgesetzt), Mrd. CHF

Kapitalziele erreicht
Harte Kernkapitalquote (vollständig umgesetzt)

Transformation der Investment Bank durchgeführt
RoAE vor Steuern der Investment Bank⁴



¹ Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2016. ² Vorausgesetzt, unsere harte Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt) bleibt bei mindestens 13% und im Einklang mit unserem Ziel der Wahrung einer harten Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt) von mindestens 10%. ³ Bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte. ⁴ Bereinigte Vorsteuerrendite auf zugeteiltem Eigenkapital. ⁵ Gemäss den aktuellen Kapitalvorschriften.



«Wie verankert sind wir im Schweizer Markt? Nehmen Sie einen vollbesetzten Zug, der zur Hauptverkehrszeit von Zürich nach Bern fährt: Jeder dritte Fahrgast hat eine Bankbeziehung zu UBS.»

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen leitet den Bereich Personal Banking – das sind die Geschäftsstellen und Gesichter, die das Bild der Menschen von UBS in der Schweiz prägen. Dieses Netzwerk schafft die starken und dauerhaften Kundenbeziehungen, von denen auch andere Teile des Unternehmens profitieren. Um diese Beziehungen noch weiter zu pflegen, besucht Roger Woche für Woche Geschäftsstellen überall im Land, spricht mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen und will wissen, was sie erwarten. An seiner Arbeit schätzt er vor allem den Umgang mit Menschen, und nach seinen 40 Jahren bei UBS sieht er seine Kolleginnen und Kollegen quasi als Familie.

Lebenslanges Lernen spielt in Rogers Leben eine wichtige Rolle. Der «Paralleleser», wie er sich selbst nennt, liest zehn Bücher auf einmal, vor allem Belletristik und philosophische Werke. Besonders wichtig ist es ihm, Zeit mit seiner Familie zu verbringen und bei Spaziergängen mit seinen Hunden über philosophische Fragen nachzudenken. 2013 bildete er sich in Corporate Governance weiter, da er als Verwaltungsratsmitglied verschiedener Stiftungen und Unternehmen möglichst gute Arbeit leisten will.

Solider Kapitalaufbau während unseres Transformationsprozesses

In den Geschäftsjahren 2012–2016 hat UBS knapp CHF 24 Mrd. Kapital aufgebaut (ohne Berücksichtigung von CHF 8,7 Mrd. Rückstellungen für Rechtsfälle¹), wovon die Bank CHF 9,7 Mrd. an ihre Aktionäre zurückführte.

Unsere drei Schlüssel zum Erfolg

Unsere drei Schlüssel zum Erfolg dienen als Wegweiser zur Verwirklichung unserer Vision. Deshalb ist die überdurchschnittliche Wertschöpfung für Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter bei UBS eng verknüpft mit unseren drei Schlüsseln – unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen.

Erster Schlüssel – sind die Pfeiler, auf denen unsere Strategie aufbaut. Sie sind und bleiben die Grundlage für alles, was wir tun. Nachfolgend beschreiben wir, worin sie bestehen – und warum sie wichtig sind. **Pfeiler**

Kapitalkraft

Einfach ausgedrückt bildet die Kapitalkraft das Fundament unserer Strategie und verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil. Unser kapitalsteigerndes und effizientes Geschäftsmodell trägt dazu bei, dass wir uns veränderten regulatorischen Anforderungen anpassen und zugleich Wachstumschancen wahrnehmen können, ohne in erheblichem Umfang Gewinne einbehalten zu müssen.

«Unsere drei Schlüssel sind das Fundament unserer Risikokultur. Zusammen fördern sie einen angemessenen Umgang mit Risiken und sichern die Reputation der Bank – unser wertvollstes Gut.»

Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer

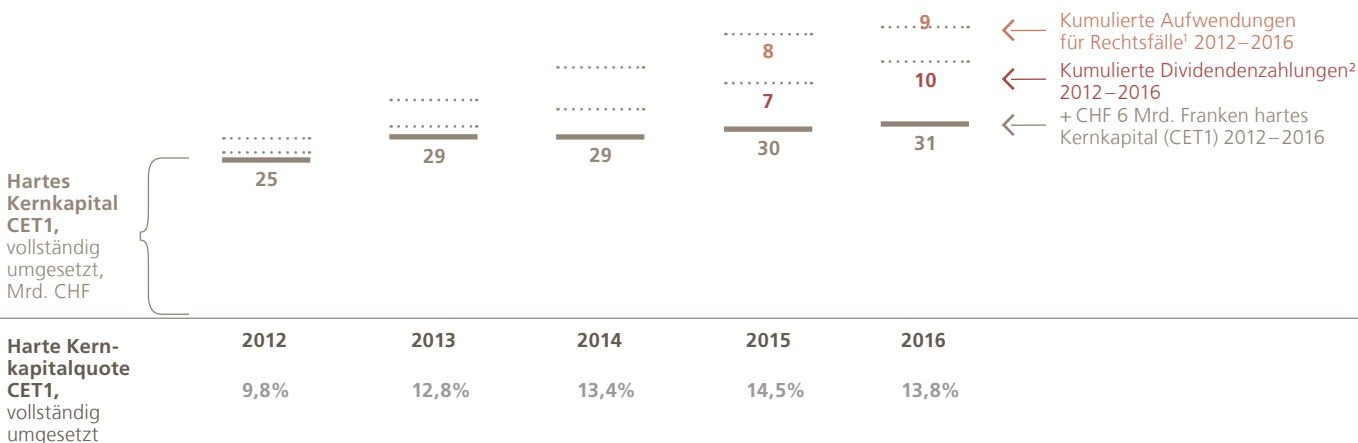
Effizienz und Effektivität

Unsere angestrebten Nettokosteneinsparungen zu erreichen, ist von entscheidender Bedeutung, um die mit regulatorischen Änderungen verbundenen Kostensteigerungen auszugleichen und unsere Renditeziele zu erreichen. Allerdings geht es nicht nur um Kostensenkungen, sondern auch darum, Ressourcen für weitere Investitionen in künftiges Wachstum freizusetzen. Dies bedeutet, Ressourcen verantwortungsvoll und nachhaltig einzusetzen, unsere Organisation zu vereinfachen und unseren Kunden Geschäfte mit uns zu erleichtern.

Risikomanagement

Risiken sind Teil unseres Geschäfts. Im Risikomanagement geht es also darum, das richtige Gleichgewicht zwischen Risiko und Rendite zu finden. Wir fördern Risikobewusstsein und angemessenes Verhalten, indem wir alle Entscheidungen, die wir treffen, mit der Strategie, den Prinzipien und der Risikobereitschaft von UBS abstimmen. Dies betrifft alle Geschäftsbereiche, von der Erstellung von Businessplänen und ihrer Umsetzung bis hin zur Leistungsbeurteilung und -vergütung.

→ Siehe Abschnitte «Risikofaktoren» und «Risiko-, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung» in unserem Geschäftsbericht 2016 für ausführliche Informationen über die Risiken, denen wir ausgesetzt sind, und ihre Bewirtschaftung



¹ Aufwand für Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten.

² Vorgeschlagene Dividende für das Geschäftsjahr 2016 vorbehaltlich Zustimmung der Aktionäre an der Generalversammlung am 4. Mai 2017.

Corinne Spielmann

Corinne Spielmann ist bei Communications & Branding für Art Direction und kreative Lösungen zuständig. Als Conceptual Designer für Online- und Offline-Publikationen ist ihr Aufgabenbereich breit gefächert – sie ist zusätzlich auch Illustratorin oder organisiert Fotoshootings. Aber genau das macht ihr an ihrer Arbeit Spass. Am meisten gefällt ihr, dass sie jeden Tag etwas hinzulernen kann.

Corinne steht allem Neuen offen und wissbegierig gegenüber und freut sich über neue Herausforderungen. Kürzlich hat sie erfolgreich ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in Unternehmenskommunikation abgeschlossen. Für diese Erfahrung musste sie, wie sie selbst sagt, ihre Komfortzone weit hinter sich lassen, gewann dafür aber ein besseres Verständnis für interne und externe Kommunikation.

Ihre Begeisterung für kreative Tätigkeiten zeigt sich auch in ihrer Freizeitgestaltung. Corinne malt und wendet dazu eine Methode an, bei der sie reaktive Metallfarben zum Oxidieren bringt. Inspirieren lässt sie sich dabei von mehreren Afrikareisen. Ausserdem nimmt sie Gesangsunterricht und singt in einem Chor. Da sie sich immer hohe Ziele steckt, überrascht es nicht, dass sie Sopran singt.



«Es spielt keine Rolle, ob man von einem anderen Kontinent kommt oder schwerhörig ist, so wie ich – alle hier können mit ihren ganz eigenen Sichtweisen und Visionen einen wichtigen Beitrag leisten.»

Corinne Spielmann

Zweiter Schlüssel – sind die Prinzipien, über die wir uns definieren und die uns bei Entscheidungen helfen, Prioritäten zu setzen. Nachfolgend beschreiben wir, worin sie bestehen – und was sie bedeuten: **Prinzipien**

Kundenfokus

Wir stellen die Kunden auf jeder Stufe der Organisation konsequent ins Zentrum und bauen Beziehungen auf, durch die wir uns von anderen Banken abheben.

Exzellenter Service

Unser Ziel ist exzellenter Service in jeder Hinsicht – angefangen von den Mitarbeitern, die wir bei uns beschäftigen, bis zu den Produkten und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten.

Nachhaltige Leistung

Wir denken langfristig und arbeiten permanent daran, den guten Ruf von UBS als grundsolide Bank zu stärken und für unsere Anspruchsgruppen konsistente Ergebnisse zu erwirtschaften.

Dritter Schlüssel – sind die Verhaltensweisen, über die sich jeder Einzelne definiert und die unsere Prinzipien jeden Tag mit Leben füllen. Folgende Verhaltensweisen erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und honorieren sie auch: **Verhaltensweisen**

Integrität

- Ich trage Verantwortung für das, was ich sage und tue, sowie für den guten Ruf von UBS
- Ich zeige Wertschätzung gegenüber Kunden und Investoren sowie gegenüber meinen Kollegen
- Ich verhalte mich vorbildlich, indem ich andere so behandle, wie ich selbst behandelt werden möchte

Zusammenarbeit

- Ich stelle die Interessen unserer Kunden und der Bank über meine eigenen Interessen und die meines Bereichs
- Ich arbeite bereichsübergreifend mit anderen zusammen
- Ich respektiere und schätze unterschiedliche Sichtweisen

Hinterfragen

- Ich stelle den Status quo konstruktiv infrage und fordere das auch von anderen
- Ich lerne aus Fehlern und Erfahrungen
- Ich ergreife die Initiative, wenn ich etwas sehe, das nicht unseren hohen Ansprüchen genügt



Johannes Wettstein

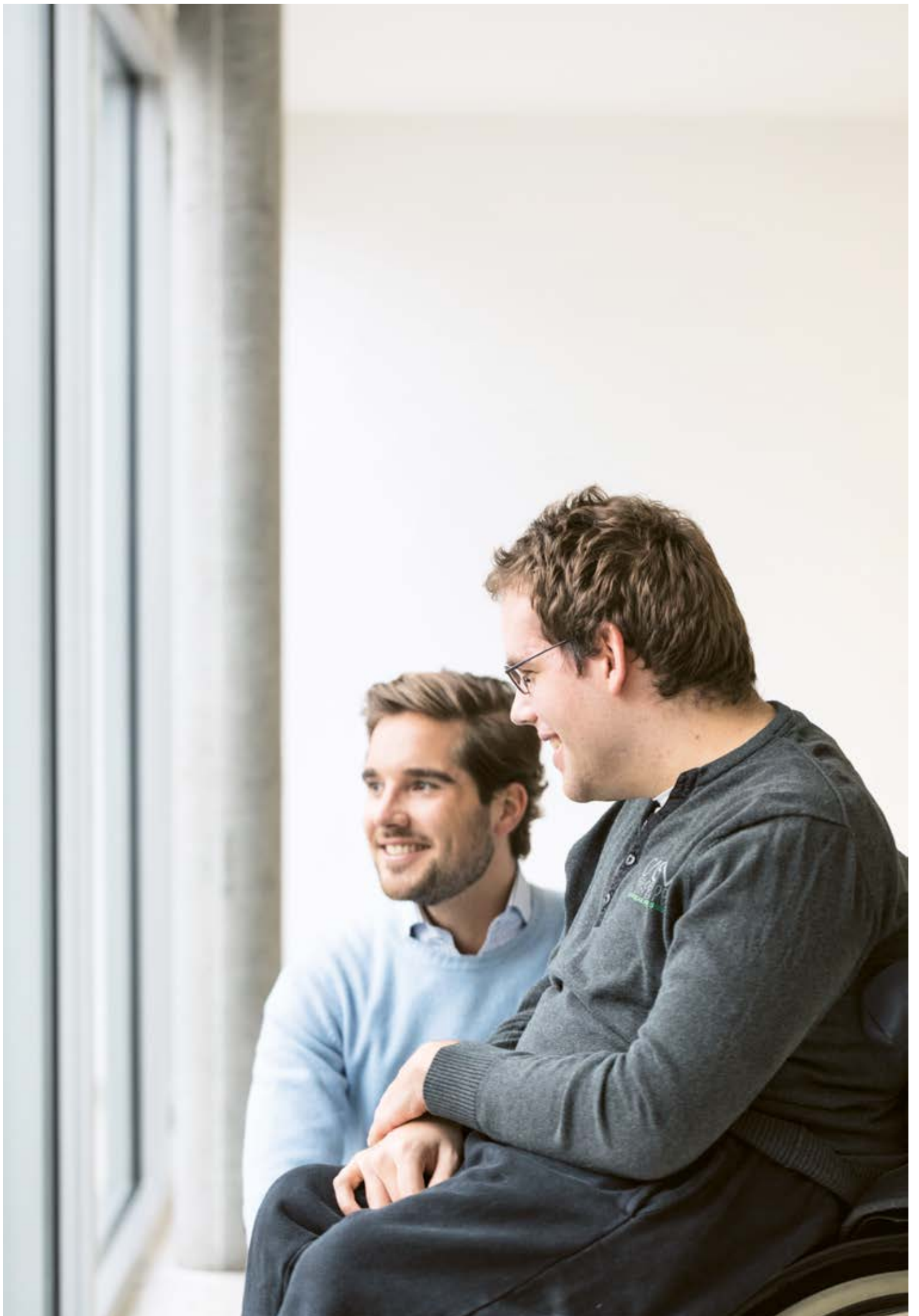
Johannes Wettstein managt die Kundenbeziehungen vom Präsidenten des Verwaltungsrats Axel A. Weber. Er legt grossen Wert darauf, sich ein ganzheitliches Bild unserer Kunden zu machen und ihre Bedürfnisse genau zu verstehen, damit wir sie aus einer Hand rundum betreuen können. Johannes schätzt seine Arbeit sehr, einige der grössten Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden des Unternehmens abzudecken, da er weiss, wie wichtig das Engagement von Axel A. Weber ist, um die Beziehungen zu unseren strategischen Kunden weiter zu stärken.

Für Johannes geht die Bedeutung des Wortes «Dienstleistung» weit über seine berufliche Tätigkeit hinaus. Seit mehr als 15 Jahren arbeitet er ehrenamtlich für den Hilfsdienst des Souveränen Malteserordens. Mit der in Zürich ansässigen Sektion der Malteser nimmt er regelmässig an Abendessen und Ausflügen teil, bei denen ehrenamtliche Freiwillige in Kontakt mit jungen Menschen mit Behinderungen kommen. Bei diesen Begegnungen hat er eine besondere Beziehung zu Nicolas Willener (im Bild mit Johannes) aufgebaut. Für Johannes ist der wichtigste Aspekt seiner wohlthätigen Tätigkeit, dass er diesen jungen Menschen Freude bereiten und ihnen das Gefühl vermitteln kann, dass sie dazugehören.



«Mir ist es sehr wichtig, dankbar zu sein und anderen etwas zurückzugeben. Jeder kann etwas zurückgeben – es gibt unzählige verschiedene Möglichkeiten.»

Johannes Wettstein



Das Beste bieten – von Ressourcen bis zu Resultaten

Es geht um mehr als nur Ergebnisse. Die Art und Weise, wie wir sie erzielen, ist ebenso wichtig. Es ist Teil unserer DNA und Ziel unserer Zusammenarbeit im Unternehmen, dass wir unseren Anspruchsgruppen das Beste von UBS bieten.

Oberflächlich betrachtet geht es im Bankgeschäft um Bankprodukte, -dienstleistungen und -transaktionen. Doch dahinter steckt mehr. Unser Ziel besteht darin, unseren Anspruchsgruppen – ob Anlegern, Kunden oder Mitarbeitern – durch ihre Beziehung zu UBS positive langfristige Ergebnisse zu sichern. Letzten Endes geht es darum, durch das, was wir tun und wie wir es tun, einen Unterschied zu machen.

Beurteilung der Bedürfnisse unserer Anspruchsgruppen

Eine der Methoden, mit denen wir ermitteln, ob wir mit unserem Wertschöpfungsansatz auf dem richtigen Kurs sind, ist die jährliche Wesentlichkeitsanalyse, die auf der Global Reporting Initiative (GRI) beruht. Die Ergebnisse werden in der sogenannten Materiality Matrix dargestellt.

Wir beurteilen, welche Themen für unsere Anspruchsgruppen relevant sind und welche Auswirkungen diese Themen auf die Leistung und Entwicklung unserer Bank haben. Wie in den Jahren davor hat das Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC) des Verwaltungsrats diese Analyse auch 2016 sorgfältig geprüft.

Wie funktioniert dieser Prozess? Eine Gruppe von Experten holt Feedback von unseren Anspruchsgruppen ein und berücksichtigt dies in der Materialitätsanalyse. Dieses Team setzt sich aus Fachkräften aus dem gesamten Konzern, aus allen Regionen und Funktionen zusammen, die tagtäglich mit den verschiedenen Anspruchsgruppen interagieren. Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen zählen:

- Aktionäre
- Kunden
- Mitarbeiter
- Regierungen und Aufsichtsbehörden
- die Gesellschaft als Ganzes

Strategische Meilensteine

2011

2012



Sergio P. Ermotti
zum Group Chief
Executive Officer
ernannt

Neue Strategie: Fokus auf
Vermögensverwaltung,
schlankere Investment Bank



150-Jahr-Jubiläum

Axel A. Weber zum Verwaltungs-
ratspräsidenten ernannt

Beschleunigte Strategieumsetzung

Sobald die wesentlichsten Themen identifiziert sind (und jene, die als weniger wesentlich wahrgenommen werden), fassen wir die Ergebnisse in unserer Materiality Matrix zusammen. Die Matrix dokumentiert den derzeitigen Stand der Dinge und gibt Hinweise darauf, wie sich die Themen und Prioritäten der Anspruchsgruppen in Zukunft entwickeln könnten.

→ **Siehe Abschnitt «Für wen schaffen wir Wert?» in diesem Jahresrückblick für ausführliche Informationen über den Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit Anspruchsgruppen**

Wesentliche Themen

Die wesentlichsten Themen in diesem Jahr entsprachen denen des vergangenen Jahres. Daran wird deutlich, dass wir eine robuste Methode zur Ermittlung der richtigen Themen haben, das heisst Themen mit Auswirkungen auf die langfristige Wertschöpfung. Die drei Themen mit der grössten Bedeutung sind:

- Finanzielle Stabilität und Widerstandsfähigkeit
 - Verhalten und Kultur
 - Schutz der Kunden
- **Siehe Abschnitt «Wonach wir streben – heute und morgen» in diesem Jahresrückblick für ausführlichere Informationen darüber, wie durch die jährliche Materialitätsanalyse ermittelte wesentliche Themen mit unserer Strategie verbunden sind**
- **Siehe ubs.com/ubsandsociety für weitere Informationen zu unserer Materiality Matrix**

Eine grundsolide Bank

Dass finanzielle Stabilität und Widerstandsfähigkeit nicht nur für unsere Kunden, sondern für alle Anspruchsgruppen vorrangig sind, überrascht wenig. Unsere Fähigkeit zur Absorption von Marktschocks und zur Bewältigung von Stressszenarien ist ihnen ein wesentliches Anliegen, insbesondere da wir eine systemrelevante Bank sind. **Kapitalkraft**

Diesem Anliegen haben wir vor allem durch Stärkung unserer Kapitalbasis und Erfüllung der gestiegenen regulatorischen Anforderungen im Anschluss an die Finanzkrise von 2008 Rechnung getragen. Auf diese Weise konnten wir eine der höchsten harten Kernkapitalquoten (CET1, vollständig umgesetzt) unter den grossen globalen Banken erreichen. **Risikomanagement**

Neben der guten Eigenkapitalausstattung konzentrierte sich UBS auch auf weniger kapital- und bilanzintensive Geschäfte. So wurden bestimmte Geschäftssegmente aufgegeben und die risikogewichteten Aktiven (auf Basis einer vollständigen Umsetzung) wurden von 380 Milliarden Franken im Jahr 2011 auf derzeit 223 Milliarden Franken reduziert.

Ein weiteres Beispiel für die Anpassung an regulatorische Anforderungen ist die Änderung der Rechtsstruktur unseres Unternehmens.

2013



Einführung der drei Schlüssel zum Erfolg

Einführung der drei Schlüssel: Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – das Fundament unserer Strategie, Identität und Kultur

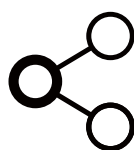
2014



Holdinggesellschaft

Erfüllung der «Too big to fail»-Anforderungen: UBS wird zur Holdinggesellschaft

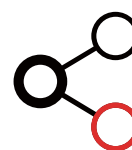
2015



UBS-Struktur

UBS Group AG
UBS Business Solutions AG
UBS AG
UBS Switzerland AG
UBS Americas Holding LLC
UBS Limited
UBS Asset Management AG

2016



UBS-Struktur

UBS Europe SE
UBS Business Solutions US LLC

Das richtige Verhalten

Als globale Bank sind wir verantwortlich für unsere Kunden: Wir müssen fair mit ihnen umgehen, immer integer handeln und ihr Vertrauen erlangen und aufrechterhalten. Das Verhaltensrisiko ist das Risiko, dass sich das Verhalten der Bank oder ihrer Mitarbeiter negativ auf die Kunden und die Integrität des Wettbewerbs und der Märkte auswirken könnte.

Daher haben wir das Risikomanagement in Bezug auf das Verhaltensrisiko in der gesamten Bank verstärkt, um immer besser zu verstehen, wie sich unsere Tätigkeit auf unsere Kunden auswirken kann, und um diese Faktoren in unsere täglichen Entscheidungen einzubeziehen. **Risikomanagement und Integrität**

Das Risikokulturprogramm in unserem Wealth Management ist ein Beispiel dafür, wie wir unsere drei Schlüssel zum Erfolg kombinieren, um eine gute Risikokultur zu erzielen. Im gesamten Unternehmensbereich werden Schulungen veranstaltet, bei denen sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fällen aus dem Geschäftsalltag und Best Practices befassen. Darüber hinaus vergeben wir im Rahmen eines Wettbewerbs eine Auszeichnung für Risikokultur an einzelne Mitarbeiter und Teams, um die richtigen Verhaltensweisen und Erwartungen zu veranschaulichen.

Das Programm umfasst auch einen temporären Rollentausch, durch den Risikomanager sich in die Lage eines Kundenberaters versetzen können und umgekehrt. Diese Massnahmen verbessern das Verständnis unserer Mitarbeiter für die Herausforderungen, denen sich andere Geschäftsbereiche ausgesetzt sehen, und führen zu einer besseren bereichsübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit



Die richtigen Produkte und Mitarbeiter

Ein wesentlicher Bestandteil unseres Prinzips «Kundenfokus» ist die Frage der Produkteignung. Dabei geht es um die ganz selbstverständliche Erwartung der Kunden, dass wir ihnen nur die für sie geeigneten Produkte anbieten, die sie verstehen. **Kundenfokus**

Deshalb haben unsere Wealth-Management-Einheiten sowie Personal & Corporate Banking ein Eignungsraster eingeführt, das sogenannte Suitability Framework. Anhand dessen erstellen wir ein individuelles Anlegerprofil für Mandats- und Beratungskunden und entwickeln eine entsprechende Anlagestrategie für das Kundenportfolio. Zudem ermöglichen Beratungsinstrumente, Produkte anhand ihrer Risikomerkmale zu analysieren und unterstützen damit sowohl Kunden als auch ihre Berater bei der Beurteilung der Auswirkungen von Anlageprodukten und -dienstleistungen.

Exzellenter Service

Wir investieren in die Schulung und Entwicklung unserer Mitarbeiter, beispielsweise durch das Wealth Management Diploma für alle unsere Kundenberater im Wealth Management. Alle Mitarbeiter müssen obligatorische Schulungen zu Compliance und Risiken absolvieren, unter anderem zur Bekämpfung von Geldwäscherei und zum Umgang mit operativen Risiken. 2016 absolvierten unsere Mitarbeiter zirka 719 000 Kurseinheiten einschliesslich obligatorischer Schulungen. **Risikomanagement**

Aufbauen auf den Erfahrungen der Vergangenheit

Nachhaltigkeit im Bankgeschäft bedeutet, Chancen zu ergreifen, aber auch die Risiken im Griff zu haben. Das Risiko lässt sich nicht vollständig eliminieren – das Eingehen von Risiken gehört zu unserem Geschäft und ist eine Voraussetzung für die Wertschöpfung. Investitionen in Wachstum sind heute eine strategische Priorität – und in der Region Asien-Pazifik beispielsweise haben wir damit schon in den vergangenen 50 Jahren Erfahrung gesammelt.

Heute zählt die Region – und insbesondere China – zu denen, die UBS die grössten Geschäftschancen in allen Unternehmensbereichen bieten. Insbesondere aus der Vermögensbildung in China, den dortigen Marktformen und der Globalisierung werden sich voraussichtlich grosse Chancen ergeben.

In China besteht unsere Strategie darin, unsere Führungsposition im Wealth Management auszubauen und unser Asset-Management- sowie das Investment-Bank-Geschäft zu erweitern. Zur Unterstützung des Wachstums plant UBS derzeit, die Mitarbeiterzahl dort bis 2020 zu verdoppeln. Die Mehrheit der neuen Arbeitsplätze wird auf unser Wealth-Management-Geschäft in China entfallen, wo derzeit bereits über 600 Mitarbeiter tätig sind.



«Wir stellen den Kunden immer in den Mittelpunkt,
denn unser Ziel ist es, zu verstehen, was unsere Kunden wirklich
wollen und wie wir sie am besten betreuen können.»

Johannes Wettstein

Was wir erreicht haben

- Wir waren das erste ausländische Finanzinstitut, das in China als qualifizierter ausländischer institutioneller Anleger (Qualified Foreign Institutional Investor, QFII) zugelassen wurde. Darüber hinaus waren wir das erste ausländische Finanzinstitut, das die höchste zulässige Beteiligung von 49% an einer chinesischen Fondsmanagementgesellschaft, UBS SDIC, hielt, und die erste Schweizer Bank, die in China eine zu 100% in ausländischem Besitz befindliche Bank, UBS (China) Limited, betrieb.
- Unser Investment-Banking-Geschäft in China wurde wiederholt als eine der führenden internationalen Investment Banken anerkannt. Wir sind gut positioniert, um das Vermögensverwaltungsgeschäft im Inland auszubauen. Dabei können wir uns auf UBS (China) Limited und UBS Securities Co. Limited stützen. Wir sind der führende Anlageverwalter und bieten ein breites Spektrum an On- und Offshore-Anlageprodukten und -Dienstleistungen an.
- UBS (China) Limited eröffnete im März 2016 eine neue Niederlassung in Shanghai. UBS Futures Company Limited lancierte im Mai 2016 den Handel mit Finanzterminkontrakten. Im November 2016 wurde ein Business Solution Center in Wuxi eröffnet. Die UBS Business University eröffnete eine Niederlassung in Shanghai (Juli 2016) und wird 2017 eine weitere Niederlassung in Peking eröffnen.

Sinnvoll investiertes Geld

Angesichts der zunehmend schwierigen Ertragsbedingungen ergreifen wir verantwortungsvolle Massnahmen, um die Kosten konzernweit zu senken. Zugleich sorgen wir dafür, dass unser Kontrollrahmen, die Qualität des Kundenservice und die strategischen Wachstumsprioritäten nicht dadurch beeinträchtigt werden, dass wir allzu aggressive Einschnitte vornehmen, um kurzfristige Kostensenkungen herbeizuführen.

Effizienz und Effektivität

Innovation und Digitalisierung sind beispielsweise wichtige Prioritäten. Deshalb investieren stark in diese Bereiche. Ebenso wie andere Trends, die unsere Branche beeinflussen, können auch disruptive Technologien sowohl als Chance als auch als Bedrohung angesehen werden. Unser Ansatz besteht darin,



«Denkende Maschinen haben das Potenzial, unsere zuverlässigen und vertrauenswürdigen Assistenten zu werden, die menschliche Fähigkeiten ergänzen und Mitarbeiter von Routinearbeiten befreien. Diese können sich stattdessen auf Leistungen konzentrieren, die kreativer sind und Mehrwert schaffen.»

Axel P. Lehmann, Group Chief Operating Officer

sowohl innerhalb des Konzerns Innovationen zu ermöglichen als auch mit externen Partnern zusammenzuarbeiten, um neue Technologien zu identifizieren, zu entwickeln und zu integrieren.

Was wir erreicht haben

- Wir investieren über einen Zeitraum von mehreren Jahren etwa 1 Milliarde Franken weltweit in die Standardisierung unseres Betriebsmodells und die IT-Plattform im Wealth Management. Indem wir unsere historisch fragmentierte Infrastruktur in einer Plattform zusammenführen, standardisiert unsere Plattform One Wealth Management (1WMP) unsere Prozesse und vereinheitlicht die Entwicklung neuer Dienstleistungen. 1WMP unterstützt das Leistungsversprechen von WM an unsere Kunden, sie ganzheitlich zu beraten und ihnen dabei zu helfen, ihr Vermögen über Generationen zu schützen und zu mehren.
- Ende 2016 hat UBS in der Funktion Group COO mehr als 100 automatische Prozesse, sogenannte «betreute Roboter», eingeführt. Diese helfen beim Ausbau der Automatisierung und der Optimierung unserer Prozesse. Sie führen zumeist äusserst monotone, zeitintensive Aufgaben wie Datenerfassung und die Formatierung von Berichten aus. Alle von ihnen durchgeführten Aufgaben werden von einem Mitarbeiter kontrolliert (aus diesem Grund werden sie als betreute Roboter bezeichnet).
- UBS und Clearmatics haben ein Konzept zur Prüfung der potenziellen Vorteile der digitalen Währung Utility Settlement Coin (USC) für Kapitaleffizienz, Abrechnung und die Verringerung von Systemrisiken an den globalen Finanzmärkten entwickelt. Das Projekt entstand ursprünglich aus dem UBS Crypto 2.0 Pathfinder Program, der Initiative von UBS zur Erforschung der Blockchain-Technologie. Der erfolgreiche Abschluss der Konzeptphase ebnete den Weg zur Zusammenarbeit mit weiteren Partnern: BNY Mellon, Deutsche Bank, ICAP und Santander.

Haibo Wunderli-Ye

Haibo Wunderli-Ye unterstützt den Leiter von Investment Products and Services (IPS) und sein Management Team. Zu ihren zahlreichen Aufgaben gehören die Koordination des IPS Management Committee, der Austausch mit verschiedenen Ansprechpartnern in der Bank und die Bereitstellung von Zusammenfassungen relevanter Informationen für das Senior Management, um diesem die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

Es ist wahrscheinlich keine Überraschung, dass sich Haibo sowohl im Berufsleben als auch in ihrer Freizeit ganz ungezwungen in vielen verschiedenen Kreisen bewegt. Haibo, die mit 19 Jahren aus China in die Schweiz kam, sagt, sie habe aus der Sprache viel über die Schweiz und die deutsche Kultur gelernt: Die klaren Regeln und die Struktur der Sprache spiegeln sich auch in der Kultur. Im Chinesischen, sagt sie, ist das ganz anders: Man darf niemals nur auf das Gesagte hören. Man muss zwischen den Zeilen lesen und auf das achten, was nicht ausgesprochen wird.



«Wir haben eine grundlegende Umgestaltung vollzogen. Jetzt arbeiten wir mit weniger Ressourcen effizienter. Das ist eine Herausforderung, aber alle setzen sich nach Kräften dafür ein, dass es funktioniert.»

Haibo Wunderli-Ye

Saskia de Montrichard und Barbara Bolzon

Saskia de Montrichard und Barbara Bolzon sind das Power-Duo hinter Group CEO Sergio P. Ermotti. Sie managen seinen Kalender, seine Reisen und seine Veranstaltungen sowie die Kanäle, über die er mit Mitarbeitern, Investoren und Kunden kommuniziert. Man sieht sofort, dass die beiden ein eingespieltes Team sind: Barbara beginnt einen Satz, Saskia bringt ihn zu Ende. Sie arbeiten in Schichten: Eine der beiden kommt früher, dafür bleibt die andere länger. Ausserdem wechseln sie sich auch bei ihrem Bereitschaftsdienst ab. Auf diese Weise können beide ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben wahren.

Als Sergio seine Stelle antrat, war Saskia bereits in ihrer heutigen Funktion tätig. Es war seine Idee, das Team auf zwei Assistentinnen zu erweitern (aber Saskia durfte aussuchen). Seither sind fünf Jahre vergangen. Dieses Modell hat sich so gut bewährt, dass es inzwischen in der Führungsetage schon mehrere Nachahmer fand.

Ein grosser Teil der Arbeit besteht darin, die Effizienz für den Group CEO zu maximieren. Aber man muss auch sicherstellen, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt. Saskia und Barbara achten sehr genau auf diesen Punkt und planen gegebenenfalls Veranstaltungen so um, dass sie von allen besucht werden können. Und das gilt auch für die Kleinsten: Unlängst kam Saskia an ihrem freien Tag mit ihrem zweijährigen Sohn ins Büro, und er durfte dann mit einem Fussball aus der Sammlung von Sergio spielen.





«Uns ist es wichtig, dass unser CEO immer nah an den Menschen ist. Es ist wichtig, immer eine offene Tür zu haben.»

Saskia de Montrichard und Barbara Bolzon

Die Logik der Bank – unser Geschäftsmodell

Was treibt UBS an? Unser Geschäftsmodell ist das Produkt unserer Strategie und baut auf dem auf, was wir für unsere Kunden und andere Anspruchsgruppen sein wollen. Es bestimmt, wie wir arbeiten und für unsere Anspruchsgruppen Wert schaffen.

«Wir bei UBS verstehen Wertschöpfung als den gesamten Nutzen und Wert, den unser Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit in allen Regionen erzielt, in denen wir aktiv sind. Dazu gehören auch ein aktives und wesentliches soziales Engagement sowie die Förderung von Innovation, Nachhaltigkeit und neuen Ideen für Bank- und Finanzdienstleistungen.»

Axel A. Weber, Präsident des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Corporate Culture and Responsibility Committee

Ein erfolgreiches Modell: Das Geschäftsmodell von UBS wird von der Konzernstrategie bestimmt. Es wird ständig verfeinert, um den sich verändernden Bedürfnissen der Kunden sowie wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Die Strategien der einzelnen Unternehmensbereiche sollen zum Geschäft des Konzerns beitragen und dessen Wert optimieren.

Der Erfolg von UBS baut auf ihrem diversifizierten Geschäftsmodell auf, das sich aus fünf Unternehmensbereichen zusammensetzt: Wealth Management, Wealth Management Americas, Personal & Corporate Banking, Asset Management und die Investment Bank. Sie alle werden vom Corporate Center unterstützt.

«Ein kultureller Wandel vollzieht sich nicht über Nacht – die Vorteile sind dafür langfristig spürbar. Wenn man erst einmal die Denkweise einer Person verändert hat, dann hat man ein ganzes Unternehmen verändert.»

Michelle Moss

Michelle Moss

Vor zweieinhalb Jahren verliess Michelle Moss die Bahamas an einem Freitag und trat am Montag ihre Stelle in Zürich an. Auf den Bahamas war sie die Leiterin der Risikoeinheit der dortigen Niederlassung, jetzt ist sie Business Risk Manager bei Wealth Management. Michelle ist vor allem dafür zuständig, die Organisation mithilfe von Risikokultur umzugestalten.

Direkt nach ihrer Ankunft in Zürich legte sie los. Michelle hatte die Idee, einen Award für ausgezeichnete Leistungen in Fragen der Risikokultur zu vergeben. Mit am meisten schätzt sie an ihrer Arbeit, dass das Management sie bei ihren Ideen und Neuerungen bestärkt. Mit der Unterstützung des Managements hat sie gerade die zweite jährliche Risk Culture Award Ceremony mit 70 Teilnehmern organisiert, bei der auch Jürg Zeltner eine Rede hielt.

Die kulturelle Anpassung hat sie sehr fasziniert. Sie verweist auf die vielen Gegensätze zwischen der Schweiz und den Bahamas, beispielsweise auf das geordnete Leben in der Schweiz und die Unbefangenheit der Menschen in der Karibik. Sie schätzt beide Kulturen sehr und besucht zweimal im Jahr ihre alte Heimat. Aber sie kam in der festen Überzeugung hierher, dass dies der richtige Ort für sie ist.

UBS ist fest in ihrem heimischen Markt verankert. Zugleich sind wir eine weltweit aktive Bank, die über 75% ihrer Umsätze ausserhalb der Schweiz erwirtschaftet, in über 50 Ländern präsent ist und etwa 60 000 Mitarbeiter beschäftigt.

Der grösste und einzige wirklich weltweit tätige Vermögensverwalter

Mit verwalteten Vermögen von über 2 Billionen Franken und einem Netzwerk in mehr als 40 Ländern profitiert unser **Wealth-Management**-Geschäft in einer Branche mit attraktiven Wachstumsaussichten und zunehmend hohen Eintrittsbarrieren von erheblichen Grössenvorteilen und seiner Führungsposition in den Kundensegmenten High Net Worth (HNW) und Ultra High Net Worth (UHNW).

Die Zusammenarbeit zwischen den Wealth-Management-Einheiten und anderen Unternehmensbereichen ist für UBS als Alleinstellungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil von wesentlicher Bedeutung. **Zusammenarbeit**

Wealth Management (WM)

WM ist mit seiner einzigartigen Grösse und Reichweite weltweit führend im HNW- und UHNW-Bankgeschäft. Der Unternehmensbereich verfolgt den Ansatz, ein genaues Verständnis der übergeordneten finanziellen Ziele seiner Kunden zu entwickeln, um massgeschneiderte,

ganzheitliche Lösungen anbieten zu können, und will sich dadurch noch stärker von der Konkurrenz abheben.

WM ist der weltweit führende Vermögensverwalter für Privatkunden ausserhalb der USA. Die Kunden profitieren von einer umfassenden Fachkompetenz auf Gebieten wie Vermögensplanung, Anlage, Kreditvergabe, Vermögensschutz, Philanthropie, Corporate Services sowie Bankdienstleistungen. Die Bereitstellung von Investment-Management-Lösungen ist eine wesentliche Komponente unseres Leistungsversprechens.

Wie WM wachsen will

Unseres Erachtens besitzt das Wealth-Management-Geschäft attraktives langfristiges Wachstumspotenzial, und wir gehen davon aus, dass es schneller wachsen wird als das globale Bruttoinlandprodukt. In Bezug auf die Kundensegmente dürfte der globale Markt für Ultra-High-Net-Worth-Kunden, einschliesslich Family Offices, das höchste Wachstumspotenzial aufweisen, gefolgt von den High-Net-Worth- und Affluent-Märkten.

Um die Kunden bei der Erreichung ihrer Ziele noch besser zu unterstützen, wollen wir ihnen eine grössere Auswahl an Vermögensverwaltungs- und Beratungsdienstleistungen anbieten. Dies wiederum sollte die Anzahl Mandate weiter steigern und zu höheren wiederkehrenden Erträgen beitragen.



Innovation in der Praxis

2016 führte WM in Grossbritannien UBS SmartWealth ein – eine Dienstleistung, die digitale Vermögensverwaltung mit unserer marktführenden Anlagekompetenz verbindet. Sie bietet vermögenden Kunden massgeschneiderte Anlageberatung unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Zielen und Online-Zugriff auf ihre Anlagen rund um die Uhr.

Wealth Management Americas (WMA)

WMA ist bestrebt, für HNW- und UHNW-Kunden in den USA und deren Berater das Finanzinstitut erster Wahl zu sein. Wir sind hauptsächlich in den USA, aber auch in Kanada, Puerto Rico und Uruguay tätig. Ferner umfasst das Geschäft von WMA das in den USA gebuchte internationale Geschäft.

Mit knapp 7000 der produktivsten Finanzberater in Amerika nimmt WMA in der Branche eine starke strategische Position ein. So bietet sich WMA die einzigartige Möglichkeit, Kundennähe und massgeschneiderte Beratung mit dem gesamten Gewicht und Angebot eines weltweit tätigen Vermögensverwalters zu verbinden. Das Mitte 2016 eingeführte neue Betriebsmodell von WMA soll die Entscheidungsfindung näher zum Kunden rücken und organisches Wachstum durch stärkeren Fokus auf die Bindung und Weiterentwicklung von Finanzberatern fördern. Durch eine engere Zusammenarbeit zwischen WM und WMA können wir zudem einige der Grössenvorteile unserer US-Mitbewerber erreichen.

Wie WMA wachsen will

Die langfristigen Wachstumsaussichten des Vermögensverwaltungsgeschäfts in Amerika sind unserer Auffassung nach sehr attraktiv. So zählen High Net Worth und Ultra High Net Worth zu den am schnellsten wachsenden Kundensegmenten in der Region.

Im Mittelpunkt unserer Wachstumspläne steht unsere Fähigkeit, eine ganzheitliche Beratung über das gesamte Spektrum von Kundenbedürfnissen, wie etwa das Bank- und Kreditgeschäft, anbieten zu können und die Zusammenarbeit zwischen unseren Unternehmensbereichen zu stärken.

Darüber hinaus planen wir, weiter in Plattformen und Technologie zu investieren und dabei Kostendisziplin walten zu lassen. Unsere Ziele bestehen darin, unsere Kundenbeziehungen zu vertiefen, unseren Marktanteil auszubauen und eine noch grössere Produktivität unserer Finanzberater zu unterstützen.

Innovation in der Praxis

Wealth Management Americas und SigFig kündigten eine strategische Zusammenarbeit zur Entwicklung und Anpassung digitaler Tools und Dienstleistungen an, die das Fachwissen unserer Finanzberater ergänzen und das digitale Kundenerlebnis verbessern werden.

Personal & Corporate Banking (P&C)

P&C ist in der Schweiz Marktführer. Jeder dritte Haushalt und über 90% der 250 grössten Schweizer Unternehmen zählen zu den Kunden dieses Unternehmensbereichs. P&C will die Bank erster Wahl für Privatkunden und die Hauptbank für Geschäfts- und institutionelle Kunden in der Schweiz sein. Personal & Corporate Banking spielt eine wesentliche Rolle bei der Anbahnung von Geschäften mit anderen Unternehmensbereichen und ist deshalb entscheidend für die Konzernstrategie.

Wie P&C wachsen will

Das Privatkundengeschäft planen wir mit hochwertigen Krediten moderat und selektiv auszubauen. Zudem wollen wir das Potenzial, das sich durch die Digitalisierung bietet, weiter

WM und WMA:
Starke Präsenz in
Wachstumsmärkten¹

geschätztes Marktwachstum

Nord-
amerika
HNW und UHNW
> BIP-Wachstum

Emerging
markets

HNW 10,4%

UHNW 12,4%

¹ Informationen zum geschätzten Marktwachstum basieren auf den Wachstumsraten 2015–2020 gemäss Boston Consulting Group Global Wealth Report 2016.
² Verwaltete Vermögen UHNW überschneiden sich mit der regionalen Aufteilung. Gemäss Boston Consulting Group Global Wealth Report 2016 sind dies Haushalte mit Privatvermögen von mehr als USD 20 Millionen.

ausschöpfen. Bei Geschäfts- und institutionellen Kunden ist die Wachstumsstrategie auf das cashflowbasierte Kreditgeschäft, unser Beratungs- und Handelsgeschäft und den Ausbau unserer internationalen Tätigkeit ausgerichtet, um Schweizer Unternehmen im Ausland zu betreuen.

Innovation in der Praxis

2016 führten wir mehrere innovative Produkte und Dienstleistungen wie UBS Atrium ein, eine innovative Immobilienplattform, bei der UBS als Vermittlerin zwischen Kunden und institutionellen Anlegern auftritt. Sie wurde von P&C und AM in enger Zusammenarbeit entwickelt.

Eine Kooperation in Form gemeinsamer Plattformen wird in verschiedenen Bereichen stattfinden, etwa im mobilen Zahlungsverkehr (TWINT), bei Brokerage-Plattformen und elektronischen Identifizierungsmitteln. Einfache Bankprodukte wie Einlagen, Zahlungstransaktionen und Karten werden nun vor allem digital vertrieben: Die digitale Aufnahme von neuen Kunden (Onboarding) und digitale Unterschriften (Ende Januar 2017 eingeführt) sind die neue Norm.

«In der Schweiz ist UBS die führende Universalbank. Unser Ziel ist es, noch schneller, einfacher und agiler für unsere Kunden zu werden und unsere führende Position weiter auszubauen.»

Martin Blessing, President Personal & Corporate Banking und President UBS Switzerland

Unsere Strategie ist auf unser Wealth-Management-Geschäft und unsere Universalbank in der Schweiz ausgerichtet, verstärkt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank. Nachfolgend beschreiben wir kurz, wie Asset Management und die Investment Bank zur Wertschöpfung beitragen.

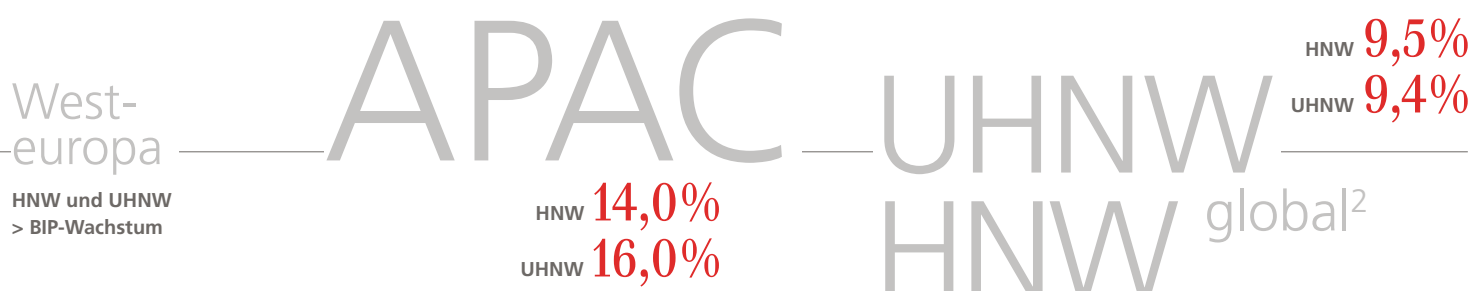
Asset Management (AM)

Mit einem verwalteten Vermögen von rund 650 Milliarden Franken und einer Präsenz in 22 Ländern verfolgt Asset Management das übergeordnete Ziel, für unsere Kunden ganzheitliche Anlage- und Plattformlösungen bereitzustellen und dafür unser globales Netzwerk und Anlage-Know-how zu nutzen. Unser diversifiziertes Geschäftsmodell und unsere Kundenbasis bilden weiterhin ein solides Fundament, um von Wachstumschancen zu profitieren.

Investment Bank (IB)

Unsere Investment Bank ist kapitaleffizient und kundenorientiert. Sie bietet attraktive risikobereinigte Renditen und strebt in Bereichen, in denen wir am Wettbewerb teilnehmen, eine Führungsposition an. Unser Fokus bleibt auf unseren traditionellen Stärken im Beratungs-, Kapitalmarkt-, Aktien- und Devisengeschäft, ergänzt durch eine Plattform für Zins- und Kreditprodukte. Mit einer Präsenz in über 35 Ländern betreuen wir institutionelle Anleger, Geschäfts- und Wealth-Management-Kunden in der ganzen Welt. Dabei arbeiten wir eng mit den Unternehmensbereichen Wealth Management, Personal & Corporate Banking und Asset Management zusammen.

→ Siehe Abschnitt «Geschäftsumfeld und Strategie» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen über unsere Unternehmensbereiche und ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld



Corporate Center (CC)

Das Corporate Center ist der «Maschinenraum» von UBS. Das CC:

- umfasst die Kontrollfunktionen des Konzerns wie Finance, Risk, einschliesslich Compliance, und Legal und erbringt Logistik- und Supportdienstleistungen. Dazu gehören unter anderem Operations, Informatik, Personalwesen, Kommunikation und Branding, physische Sicherheit und Datensicherheit
- erbringt für den Konzern Dienstleistungen in den Bereichen Liquidität und Finanzierung, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung
- ist für die Abwicklung des Non-Core-Geschäfts und der Legacy-Bestände verantwortlich

Entwicklung wegweisender Lösungen durch Innovation und Research von Weltklasse

Um das volle Potenzial unseres Geschäftsmodells ausschöpfen zu können, ist es entscheidend, dass unsere Kunden Zugang zu zuverlässigem, qualifiziertem und aufschlussreichem Research haben, auf dessen Grundlage sie bessere Entscheidungen treffen können. Deshalb trägt ein breites

Spektrum von Experten aus unseren Unternehmensbereichen zu unseren branchenführenden Researchkapazitäten bei, die auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten sind.

Unsere Investment Bank bietet Kunden wesentliche Erkenntnisse über Wertschriften aus den wichtigsten Finanzmärkten weltweit. In den renommierten Berichten unserer Q-Series beantworten Experten aus dem gesamten UBS-Researchteam Fragen von Kunden und bieten eine koordinierte Sicht auf alle Regionen, Sektoren und Anlageklassen. Das UBS Evidence Lab ist ein Team aus erfahrenen Primärresearch-Experten und arbeitet eng mit den Analysten von UBS Securities Research zusammen, um neue Hinweise auf Entwicklungen zu finden, die von den Märkten noch nicht eingepreist wurden.

Unabhängigkeit, Leistung, Zugänglichkeit und Konsistenz

Unser Chief Investment Office Wealth Management (CIO WM) beschäftigt 200 Analysten in 13 grossen Finanzzentren. CIO WM hat die Aufsicht über die Anlagepolitik und -strategie für verwaltete Vermögen in Höhe von mehr als 2 Billionen Franken. Seine Hauptaufgabe besteht darin, Anlagemöglichkeiten und Marktrisiken zu identifizieren, um Anleger bei Zielen wie



«Bei UBS herrscht wirklich Chancengleichheit. Wenn man hier arbeitet und Interesse an der Arbeit zeigt, dann hat man unbegrenzte Möglichkeiten.»

Michelle Moss

Kapitalerhalt und -wachstum zu unterstützen. In seiner House View und weiteren Publikationen gibt CIO WM Orientierungshilfen zu den wesentlichen lang- und kurzfristigen wirtschaftlichen und sonstigen Megatrends, die für die Anleger von Bedeutung sind. Die UBS House View berücksichtigt Anlageklassen und Märkte weltweit. Sie gewährleistet, dass der Planung und dem Aufbau unserer Vermögensverwaltungs- und unserer Beratungsportfolios ein konsistentes Beratungserlebnis vorausgeht.

Eine ideale Grundlage für Anlageentscheidungen

Das Research von UBS ist unabhängig von Produkterwägungen und wird in den Vermögensverwaltungsportfolios unmittelbar umgesetzt. Unsere Anlageeinschätzungen bestimmen unsere Beratung im Vermögensverwaltungsgeschäft wesentlich mit. Unser gesamtes Handeln ist darauf ausgelegt, eine ideale Grundlage für die Anlageentscheidungen der Kunden zu gewährleisten. Durch Unabhängigkeit und weltweite Abdeckung unterstützt und erfüllt das Research von UBS das volle Spektrum der Anforderungen, die mit den Herausforderungen, Fragen und Anliegen unserer Kunden verbunden sind – von taktischen Anlageideen bis hin zu Simulationen der Vermögensentwicklung über mehrere Generationen. Unser Research unterstützt daher unsere Kundenakquisition und -aktivität aus mehreren Blickwinkeln. Es ist aus unserer Sicht einer der wesentlichen Gründe, aus dem sich Kunden für UBS entscheiden und ihr treu bleiben.

UBS and Society

Als ein führendes Unternehmen der Finanzbranche im Bereich Nachhaltigkeit haben wir eine langfristige Perspektive und schaffen Wert für unsere Anspruchsgruppen. Wir fördern das Gemeinwohl durch proaktives, zielbewusstes und verantwortungsvolles Handeln. Unsere Einheit UBS and Society koordiniert alle unsere Aktivitäten und Kompetenzen im Bereich nachhaltige Anlagen und Philanthropie, unsere für die Beziehungen mit Kunden und Lieferanten geltenden Umwelt- und Menschenrechtsweisungen, unser betriebliches Umweltmanagement sowie unsere gemeinnützigen Investitionen. **Kundenfokus Nachhaltige Leistung Zusammenarbeit**

2016 behauptete unser Unternehmen seine Führung in der Branchengruppe «Diversified Financials» der Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), dem anerkanntesten Nachhaltigkeitsrating. Im Bericht über UBS als führendes Unternehmen der Branche wird beschrieben, wie das Unternehmen mit der Umsetzung von UBS and Society sicherstellt, dass sein Versprechen, stetige und nachhaltige Renditen für die Kunden zu generieren und gleichzeitig ethische Praktiken für das Gemeinwohl zu fördern, eingehalten wird. Er hebt die innovativen Finanzprodukte hervor, die von UBS lanciert wurden, bezeichnet das Reporting über soziale und ökologische Themen als beispielhaft und betont die vorbildlichen Fortschritte, die UBS bei der Verminderung von Risiken gemacht hat.

› Weitere Informationen

zu unserem Ansatz und unseren Produkten für nachhaltiges Investieren finden Sie unter ubs.com/sustainableinvesting

2016 behauptete unser Unternehmen seine Führung in der Branchengruppe «Diversified Financials» der Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), dem anerkanntesten Nachhaltigkeitsrating. Unser Engagement und unser Fortschritt auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit werden auch an anderen wichtigen externen Ratings und Auszeichnungen deutlich.

Wir boten unseren Kunden 2016 eine Reihe von nachhaltigen Anlageprodukten und -dienstleistungen an. Auf der folgenden Seite des Jahresrückblicks sind sie im Überblick dargestellt.

Nachhaltigkeit und Innovation

Nachhaltiges Denken ist innovatives Denken. Dabei geht es um den Einfallsreichtum und Erfindergeist unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2016 nutzten wir dieses Potenzial in der UBS Grand Challenge, einem internen Ideenwettbewerb für UBS-Mitarbeiter. Die Aufgabe bestand darin, innovative Finanzlösungen für einige der grössten gesellschaftlichen Herausforderungen zu entwickeln, die im Rahmen der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen genannt sind. Über 1200 Mitarbeiter fanden sich in mehr als 300 Teams aus allen Unternehmensbereichen und Regionen zusammen und reichten 245 Vorschläge ein. Sechs Teams wurden zum Finale nach Zürich eingeladen, um ihre Projekte vorzustellen. Zum Gewinner wurde schliesslich SPAVEST gekürt, ein Programm zur Unterstützung einkommensschwacher Sparer.

«UBS hat seit der Kreditkrise beeindruckende Fortschritte beim Abbau von Risiken gemacht und befindet sich nun auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit in der Finanzdienstleistungsbranche in einer starken Führungsposition.»

RobecoSAM, DJSI Group Leader Report zu UBS

Unterstützung philanthropischer Projekte unserer Kunden

Durch die UBS Optimus Foundation und ihre führenden Experten in Philanthropie ist UBS in der Finanzbranche einzigartig. Die Stiftung bietet Kunden Lösungen an, die messbare, langfristige positive Veränderungen für die schutzbedürftigsten Kinder der Welt erzielen sollen. Weitere Informationen finden Sie unter ubs.com/optimus.



Libero Maio

Libero Maio ist bei UBS in Zürich sehr bekannt. Und sehr beliebt. Er ist der erste Ansprechpartner am Empfangsbe reich des Senior Management. Wer ihn einmal kennengelernt hat, wird ihn kaum jemals wieder vergessen. Seine persönliche Philosophie, jeden Tag sein Bestes zu geben (ganz zu schweigen von seinem sonnigen süditalienischen Gemüt), zeigt sich in allem, was er tut – von seiner ersten warmen Begrüssung bis hin zu perfekt zubereitetem Cappuccino.

Für Libero ist alles eine Frage der positiven Einstellung. Er erklärt, dass in einer einfachen Situation jeder gute Leistungen bringen kann. Das Geheimnis für herausragende Arbeit in schwierigen Situationen liegt für ihn in der persönlichen Einstellung.

Es ist nicht schwer, Libero zum Lächeln zu bringen, aber die grösste Freude bereiten ihm seine Frau Anabela (mit der er schon seit 25 Jahren zusammen ist), seine beiden Töchter und sein Garten. Im Sommer kann er alles, was ihm am Herzen liegt, in seinem Garten vereinen – seine Familie, seine Freunde, selbst angebautes Gemüse, Wein und gute Unterhaltung. Er sagt, sein Garten schenke ihm die Energie, alles immer von der positiven Seite zu sehen. Aber in Wirklichkeit liegt ihm das im Blut. Er ist eben einfach ein Menschenfreund.

Wichtige nachhaltige Anlageprodukte und -dienstleistungen 2016 (Auswahl)¹

Produkt / Dienstleistung	Unternehmensbereich	Wichtige Merkmale
UBS Oncology Impact Fund¹	Wealth Management (WM)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel ist die Entwicklung neuer und innovativer Therapien für eine der grössten Herausforderungen im Gesundheitswesen: Krebs • Abschluss mit 471 Millionen US-Dollar
UBS Loans for Growth¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt schuldenfinanzierte Finanzierung für Finanzintermediäre der Schwellenländer zur Verfügung, die diese Mittel an kleine und mittlere Unternehmen zur Förderung der lokalen Wirtschaft ausleihen • Impact-Fonds von 50 Millionen US-Dollar
Research zu nachhaltigen Anlagen¹	WM, Wealth Management Americas (WMA), Investment Bank (IB)	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable value creation in emerging markets; Doing well by doing good • Impact investing; Gender diversity matters; Green bonds are investable; Going Further – a philanthropic health portfolio • 38 ESG Industry Postcards
UBS Long Term Themes Equity Fund¹	WM, Asset Management (AM)	<ul style="list-style-type: none"> • Investiert in Unternehmen, die Lösungen für Probleme anbieten, unter anderem Wasserknappheit, Infrastruktur in den Schwellenländern, Abfallbewirtschaftung und -recycling sowie Gesundheit in den Schwellenländern
ESG Portfolio Analyzer¹	WMA	<ul style="list-style-type: none"> • Bringt Transparenz und Analysen von ESG-Themen in Kundenportfolios
Philanthropische Beratung¹	WM, WMA	<ul style="list-style-type: none"> • Über 400 Personen des Kundensegments Ultra High Net Worth sowie Philanthropen besuchten die UBS Philanthropy Forums in Amerika, Asien und der Schweiz • Umfangreiche Beratungsdienstleistungen für fast 1000 Kunden
UBS Optimus Foundation¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> • 59 Millionen Franken an Spenden gesammelt • 59 Millionen Franken für unsere Partner bereitgestellt
Aktiv verwaltete Fonds¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> • 2016 aufgelegt: US Corporate Bond Sustainable, US Enhanced Sustainable Equity, Switzerland Enhanced Sustainable
Abstimmungen (im Kundenauftrag)¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsanweisungen gegeben (auf Basis der Corporate-Governance-Prinzipien von AM), bei 97 670 einzelnen Resolutionen an 9895 Unternehmensversammlungen
Finanzierung von erneuerbarer Energie und Cleantech¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an zahlreichen Transaktionen weltweit im Bereich erneuerbare Energien und Cleantech, sowohl für etablierte Versorgungsunternehmen als auch innovative Wachstumsfirmen
Green Bonds¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an drei grossen Green-Bonds-Emissionen
Energie-Check-up für KMU²	Personal & Corporate Banking (P&C)	<ul style="list-style-type: none"> • KMU-Effizienzbonus von UBS für Energiereduktionspläne mit Energieeinsparungen von insgesamt 20 452 MWh pro Jahr (entspricht dem jährlichen Energieverbrauch von rund 1000 Einfamilienhäusern)
Bevorzugter Partner für Beratung und Finanztransaktionen im Zusammenhang mit der Schweizer Energiestrategie 2050	P&C	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung für Energieversorger bei der Kapitalbeschaffung an den internationalen Kapitalmärkten im Rahmen ihrer Bemühungen zur Förderung erneuerbarer Energien • 13 strategische Transaktionen für fünf grosse Schweizer Energieversorger durchgeführt

¹ Alle Informationen per 31. Dezember 2016. ² Information per 31. Dezember 2015.

«Ohne glückliche und zufriedene Kunden haben wir kein Unternehmen. Daher fühle ich mich wichtig, und das gibt mir jeden Tag die Leidenschaft für meine Arbeit.»

Libero Maio



«Der Wandel vollzieht sich aktuell in einem rasanten Tempo. Wir müssen in die Zukunft blicken und dann wieder in die Gegenwart zurückkehren, damit wir wissen, wohin die Reise geht.»

Anna De Mezzo



Anna De Mezzo

Anna De Mezzo arbeitet als Designerin für UBS Y. Dieser Thinktank entwickelt mögliche alternative Zukunftsszenarien, um Chancen und innovative Methoden der Geschäftstätigkeit in den kommenden Jahrzehnten zu identifizieren. Anna und ihre Kollegen fragen sich, wie die Welt in 50 Jahren aussehen könnte. Anschliessend analysieren sie mittels «Reverse Engineering», wie man heute diese Zukunft gestalten könnte. Gleichzeitig unterstützt der Thinktank Workshops zur Problemlösung und Ideenentwicklung bei ganz UBS.

Vor Kurzem untersuchten Anna und ihre Kollegen beispielsweise die Zukunft der Arbeit. Diese Analyse kann dazu beitragen, Aufschlüsse über die mögliche Rolle von UBS in der Zukunft zu gewinnen: Was wird als Vermögen gelten? Was muss – neben Geld – unter Umständen noch geschützt werden?



Wie schneiden wir ab?

Letzten Endes wollen unsere Anleger wissen, wie wir abgeschnitten haben. Mit unserer Strategie und unserem diversifizierten Geschäftsmodell wollen wir die bestmögliche finanzielle und geschäftliche Leistung für unsere Anspruchsgruppen erzielen.

2016 war geprägt von makroökonomischen Unsicherheiten, geopolitischen Spannungen und divergierenden politischen Strömungen, die die Anlegerstimmung dämpften. Kombiniert mit der Umsetzung strengerer Aufsichtsstandards und der Unklarheit bezüglich der weiteren regulatorischen Entwicklung führten diese Faktoren zu einem anspruchsvollen Umfeld für unser Geschäft.

«2016 war ein solides Jahr, insbesondere angesichts des äusserst schwierigen Umfelds. Unsere Strategie und unser ausgewogenes Geschäftsmodell werden uns neben unserem Fokus auf die Ausführung in die Lage versetzen, auch 2017 positive Ergebnisse für unsere Kunden und Aktionäre zu erzielen.»

Kirt Gardner, Group Chief Financial Officer

Das Finanzergebnis von UBS

Die Performance von UBS wird anhand von Kennzahlen zur Leistungsmessung ermittelt. Sie ermöglichen einen Vergleich unserer Leistung über die Berichtsperioden hinweg und mit unseren Mitbewerbern in der Branche. Der Konzern und die Unternehmensbereiche werden auf der Grundlage einer Reihe solcher Kennzahlen zur Leistungsmessung geführt. Im Mittelpunkt stehen dabei gewinn- und wachstumsbezogene Finanzmessgrössen vor dem Hintergrund robuster Risiko- und Kapitalbewirtschaftungsziele. Zur Bestimmung der variablen Vergütung werden sowohl die Kennzahlen zur Leistungsmessung für den Konzern als auch jene für den entsprechenden Unternehmensbereich berücksichtigt.

Risikomanagement



Anna De Mezzo

Auch in ihrer Freizeit lebt Anna in der Welt der Möglichkeiten. Sie nutzt jede sich ihr bietende Gelegenheit, um zu reisen und neue Menschen zu treffen, und sie probiert mit grosser Begeisterung Neues aus (so spielt sie zum Beispiel eine ungewöhnliche Sportart namens Tchoukball). Ausserdem ändert sie regelmässig ihre Gewohnheiten und versucht, Dinge immer wieder anders zu machen. Und natürlich stellt sie sich immer vor, wie die Zukunft aussehen könnte.

2016 Konzern/Unternehmensbereiche – Kennzahlen zur Leistungsmessung

Kennzahlen zur Leistungsmessung	Definition	Konzern	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Wachstum des Ergebnisses (%)	Veränderung des aktuellen den Aktionären der UBS Group AG zurechenbaren Konzernergebnisses aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gegenüber einer Vergleichsperiode / Das den Aktionären der UBS Group AG zurechenbare Konzernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen der Vergleichsperiode	●					
Wachstum des Ergebnisses vor Steuern (%)	Veränderung des aktuellen Ergebnisses eines Unternehmensbereichs vor Steuern gegenüber einer Vergleichsperiode / Ergebnis eines Unternehmensbereichs vor Steuern der Vergleichsperiode		●	●	●	●	●
Verhältnis von Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken	●	●	●	●	●	●
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE) (%)	Den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Konzernergebnis vor Amortisation und Wertminderung von Goodwill und anderen immateriellen Vermögenswerten (gegebenenfalls annualisiert) / Durchschnittliches den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte der UBS Group AG	●					
Rendite auf zugeteiltem Eigenkapital (RoAE) (%)	Ergebnis eines Unternehmensbereichs vor Steuern (gegebenenfalls annualisiert) / Durchschnittliches zugeteiltes Eigenkapital						●
Rendite auf Aktiven, brutto (%)¹	Geschäftsertrag vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken (gegebenenfalls annualisiert) / Total durchschnittliche Aktiven	●					●
Going-Concern-Leverage-Ratio (stufenweise umgesetzt, %)¹	Hartes Kernkapital (CET1) und zusätzliches Tier-1-Kapital / Leverage Ratio Denominator	●					
Harte Kernkapitalquote (CET1) (vollständig umgesetzt, %)	Hartes Kernkapital (CET1) für Schweizer SRB / Risikogewichtete Aktiven für Schweizer SRB	●					
Wachstum der Nettoneugelder (%)	Nettoneugelder seit Periodenbeginn (gegebenenfalls annualisiert) / verwaltete Vermögen zum Beginn der Periode. Das Wachstum der Nettoneugelder auf Konzernstufe beschränkt sich auf die von den Wealth-Management-Einheiten generierten Nettoneugelder. Das Wachstum der Nettoneugelder im Bereich Asset Management schliesst Geldmarktfonds aus	●	●	●		●	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.)	Geschäftsertrag vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken (gegebenenfalls annualisiert) / Durchschnittliche verwaltete Vermögen		●	●		●	
Nettomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.)	Aktuelles Ergebnis eines Unternehmensbereichs vor Steuern (gegebenenfalls annualisiert) / Durchschnittliche verwaltete Vermögen		●	●		●	
Wachstum des Nettoneugeschäftsvolumens im Privatkundengeschäft (%)	Wachstum des Nettoneugeschäftsvolumens (d.h. Nettozuflüsse und -abflüsse von Kundengeldern und Ausleihungen) seit Periodenbeginn (gegebenenfalls annualisiert) / Geschäftsvolumen (d.h. Total der Kundengelder und Ausleihungen) am Beginn der Periode				●		
Zinsmarge, netto (%)	Erfolg Zinsengeschäft (gegebenenfalls annualisiert) / Durchschnittliche Ausleihungen				●		
Durchschnittlicher VaR (1 Tag, 95% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)¹	Value at Risk (VaR) beschreibt den maximalen potenziellen Verlust bei einem Konfidenzniveau von 95%, unter Annahme eines Zeithorizonts von einem Tag, basierend auf fünf Jahren historischer Daten						●

¹ Im KPI-Rahmenwerk 2017 nicht mehr enthalten.

Neue Leistungskennzahlen im Jahr 2017

Kennzahlen zur Leistungsmessung	Definition	Konzern	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Kostenreduktion	Exit-Rate Nettokostenreduktion ¹	●					
Going-Concern-Leverage-Ratio (%)	Hartes Kernkapital (CET1) und zusätzliches Tier-1-Kapital / Leverage Ratio Denominator	●					

¹ Verglichen mit dem bereinigten Geschäftsaufwand für das Corporate Center im gesamten Geschäftsjahr 2013 und verglichen mit dem bereinigten Geschäftsaufwand für die Unternehmensbereiche im Gesamtjahr 2015. Nicht berücksichtigt in den Kosteneinsparungen sind Aufwendungen für Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten, Wechselkurschwankungen und die Kosten temporärer regulatorischer Programme. Der bereinigte Geschäftsaufwand der Unternehmensbereiche wird vor Zuweisung angegeben und enthält keine Posten, die für die zugrunde liegende Nettokosteneinsparung nicht repräsentativ sind; dies betrifft im Wesentlichen Aufwendungen für die variable Vergütung sowie die Vergütung der Finanzberater von Wealth Management Americas.



Markus Diethelm

Markus Diethelm ist Group General Counsel von UBS und Mitglied der Konzernleitung.

Markus wünscht sich, dass die Menschen Dinge ansprechen, an denen sie sich stossen oder die ihnen nicht richtig erscheinen, anstatt ihren Ärger darüber einfach nur hinunterzuschlucken. Für seine Führungsstärke, Professionalität und Integrität wurde er 2017 mit dem Law & Society Award der New York Lawyers for the Public Interest ausgezeichnet.

Überraschungen sind vielen Anwälten nicht willkommen, aber für Markus gehören sie zu den Aspekten, die er an seiner Arbeit am meisten schätzt. Für die meisten Menschen sind Überraschungen gleichbedeutend mit Gefahren. Er hat sich dagegen einen jugendlichen Optimismus bewahrt, was bedeutet, Überraschungen mit einer natürlichen Neugier anzunehmen. Für ihn sind neue Rechtsfälle eine Herausforderung, und er begrüsst die damit einhergehende Verantwortung, da das Ergebnis erhebliche Auswirkungen auf unser Geschäft haben kann.

«Als General Counsel muss man natürlich immer die grundlegenden Normen der professionellen Pflichten eines Anwalts kennen und beachten. Man darf aber auch nie vor den äusserst heiklen Anforderungen zurückschrecken, die diese Normen mit sich bringen können, wenn man Druck von innen oder aussen bekommt. Wir müssen die moralische Unabhängigkeit mit ruhiger Hand wahren, für maximale Zusammenarbeit in unserem Unternehmen sorgen und die Kultur und das Kompetenzniveau erreichen, die für gute und gemeinsam erbrachte Leistungen notwendig sind.»

Markus Diethelm

Unsere Leistungsziele, Erwartungen und Ambitionen

Die nachstehenden Tabellen zeigen unsere Leistungsziele, Erwartungen und Ambitionen für den Konzern und die Unternehmensbereiche. Sie werden auf Jahresbasis berechnet

und stellen unsere Ziele für den nachhaltigen Geschäftserfolg über den gesamten Zyklus dar. Unsere Leistungsziele, Erwartungen und Ambitionen basieren auf bereinigten Ergebnissen bei konstanten Wechselkursen.

Konzern

Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%
Bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte	>15%
Harte Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt) ¹	Mindestens 13% ²
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt)	Erwartung: rund CHF 250 Mrd. kurz- / mittelfristig ³
Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt)	Erwartung: rund CHF 950 Mrd. kurz- / mittelfristig ³
Nettokosteneinsparung ⁴	CHF 2,1 Mrd. bis Ende 2017

¹ Basierend auf den revidierten, per 1. Juli 2016 in Kraft getretenen Richtlinien zur Eigenmittelunterlegung für Schweizer SRB. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. ² Unsere Dividendenpolitik basiert auch auf einer Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung von mindestens 10%. ³ Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. Widerspiegelt auch bekannte FINMA-Multiplikatoren und Methodenänderungen für risikogewichtete Aktiven (RWA) und unterstellt normalisierte Marktbedingungen für RWA und den Leverage Ratio Denominator (LRD). ⁴ Gemessen am Jahresende 2017, verglichen mit dem bereinigten Geschäftsaufwand für das Corporate Center im gesamten Geschäftsjahr 2013 und verglichen mit dem bereinigten Geschäftsaufwand für die Unternehmensbereiche im Gesamtjahr 2015. Nicht berücksichtigt in den Kosteneinsparungen sind Aufwendungen für Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten, Wechselkursschwankungen und die Kosten temporärer regulatorischer Programme. Der bereinigte Geschäftsaufwand der Unternehmensbereiche wird vor Allokationen angegeben und enthält keine Posten, die für die zugrunde liegende Nettokosteneinsparung nicht repräsentativ sind; dies betrifft im Wesentlichen Aufwendungen für die variable Vergütung sowie die Vergütung der Finanzberater von Wealth Management Americas.

Unternehmensbereiche

Wealth Management	Wachstumsrate Nettoneugelder	3–5%	Erwartung: 10–15% jährliches Wachstum des bereinigten Vorsteuergewinns für die beiden Unternehmensbereiche zusammen über den gesamten Zyklus
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	55–65%	
Wealth Management Americas ¹	Wachstumsrate Nettoneugelder	2–4%	
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	75–85%	
Personal & Corporate Banking	Wachstumsrate Nettoneugeschäftsvolumen	1–4% (Privatkundengeschäft)	
	Nettozinsmarge	140–180 Bp.	
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	50–60%	
Asset Management	Wachstumsrate Nettoneugelder	3–5% exklusive Mittelzuflüsse aus Geldmarktfonds	
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%	
	Bereinigtes jährliches Vorsteuerergebnis	Ambition: CHF 1 Mrd. mittelfristig	
Investment Bank	Bereinigte jährliche Vorsteuerrendite auf das zugeteilte Eigenkapital	>15% ²	
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	70–80%	
	Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ³	Erwartung: rund CHF 85 Mrd. kurz- / mittelfristig	
	Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ³	Erwartung: rund CHF 325 Mrd. kurz- / mittelfristig	

¹ Basierend auf USD. ² Gemäss den aktuellen Kapitalvorschriften. ³ Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen. Widerspiegelt auch bekannte FINMA-Multiplikatoren und Methodenänderungen für RWA und unterstellt normalisierte Marktbedingungen für RWA und den LRD. Einschliesslich RWA und LRD mit direktem Bezug zu Aktivitäten, die Corporate Center – Group Assets and Liability Management zentral im Auftrag der Investment Bank steuert.

Unsere Leistungsmessung

Wir prüfen unseren Rahmen von Kennzahlen zur Leistungsmessung in regelmässigen Abständen. Dabei berücksichtigen wir unsere Strategie und das Marktumfeld, in dem wir tätig sind. Leistungsziele sind eine Teilgruppe unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung, die zur Messung unserer Leistung im Verhältnis zu unserer Strategie festgelegt werden. Unsere Kennzahlen zur Leistungsmessung sollen über den gesamten Zyklus gemessen werden und unterliegen saisonalen Faktoren.

Einhaltung unseres Versprechens – Kostensenkungen

Durch die Verbesserung unserer Effektivität und Effizienz wollen wir für die Zukunft die richtige Infrastruktur und Kostenstruktur zu schaffen. Unsere Mitarbeiter und unsere Standorte sind dabei ein wichtiger Faktor. Per Ende 2016 erzielten wir annualisierte Nettokosteneinsparungen in Höhe von 1,6 Milliarden Franken. Angestrebt ist eine Einsparung von insgesamt 2,1 Milliarden Franken bis Ende 2017.

Effizienz und Effektivität

Heute sind 31% aller Mitarbeiter des Corporate Center und Lieferanten an Offshore- oder Nearshore-Standorten tätig, verglichen mit 18% vor drei Jahren. Dadurch erweitern wir unseren Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften und erreichen mehr Effizienz, indem wir unsere Präsenz an Standorten mit hohen Immobilienpreisen verringern. Nachhaltige Leistung

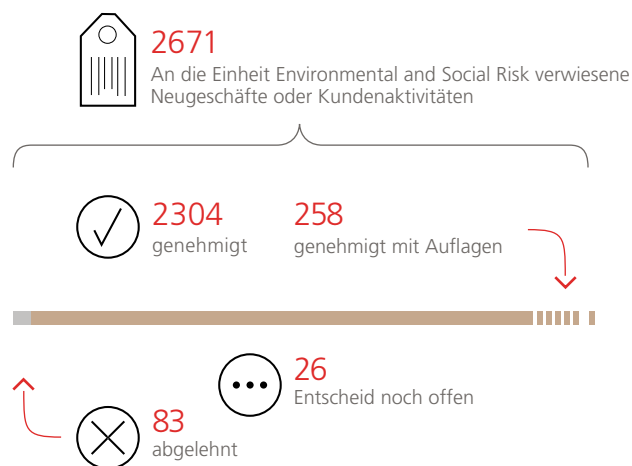
Über unser Finanzergebnis hinaus

Wir messen auch die Leistung von UBS and Society. Die wichtigsten Kennzahlen zu unserem Fortschritt sind der folgenden Übersicht zu entnehmen.

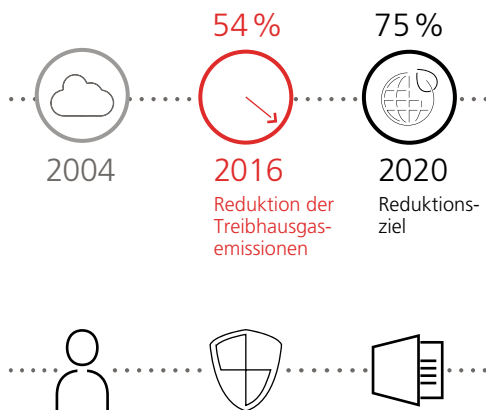
- Siehe Abschnitte «Finanz- und Geschäftsergebnis» und «Unsere Strategie» in unserem Geschäftsbericht 2016 und die Kennzahlen des UBS-Konzerns auf Seite 11 dieses Jahresrückblicks für ausführliche Informationen
- Siehe Abschnitte «Vergütung» in unserem Geschäftsbericht 2016 und «Wie führen wir unser Unternehmen?» in diesem Jahresrückblick für weitere Informationen über die Verknüpfung von Finanzergebnis und Vergütungsstruktur

Wichtige Leistungskennzahlen 2016 von UBS and Society

Wie wir arbeiten



Wie wir unsere Kunden unterstützen



Markus Diethelm

Bei allem, was er tut, engagiert sich Markus für ein exzellentes Ergebnis – er tut es mit Freude. Das Gleiche wünscht er sich für die Unternehmenskultur bei UBS. Er erklärt das folgendermassen: Wir alle wollen, dass unser Auto pannenfrei fährt. Aber vor allem wünschen wir uns, dass wir uns einfach ans Steuer setzen, die Fenster herunterkurbeln und die Fahrt geniessen können.



Wie wir unsere Gemeinschaften unterstützen

2821

Gesamttotal der UBS-Anlagen (in Mrd. CHF)

976 = 35%

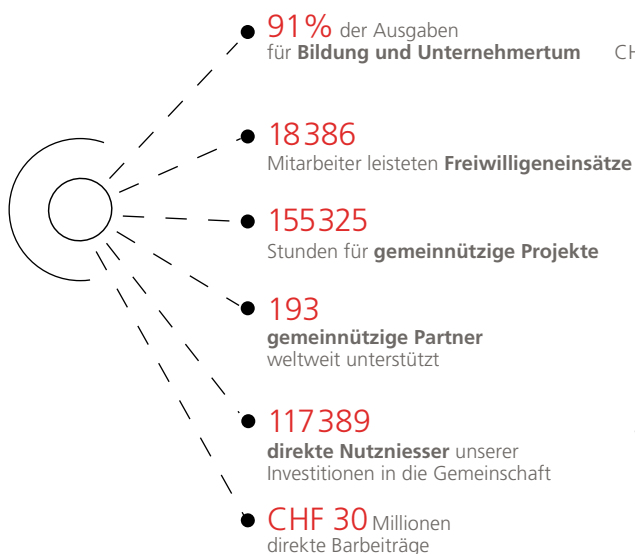
Total der nachhaltigen Anlagen

830

Richtlinienbasiertes Screening

145

Core-SI-Produkte und Mandate



UBS Optimus Foundation


CHF **59** Millionen beschafft durch Spenden

CHF **59** Millionen Zuwendungen an Partner bewilligt



UBS half, die Lebensumstände von **1,6** Millionen Kindern weltweit zu verbessern

UBS leistete Beiträge von total CHF **23** Millionen an eigene Stiftungen in der Schweiz, die UBS-Bildungsinitiative und die UBS Optimus Foundation

A person in a dark suit is holding a basketball. The background is a modern building with large glass windows, some of which are illuminated from within. The scene is outdoors, possibly in a courtyard or plaza.

«Es geht nicht nur darum, Ratschläge zu geben. Ich kann meine Ideen einbringen und wirklichen Mehrwert für das Projekt schaffen.»

Adrian Legis



Adrian Legis

Adrian Legis berät Wealth Management bei der Erstellung von Online-Inhalten und kümmert sich dabei um alle Aspekte, von technischen Fragen bis hin zur Nutzerperspektive. Für ihn ist es das Grösste, wenn er anderen helfen kann, Probleme zu lösen. Und er genießt es, bei Projekten mitzuwirken, die der breiten Öffentlichkeit Informationen über UBS liefern und Leads generieren.

Adrian schätzt insbesondere das internationale und dynamische Arbeitsumfeld. Er hat bereits in London und Hongkong gearbeitet und war in verschiedenen Funktionen als Trainee in der Schweiz tätig. Seiner Ansicht nach tragen die vielfältigen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung entscheidend dazu bei, dass das Unternehmen Mitarbeiter langfristig an sich binden kann.

Für wen schaffen wir Wert?

Im Bankgeschäft geht es um Menschen. UBS ist seit mehr als 150 Jahren in diesem Geschäft tätig. Wir sind uns bewusst, dass enge Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen entscheidend für unseren Erfolg sind.

Wir legen grossen Wert darauf zu wissen, was unsere Anspruchsgruppen über uns denken und welche Werte und Prioritäten sie haben. Deswegen pflegen wir einen regelmässigen und produktiven Dialog über verschiedene Themen mit diesen Anspruchsgruppen.

Die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen sind äusserst vielfältig. Sie beinhalten regelmässige Kommunikation via Print- und Online-Medien sowie die sozialen Medien, Veranstaltungen und Konferenzen rund um den Globus sowie den besonders wichtigen individuellen Austausch. Dieses Engagement ist unerlässlich, wenn wir die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen verstehen und langfristigen Wert schaffen wollen.

Bei Beziehungen geht es um gemeinsame Interessen, aber auch um Verhalten und Vertrauen. Deshalb bestimmen die Prinzipien und Verhaltensweisen von UBS, wie wir unsere Beziehungen mit unseren fünf wichtigsten Anspruchsgruppen aufbauen, pflegen und entwickeln. Eine gute Beziehung ist das Fundament für Wertschöpfung.

Prinzipien und Verhaltensweisen

→ **Siehe Abschnitt «Das Beste bieten – von Ressourcen bis zu Resultaten» in diesem Jahresrückblick für weitere Informationen über die Wertschöpfung für verschiedene Anspruchsgruppen**

Anleger

Das Senior Management von UBS und das Investor-Relations-Team (IR) kommunizieren regelmässig mit Anlegern, Finanzanalysten und Ratingagenturen. Durch vorbildliche Offenlegung, Transparenz und Kommunikationspraxis wollen wir eine konsistent faire Bewertung für UBS-Aktien erreichen. Das Ziel von IR besteht darin, auf der Basis der Fundamentaldaten von UBS den höchsten nachhaltigen Aktienkurs zu erzielen.

Attraktive Kapitalrenditen

Unsere Ertragskraft und Kapitaleffizienz unterstützen unser Ziel, nachhaltige und wachsende Renditen für unsere Aktionäre zu erzielen. **Kapitalkraft**

Das Ziel unserer Dividendenpolitik ist die Ausschüttung von mindestens 50% des den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinns, unter der Voraussetzung, dass unsere harte Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung mindestens 13% und unsere Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung mindestens 10% beträgt. Die Gesamtkapitalrendite besteht aus einer ordentlichen Dividende, die wir im Verlauf der Zeit stetig steigern wollen, und anderen Formen von Kapitalrenditen. Unser Verwaltungsrat beantragte für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividendenzahlung von 0.60 Franken pro Aktie. Dies entspricht der für 2015 ausgeschütteten ordentlichen Dividende und einer Ausschüttungsquote von 71%.

Finanzberichterstattung

Wir befürworten uneingeschränkt eine transparente, konsistente und informative Offenlegungspolitik. Wir wollen unsere Strategie und unsere Geschäftsergebnisse so kommunizieren, dass sich Anleger ein aufschlussreiches Bild von der Funktionsweise unseres Konzerns, unseren Wachstumsaussichten und den Risiken, mit denen unser Geschäft verbunden ist, verschaffen können. Wir werten regelmässig Rückmeldungen von Analysten und Anlegern aus und lassen die Erkenntnisse, falls angemessen, in unsere Publikationen einfliessen. Zur Erreichung dieser Ziele achten wir bei unserer Finanzberichterstattung und Offenlegung auf die folgenden Grundsätze:





Adrian Legis

In seiner Freizeit schaut Adrian gerne Sport. Er ist ein grosser Basketballfan, allerdings kann er wegen der Zeitverschiebung Spiele der National Basketball Association nicht immer sehen. Er geht selbst zweimal pro Woche zum Basketballtraining – montagmorgens spielt er immer mit Freunden von UBS und anderen Firmen. Ihm macht es grossen Spass, mit Kollegen auch auf einem anderen Parkett zu kooperieren – und er schätzt auch das Zusammenspiel (ganz zu schweigen vom Wettbewerb) mit Spielern anderer Unternehmen.

«Wir bei Communications & Branding sind fast wie eine Familie.
Ich geniesse die ganze Atmosphäre und unsere Art der Zusammenarbeit.»

Adrian Legis

- Transparenz, die zum besseren Verständnis der wirtschaftlichen Einflussfaktoren beiträgt und das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit fördert;
- Konsistenz innerhalb einer Berichtsperiode und zwischen den einzelnen Berichtsperioden;
- Klarheit, damit sich der Leser ein aufschlussreiches Bild vom Geschäftsgang machen kann;
- Relevanz, indem wir Informationen nicht nur dann offenlegen, wenn sie aus aufsichtsrechtlichen oder statutarischen Gründen erforderlich sind, sondern auch, wenn sie für unsere Anspruchsgruppen von Belang sind; und
- Best Practices, die zur Verbesserung der Standards führen

Kunden

Kunden entscheiden sich für Bankgeschäfte mit UBS, weil sie wissen, dass wir immer das Beste aus dem ganzen Unternehmen bieten wollen. Aber uns ist bewusst, dass wir uns nie selbstgefällig zurücklehnen dürfen, denn unsere Kunden wollen mit den Besten arbeiten, und die Konkurrenz ist gross.

Kundenfokus ist daher eines der Prinzipien von UBS. Höhere Kundenzufriedenheit führt tendenziell zu mehr Nettoneu-geldern, einem höheren Nettoertrag und mehr Vermittlungen von Geschäft.

Wir können viel von unseren Kunden lernen, allein dadurch, dass wir mit ihnen Geschäfte machen. Aber wir gehen noch einen Schritt weiter und verfolgen einen systematischen Ansatz, um herauszufinden, wie Kunden uns wahrnehmen, was sie von uns erwarten und wo wir noch besser werden können.

Bei Wealth Management zum Beispiel haben wir mehr als 10 000 Kunden in einem Online-Fragebogen um ihre Meinung gebeten. Und das haben sie uns gesagt:

- UBS ist ein ausgezeichnetes Unternehmen. 80% unserer Kunden sprechen uns Sicherheit und eine gute Reputation zu. Auch die Qualität unserer Kundenberater wird gut bewertet: Sieben von zehn Kunden sind äusserst oder sehr zufrieden.
- Zwar sind die Kunden mit unserer Anlagekompetenz und unserem Produktsortiment sehr zufrieden, wir haben aber auch kritisches Feedback erhalten, beispielsweise im Hinblick auf das Preis-Leistungs-Verhältnis. Unser Ziel ist also, dass wir unseren Kunden einen grösseren Mehrwert und einfachere und effizientere Leistungen bieten und den Wert und die herausragenden Merkmale unseres Angebots noch genauer und besser erklären.

- Ausserdem können wir den Wechsel von Kundenberatern besser gestalten, denn ein Viertel unserer Kunden ist damit nicht zufrieden. Wir müssen sicherstellen, dass wir die Kunden beim Wechsel ihres Kundenberaters rechtzeitig informieren und sie idealerweise bei der Wahl eines neuen Beraters einbeziehen.

Im Schweizer Geschäft nahm die Kundenzufriedenheit seit 2009 um über 50% zu.

Intelligente Lösungen, bessere Beratung

Abgesehen von unserer digitalen Initiative «UBS SmartWealth» in Grossbritannien hat Wealth Management Ende 2016 ausserdem «Ask UBS» ins Leben gerufen, einen Service mit Spracherkennung, der in Partnerschaft mit Amazon angeboten wird. Über diesen Service haben Benutzer Zugang zu den Anlageerkenntnissen und -meinungen der UBS CIO House View, zudem können sie sich Finanzfachbegriffe erklären lassen.

Wealth Management Americas und SigFig kündigten eine strategische Zusammenarbeit zur Entwicklung und Anpassung digitaler Tools und Dienstleistungen an, die das Fachwissen unserer Finanzberater ergänzen und das digitale Kundenerlebnis verbessern werden.

2016 führte P&C neue Dienstleistungen wie beispielsweise die digitale Kontoeröffnung und UBS Safe ein, wo Kunden elektronische Dokumente sicher aufbewahren können.

Exzellenter Service

Mitarbeiter

Unser Erfolg beruht auf dem Know-how, dem Talent, der Motivation und der Erfahrung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind diejenigen, die Wertschöpfung in unserem wettbewerbsintensiven Markt ermöglichen und vortreiben. Ihre Fähigkeiten, ihr Einsatz und ihr Fokus sind die Voraussetzung dafür, dass unsere Strategie funktioniert.

Daher wollen wir die besten Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten, einer verantwortungsbewussten Einstellung und unterschiedlichen Hintergründen für unser Unternehmen gewinnen, sie unterstützen, fördern und weiterentwickeln.

Wir investieren in unsere Mitarbeiter und achten darauf, dass wir über effektive Führungs- und Personalpraktiken sowie über die erforderlichen Strukturen, technischen Ressourcen und Schulungsmöglichkeiten verfügen, um unsere Strategie umzusetzen und den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden.

Eine starke Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Unsere drei Schlüssel zum Erfolg – unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – unterstützen uns bei der Verwirklichung dieser Vision. Bei den Verhaltensweisen erwarten wir Integrität, Zusammenarbeit und Hinterfragen. Diese Erwartungen bestimmen unseren Personalmanagementansatz, von der Frage, wen wir einstellen, bis hin zur Führung, Weiterentwicklung, Vergütung und Unterstützung unserer Mitarbeiter. Sie bestimmen auch, wie unsere Mitarbeiter Entscheidungen treffen und miteinander umgehen.

Verhalten, das unsere Unternehmenskultur stärkt, wollen wir auszeichnen und dazu haben wir die Group Franchise Awards eingeführt. Dieses Programm ermöglicht uns, die geschäftsübergreifende Zusammenarbeit sowie Ideen zur Vereinfachung unserer Prozesse zu verfolgen. Unsere Verhaltensweisen sind in unserem Personalprozess verankert. Auf diese Weise können wir unser Personalmanagement und unsere Vergütung besser auf die Kultur ausrichten, die wir in unserem Unternehmen anstreben **Verhaltensweisen**

→ **Siehe Abschnitt «Wie führen wir unser Unternehmen?» in diesem Jahresrückblick für weitere Einzelheiten dazu, wie wir unser Governance- und unser Vergütungssystem auf die langfristige Wertschöpfung ausrichten**

Wir kommunizieren täglich und über zahlreiche unterschiedliche Kanäle mit unseren Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass sie gut informiert sind. Es ist uns aber auch wichtig, zu erfahren, wie wir als Unternehmen abschneiden und unseren Mitarbeitern Gelegenheit zu bieten, auf die Zukunft des

Unternehmens Einfluss zu nehmen. Unsere Mitarbeiterbefragung 2016 ergab, dass eine deutliche Mehrheit der Befragten gern bei UBS arbeitet und stolz darauf ist. Ein ähnlich grosser Teil der Befragten war der Ansicht, dass das Unternehmen ein positives Arbeitsumfeld mit einer gesunden Work-Life-Balance bietet. Wir wollen der klar bevorzugte Arbeitgeber in der Finanzdienstleistungsbranche sein.

«Unser Ziel ist es, den Anteil von Frauen in Managementfunktionen auf einen Drittel zu erhöhen.»

Sabine Keller-Busse, Group Head Human Resources

Unseren Mitarbeitern bieten wir vielfältige Schulungen und Fortbildungsmöglichkeiten. Dazu gehören funktionsbezogene Schulungen, Fachausbildungen sowie Programme für aufstrebende Talente und Führungskräfte. Ausserdem bieten wir unseren Kundenberatern spezifische Weiterbildungsmöglichkeiten, damit sie unseren Kunden herausragende Beratung und Lösungen bieten können. Alle unsere Kundenberater im Wealth Management müssen das Wealth Management Diploma absolvieren. Dieses Programm wurde von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle des Staatssekretariats für Wirtschaft akkreditiert und stellt ein hohes Mass an Know-how und Fachwissen sicher. Bestimmte erfahrene Kundenberater können das weiterführende Wealth Management-Master-Programm absolvieren.

«Wir bereiten uns permanent auf die Zukunft vor – es geht um die Frage, was die Kunden künftig von uns erwarten.»

Kathrin Genovese



Career Comeback

UBS Career Comeback wurde 2016 ins Leben gerufen und befindet sich derzeit in der Pilotphase. Es richtet sich an erfahrene Experten, die nach einer Karrierepause von zwei Jahren oder mehr wieder ins Berufsleben einsteigen wollen.

Das Programm

- Teilnehmer in den USA erhalten eine 16-wöchige Anstellung mit einem 3,5-tägigen Einstiegsprogramm, Mentoring, Coaching und mehr. Am Ende des Programms loten wir zusammen mit den Teilnehmern Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung aus.
- In der Schweiz werden Wiedereinsteiger für regulär zu besetzende Stellen rekrutiert. In den ersten zwölf Monaten der Beschäftigung nehmen sie an einem Programm teil, in dessen Rahmen sie ein zweiwöchiges Einstiegsprogramm durchlaufen und von Mentoring, Coaching und mehr profitieren.

Regierungen und Aufsichtsbehörden

Regierungen und Aufsichtsbehörden gestalten die Welt, in der wir leben. Wir gehen davon aus, dass Veränderungen in der Branche auch in der Zukunft massgeblich durch Regulierungen vorangetrieben werden. UBS ist durchaus für eine starke Regulierung. Unserer Ansicht nach sollten bei neuen Regulierungen oder bei einer Verschärfung bestehender Vorschriften jedoch auch die Auswirkungen auf die Nutzer von Finanzdienstleistungen und auf die Wirtschaft als Ganzes berücksichtigt werden. Ein umfassender, auf Zusammenarbeit ausgerichteter Dialog zwischen Aufsichtsbehörden, politisch Verantwortlichen und der Branche ist daher unerlässlich, und UBS bringt sich aktiv in diesen Dialog ein. **Zusammenarbeit**

UBS unterstützt die internationalen Bemühungen um die Erhöhung der Finanzstabilität und die Verringerung des Risikos, das von Banken ausgeht, die «too big to fail» (TBTF) sind. Daher unterstützen wir das Financial Stability Board in seinem Bestreben, die verbleibenden Kernelemente der Finanzreformen abschliessend umzusetzen. Insbesondere begrüssen wir, dass die Notwendigkeit der Berücksichtigung ausländischer Abwicklungsmassnahmen erkannt wird. Dies ist einer der Hauptpunkte, damit die Abwicklung global systemrelevanter Banken (G-SIB) funktionieren kann. **Kapitalkraft**

→ Siehe die Abschnitte «Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden» und «Aufsichtsrechtliche und gesetzliche Entwicklungen» unseres Geschäftsberichts 2016 für weitere Informationen

Gesellschaft

Als grösster Vermögensverwalter der Welt und als führende Universalbank in der Schweiz sehen wir es als unsere Pflicht an, ein verlässlicher «Corporate Citizen» zu sein.

Unser Ziel ist es, einen langfristigen, nachhaltigen und messbaren Vorteil für unsere Kunden, unsere Aktionäre und unser Umfeld zu erzielen. Wir wollen unsere Geschäftsmethoden laufend verbessern, um unsere Kunden und Gemeinschaften zu unterstützen. Unser Konzept des verantwortungsvollen Handelns geht über die Vermögenswerte unserer Kunden hinaus, denn wir achten auch darauf, was wir den zukünftigen Generationen hinterlassen. Daher messen wir unsere Finanzperformance auch in Bezug auf Umweltfolgen, gute Unternehmensführung, soziale Auswirkungen und andere wesentliche Nachhaltigkeitskomponenten. Daher messen wir unseren Fortschritt an den folgenden Zielsetzungen:

- Nachhaltigkeit konzernweit zum Standard im Alltag machen
- Nachhaltige Performance zum Bestandteil jedes Kundengesprächs machen
- Kunden dabei unterstützen, dass ein steigender Anteil ihres Vermögens gesellschaftliche Herausforderungen berücksichtigt, auch über innovative Finanzmechanismen
- Nachhaltigkeitstraining für Mitarbeiter
- Erarbeiten einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmethodik
- Messung der Auswirkungen unserer Investitionen für die Gemeinschaft
- Unterstützung des Übergangs zu einer CO₂-armen Wirtschaft mithilfe unserer umfassenden Klimawandelstrategie.

In Wealth Management wollen wir systematisch eine Wahlmöglichkeit für Sustainable Investing (SI) in unsere Vertragsangebote einschliessen und unseren Kunden unser führendes Impact-Investing-Angebot und nachhaltige Anlagefondslösungen zur Verfügung stellen. 2016 haben wir die SI-Wahlmöglichkeit auf die Kundensegmente Core Affluent und High Net Worth Deutschlands, Italiens und globaler Schwellenmärkte ausgeweitet.

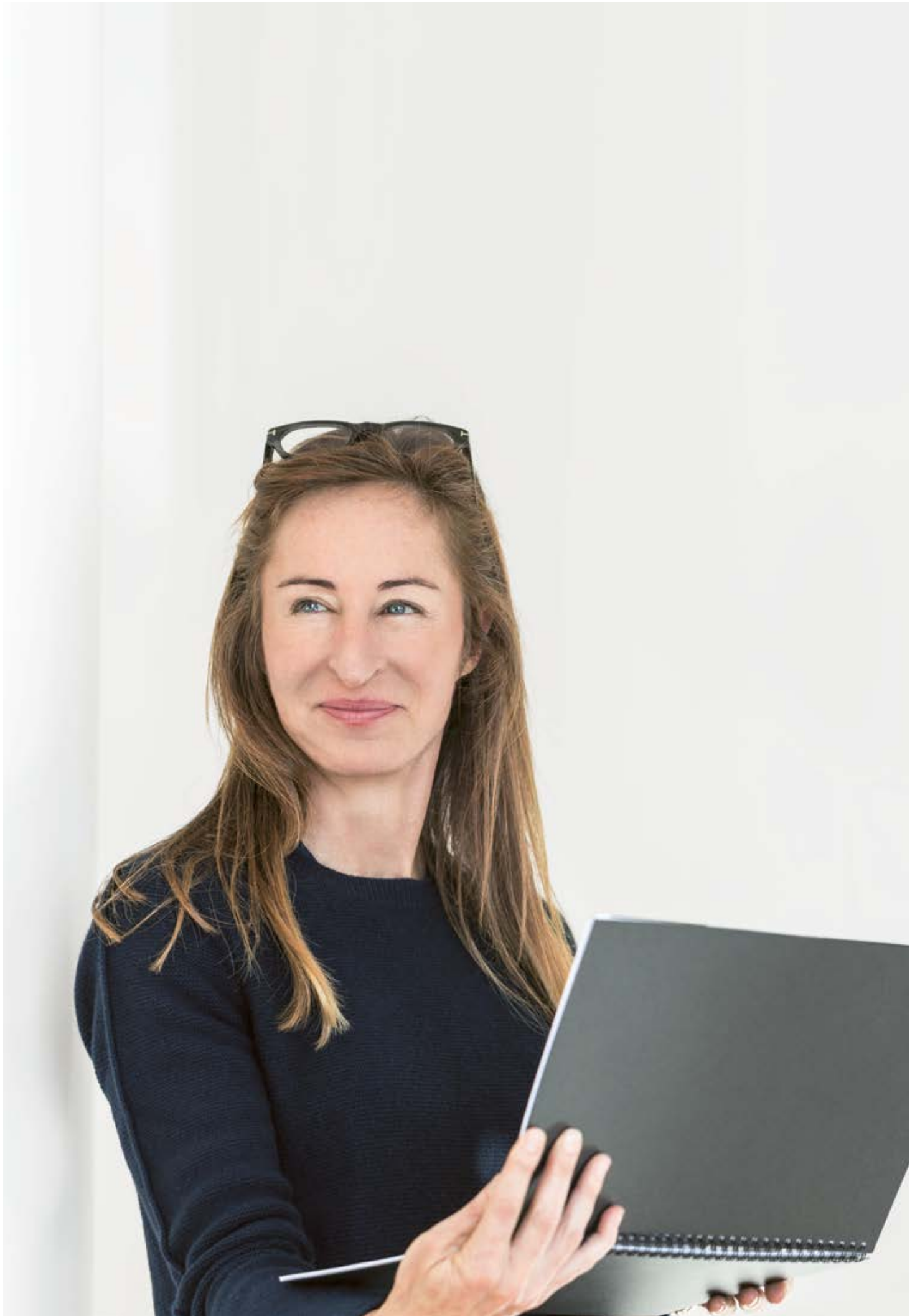
Kathrin Genovese

Kathrin Genovese unterstützt das Senior Coverage Team bei der Betreuung bestehender und potenzieller Kunden im Segment Goba UHNW.

Sie sorgt dafür, dass dieses Team UHNW-Kunden effiziente und effektive Beratung und massgeschneiderte Lösungen bieten kann. Aus ihrer früheren kundenseitigen Tätigkeit bringt sie eine Fülle von Erfahrungen mit – sie weiss, was UHNW-Kunden von einem Finanzdienstleister benötigen und erwarten.

Kathrin arbeitet auch direkt mit einigen der grössten Wealth-Management-Kunden der Bank.

Bei ihrer Freizeitgestaltung legt Kathrin die gleiche Disziplin an den Tag: Ihr Tennisschläger begleitet sie rund um die ganze Welt. Wenn sie aber ein paar Wochen lang unterwegs war, dann gibt es für sie nichts Schöneres, als wieder heim zu ihrer Familie zu kommen.





«Was Veränderungen angeht, sind wir inzwischen Experten. Man kann in diesem Geschäft heute nicht erfolgreich sein, wenn man mit Wandel nicht erfolgreich umgehen kann.»

Markus Ronner



Der UBS Long Term Themes Equity Fund investiert in Unternehmen, die Lösungen für Probleme anbieten, unter anderem Wasserknappheit, Infrastruktur in den Schwellenländern, Abfallbewirtschaftung und -recycling sowie Gesundheit in den Schwellenländern.

Angebote von UBS Manage™ mit SI-Schwerpunkt sind auf Anlagen in Instrumente ausgerichtet, die ein positives SI-Rating aufweisen und gleichzeitig unserer Chief Investment Office House View entsprechen. Durchschnittlich einer von fünf Kunden von UBS Manage™ Advanced (CH) wählt den SI-Fokus für neu eröffnete Mandate. Daneben organisieren wir Plattformen, Roundtables und Networking-Veranstaltungen für unsere Kunden, an denen sie Ideen austauschen und Know-how sammeln können. **Nachhaltige Leistung**

→ **Siehe Abschnitt «Die Logik der Bank – unser Geschäftsmodell» in diesem Jahresrückblick für weitere Informationen darüber, wie wir durch die Verbindung von Nachhaltigkeit und Innovation Wertschöpfung erzielen**

Unterstützung unserer Gemeinschaften

Wir wollen unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Daher engagiert sich der Bereich UBS Community Affairs weltweit für verschiedene lokale Projekte und Initiativen. Der strategische Fokus liegt dabei auf den Themen Bildung und Unternehmertum. 2016 intensivierte wir unseren Schwerpunkt auf diesen Schlüsselthemen durch verstärkte globale Messung und Koordination und durch den Ausbau bestehender und neuer Partnerschaften in unseren lokalen Gemeinschaften.

Insgesamt beliefen sich die direkten Geldspenden von UBS 2016 auf 30 Millionen Franken. In diesem Jahr engagierten sich 30% unserer Mitarbeiter als Freiwillige in sozialen und gemeinnützigen Projekten, verglichen mit 27% im Jahr 2015. Darüber hinaus unterstützte UBS ihre Stiftungen in der

Schweiz sowie die UBS Optimus Foundation und die UBS-Bildungsinitiative mit insgesamt 23 Millionen Franken. 2016 half die UBS Optimus Foundation, die Lebensumstände von 1,6 Millionen Kindern weltweit zu verbessern. Von unserem «Community Affairs»-Programm profitierten 117 389 vorwiegend junge Menschen und Unternehmer in allen Regionen, in denen wir tätig sind.

Sponsoring von Kultur und Sport

Sponsoring hat bei UBS eine lange Tradition. Gegenwärtig liegt der Schwerpunkt auf zwei Kernbereichen: zeitgenössische Kunst und Formel 1. Ergänzt werden diese globalen Themen durch regionale Projekte in den Bereichen Sport und Kultur. An unseren Sponsoring-Aktivitäten zeigt sich unser Engagement für die Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Eine globale Ausstellung

«WOMEN: New Portraits» war eine weltweite Wanderausstellung mit neuen Fotografien von Annie Leibovitz, die von UBS in Auftrag gegeben und gesponsert wurde. Die Porträts zeigen Frauen, die Herausragendes leisten, beispielsweise als Künstlerinnen, Musikerinnen, CEOs, Politikerinnen, Autorinnen und Philanthropinnen. 2016 begann die Ausstellung ihre weltweite Tour rund um die Welt. Der Besuch der Ausstellung war kostenlos.

Entsprechend dem Bildungsschwerpunkt von UBS wurde die Ausstellung mit mehr als 200 kostenlosen Lernprogrammen kombiniert, die die Ausstellung weltweit begleiteten und in Zusammenarbeit mit 28 Universitäten, zehn führenden Kulturorganisationen und über 150 Frauenrechtsorganisationen präsentiert wurden.

Grosser Spass

Beim UBS Kids Cup misst sich der Schweizer Leichtathletiknachwuchs in den Disziplinen Laufen, Weitsprung und Weitwurf. Die Besten dieser Gruppe nehmen an den 24 kantonalen Endausscheidungen teil. Die Sieger qualifizieren sich dann für das Schweizer Finale im legendären Leichtathletikstadion Letzigrund in Zürich.

UBS unterstützt das Leichtathletik-Nachwuchsprogramm UBS Kids Cup seit 2011. Jedes Jahr treffen sich bei dieser Veranstaltung mehr als 100 000 Kinder unter 16 Jahren aus der ganzen Schweiz. Viele ehemalige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind später auch bei internationalen Sportwettkämpfen angetreten.

Markus Ronner

Markus Ronner beaufsichtigt alle Interaktionen mit Aufsichtsbehörden und Regierungen. Er berät den Verwaltungsrat und das Senior Management bei Regulierungsthemen und wie diese sich auf unser Geschäftsmodell auswirken. Somit besteht ein grosser Teil der Arbeit seines Teams darin, in Zeiten von Veränderungen Orientierung zu bieten.

Laut Markus ist UBS führend, wenn es darum geht, Veränderungen umzusetzen und so das Unternehmen für die regulatorischen Vorgaben von heute fit zu machen. Unser Erfolgsrezept besteht darin, neue Vorschriften genau zu verstehen, zu wissen, wie wir reagieren müssen, Prioritäten zu erkennen und dabei die richtige Mischung aus Kompetenz und Erfahrung an den Tag zu legen. Und aus diesem Erfolgsrezept ist inzwischen auch ein Wettbewerbsvorteil geworden.

In den 36 Jahren, die Markus nun bei UBS ist, hat er viele Veränderungen gesehen. Aber seiner Ansicht nach ist das Unternehmen gerade jetzt besonders stark. Das grosse Engagement der letzten Jahre hat zu Stabilität geführt, zu einer starken Kultur, einer klaren Strategie und einer soliden Ertragsqualität. Dass die Bank heute so gut und nachhaltig positioniert ist, verdankt sie laut Markus vermutlich auch all den Herausforderungen, die sie in der Vergangenheit zu bewältigen hatte.

«Für mein Empfinden war das Umfeld hier schon immer sehr auf Integration ausgerichtet. Das Unternehmen achtet immer darauf, mir eine Rolle zuzuweisen, in der ich Leistung bringen und mich am besten entwickeln kann. So unterstützt mich UBS in meiner Karriere.»

Fatma Amour

Fatma Amour

Fatma Amour unterstützt die Einführung des neuen Service-Management-Systems. UBS kann damit Prozesse in ihrer Lieferkette nachverfolgen und optimieren, um so die besten Entscheidungen zu treffen.

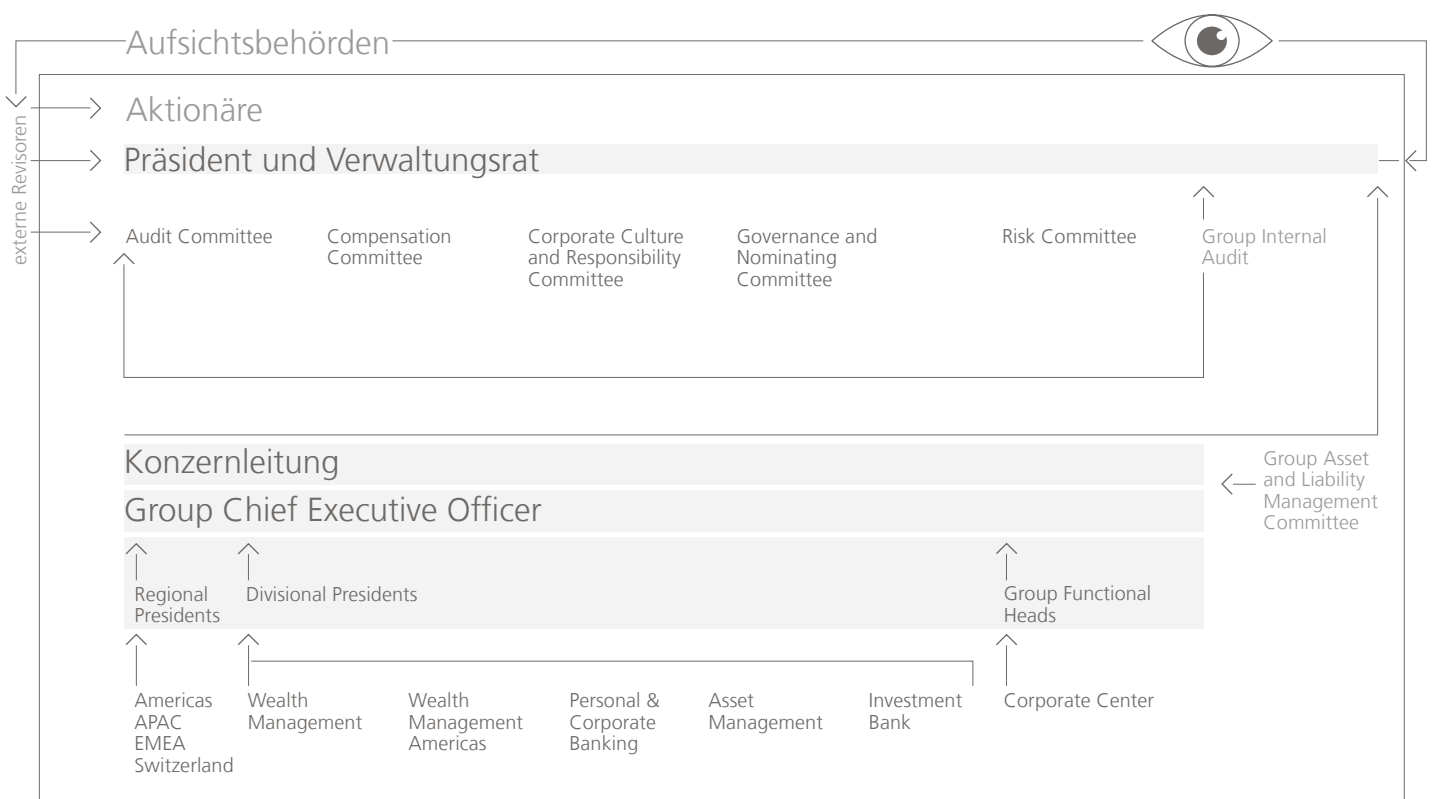
In ihren 16 Jahren bei UBS hat Fatma durch berufsbegleitende Weiterbildung eine Reihe neuer Fähigkeiten erworben. So hat sie bereits ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in strategischem Management absolviert und beginnt dieses Jahr ein zweites CAS, dieses Mal in Finance und Leadership.

Die ehrgeizige Frau hat ausserdem auch noch zwei kleine Söhne. Da sie ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitszeit flexibel wählen kann, kann sie Vollzeit arbeiten und gleichzeitig so viel Zeit mit ihrer Familie verbringen, wie sie möchte (und nebenbei auch noch Yoga machen).



Wie führen wir unser Unternehmen?

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



Aktionäre

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

Präsident und Verwaltungsrat (VR)

Unter der Leitung des VR-Präsidenten entscheidet der VR auf Empfehlung des Group CEO über die Konzernstrategie, ist für die Überwachung des Managements verantwortlich und ernennt alle Mitglieder der Konzernleitung. Der VR-Präsident hat den Vorsitz bei allen Generalversammlungen und arbeitet mit den Vorsitzenden der Ausschüsse zusammen, um deren Arbeit zu koordinieren. Die in der Grafik gezeigten

Ausschüsse unterstützen den Verwaltungsrat bei der Verrichtung seiner Aufgaben. Diese Ausschüsse und ihre Reglemente sind im Organisationsreglement beschrieben, das unter ubs.com/governance veröffentlicht ist.

Gegenseitige Kontrolle – Verwaltungsrat und Konzernleitung

Der Verwaltungsrat entscheidet auf Vorschlag des Group Chief Executive Officer (Group CEO) über die strategischen Ziele des Konzerns und ist für die Gesamtleitung, Überwachung und Kontrolle des Konzerns und seines Managements verantwortlich. Unter der Leitung des Group CEO hat die Konzernleitung die Geschäfts-führungsverantwortung für die Steuerung des

Konzerns und dessen Geschäft inne. Die Funktionen VR-Präsident und Group CEO sind zwei verschiedenen Personen übertragen. Auf diese Weise ist eine Gewaltentrennung gewährleistet. Der Verwaltungsrat (VR) delegiert die operative Führung an die Konzernleitung (GEB).

Group CEO und Konzernleitung

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

Unsere strategischen Ziele richten unsere Leistung auf die Wertschöpfung aus

Effektives Leistungsmanagement, nachhaltige Vergütungspraktiken und persönliche Rechenschaftspflicht sind für den Erfolg unseres Unternehmens entscheidend. Wir konzentrieren uns auf unsere Werte, um kulturelle Veränderungen in unserem Unternehmen zu unterstützen. Unsere Leistungsbeurteilung misst daher nicht nur das Erreichte, sondern auch die Art und Weise, wie es erreicht wurde.

Das heisst, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt bei der Beurteilung ihrer Gesamtleistung eine zentrale Rolle. So verbinden wir alles mit unseren drei Schlüsseln. Diese Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen fliessen sowohl in Beförderungs- als auch in Vergütungsentscheide ein. Unser jährlicher Leistungsmanagementprozess hilft allen Mitarbeitern, individuell und im Team zu unserem Unternehmen und unserer Kultur beizutragen. **Drei Schlüssel zum Erfolg**

Unsere Vergütung ist mit unseren strategischen Zielen und unseren Verhaltensweisen verknüpft

Unsere Vergütungsphilosophie ist darauf ausgerichtet, die Interessen unserer Mitarbeiter mit jenen unserer Kunden und Anleger in Einklang zu bringen. Unser Vergütungssystem baut auf unseren Prinzipien Kundenfokus, exzellenter Service und nachhaltige Leistung auf.

Neben unseren Prinzipien sind unsere Verhaltensweisen Integrität, Zusammenarbeit und Hinterfragen Teil des Leistungsmanagementprozesses.

Wie stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter auf der Grundlage unserer Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen zum Erfolg von UBS beitragen?

Auf Basis unserer Grundsätze der Gesamtvergütung wird der Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen festgelegt. Die Grundsätze enthalten zudem Leitlinien für die Zuweisungen an die Mitarbeiter und sehen Auszahlungsmechanismen vor, einschliesslich der Programme für aufgeschobene Vergütungen. Diese Grundsätze stützen unseren Vergütungsansatz, geben einen Rahmen dafür vor, wie Leistung und umsichtige Risikobereitschaft gegeneinander abzuwägen sind und legen das Augenmerk auf Verhaltensweisen sowie robuste Risikomanagementpraktiken.

Unsere Vergütungsstruktur ist auf unsere strategischen Prioritäten abgestimmt. Sie ermutigt die Mitarbeiter zur Schaffung einer starken Kundenbasis, zur nachhaltigen Wertschöpfung und zur Erfüllung höchster Leistungsstandards.

Die Finanzierung unseres Pools für leistungsabhängige Zuteilungen basiert auf dem Geschäftserfolg, der anhand verschiedener Grössen gemessen wird. Wir bewerten die Performance des Konzerns und der Unternehmensbereiche einschliesslich der Erfüllung verschiedener Zielvorgaben und berücksichtigen zudem die Performance gegenüber unserer Vergleichsgruppe, die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit im Markt, die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele einschliesslich des Kapitalwachstums sowie die risikogewichteten Aktiven und die Bilanz- und Kosteneffizienz.

Die meisten Mitarbeiter können eine jährliche ermessensbasierte leistungsabhängige Vergütung erhalten. Deren Höhe hängt vom Konzernergebnis, vom Ergebnis des Unternehmensbereichs, in dem der Mitarbeiter tätig ist, sowie von der individuellen Leistung und dem Verhalten des Mitarbeiters ab und reflektiert dessen Gesamtbeitrag zum Erfolg von UBS. Solche Zuteilungen liegen vollumfänglich im Ermessen des Unternehmens. Die leistungsabhängige Vergütung kann aus einem sofort in bar ausbezahlten Anteil und einem aufgeschobenen Anteil bestehen. Der aufgeschobene Anteil unterliegt für einige Jahre Verfallsbestimmungen.

Ausserdem können unsere Mitarbeiter durch den Equity Plus Plan UBS-Aktien erwerben. Dieser Aktienbeteiligungsplan ermöglicht Mitarbeitern unter dem Rang eines Managing Director, bis zu 30% ihres Grundgehalts und/oder bis zu 35% ihrer leistungsabhängigen Zuteilung (bis zu jährlich 20000 Franken/US-Dollar) für den Kauf von UBS-Aktien einzusetzen. Die berechtigten Mitarbeiter können UBS-Aktien zum Marktpreis kaufen und erhalten für je drei über das Programm erworbene Aktien eine Zusatzaktie. Die Zusatzaktien werden nach einer Aufschubfrist von drei Jahren übertragen, sofern der Mitarbeiter weiter im Unternehmen beschäftigt ist und die gekauften Aktien während der gesamten Aufschubfrist nicht veräussert wurden.

Prinzipien und Verhaltensweisen Risikomanagement

› **Weitere Informationen über unsere Unternehmensführung**
finden Sie unter ubs.com/governance

Wie messen wir die Performance unserer Führungskräfte?

Unsere Leistungsbeurteilung der Mitglieder der Konzernleitung basiert auf einer Balanced Scorecard (siehe nachstehende Tabelle). Auf diese Weise können wir die Leistung jedes einzelnen Konzernleitungsmitglieds anhand einer Reihe quantitativer und qualitativer Kennzahlen zur Leistungsmessung (Key Performance Indicators, KPIs) beurteilen. Zu den quantitativen Messgrößen gehören die Ergebnisse des Konzerns, des Unternehmensbereichs, der Region und der Funktion je nach Zuständigkeit des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Hierauf entfallen 65% der Beurteilung. Die qualitativen Messgrößen machen 35% der Beurteilung aus und sind für alle Mitglieder der Konzernleitung einschliesslich des Group CEO gleich. Aus dem Grad der Zielerreichung der

quantitativen Messgrößen sowie der Beurteilung der Leistung in Bezug auf die qualitativen Messgrößen ergibt sich ein Gesamtrating. Dies ist der Ausgangspunkt für die Bestimmung der jährlichen leistungsabhängigen Zuteilung der Mitglieder der Konzernleitung.

Durch unsere Governance verfügen wir über ein System, das die Schaffung von nachhaltigem Wert für alle unsere Anspruchsgruppen unterstützt.

«Ich weiss es zu schätzen, dass ich Befugnisse und Eigenverantwortung übertragen bekomme, aber gleichzeitig auch ein gesundes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben halten kann.»

Fatma Amour



Übersicht der quantitativen und qualitativen Messgrössen – Balanced Scorecard für die Konzernleitung

Quantitative / qualitative Messgrössen

Konzern		Eine Reihe finanzieller Kennzahlen, einschliesslich bereinigter Group Return on Tangible Equity, (Group RoTE), bereinigtes Konzernergebnis vor Steuern und Kernkapitalquote CET1 (vollständig umgesetzt)
Bereichsspezifische regionale oder funktionale KPIs (sofern zutreffend)¹		Die bereichsspezifischen und / oder regionalen KPIs sind unterschiedlich, können aber umfassen: Wachstumsrate Nettoneugelder, Bruttomarge, bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis, Wachstumsrate Netto-Neugeschäftsvolumen, Nettozinsmarge, bereinigte RoAE, RWA-Grenzwert gemäss Basel III, Grenzwert finanzierte Vermögenswerte Spezifische funktionale KPIs für Konzernleitungsmitglieder des Corporate Center
Pfeiler	Kapitalbewirtschaftung	Baut Kapitalkraft und harte Kernkapitalquote (CET1) auf und hält diese aufrecht. Schafft Effizienzen und setzt unser Kapital effizienter und effektiver ein.
	Effizienz und Effektivität	Trägt zur Entwicklung und Umsetzung unserer Strategie bei. Diese Messgrösse soll sicherstellen, dass alle Geschäftsfelder, Funktionsbereiche und Regionen erfolgreich sind.
	Risikomanagement	Stellt sicher, dass das Risikomanagement mit einem effektiven Kontrollsystem durchgesetzt und eingehalten wird. Ebenso wird erfasst, in welchem Masse Risiken durch Selbstbeurteilung identifiziert werden, und wird untersucht, inwieweit es der betreffenden Person gelungen ist, die Einhaltung von Bestimmungen innerhalb der verschiedenen regulatorischen Rahmenbedingungen sicherzustellen. Trägt dazu bei, die Beziehungen des Unternehmens mit Aufsichtsbehörden durch kontinuierlichen Dialog zu pflegen.
Prinzipien²	Kundenfokus	Trägt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur langfristigen Beibehaltung eines hohen Masses an Zufriedenheit bei. Dies beinhaltet ebenfalls die Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit und des Angebots des gesamten Unternehmens für unsere Kunden.
	Exzellenter Service	Personalmanagement – baut Nachfolger für die obersten Führungspositionen auf, fördert die unternehmensinterne Talentmobilität sowie eine vielseitige und offene Belegschaft. Produkt- und Dienstleistungsqualität – strebt einen exzellenten Service an in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten.
	Nachhaltige Performance	Marke und Reputation – schützt die Reputation des Konzerns und gewährleistet die vollständige Einhaltung unserer Standards und Grundsätze. Kultur – stellt Grundsätze und Verhaltensweisen gänzlich in den Mittelpunkt des Geschäfts. Ausserdem bewertet die Kennzahl, inwieweit die betreffende Person in der Lage ist, eine Kultur der persönlichen Verantwortung zu fördern und damit unsere Entschlossenheit zu untermauern, unserer Verantwortung als Unternehmen gerecht zu werden und unseren Anspruchsgruppen gegenüber integer zu handeln.
	Verhalten	Integrität
	Zusammenarbeit	Räumt Vorteilen der Kunden und des Unternehmens Vorrang vor eigenen Interessen ein, arbeitet eng mit anderen im gesamten Konzern zusammen, schätzt und respektiert unterschiedliche Ansichten.
	Hinterfragen	Ermutigt sich selbst und andere, den Status quo konstruktiv zu hinterfragen sowie aus Fehlern und Erfahrungen zu lernen.

¹ Regionale und funktionale KPIs können auch qualitative Messgrössen einschliessen. ² Die Gesamtergebnisse berücksichtigen auch die strategischen Fortschritte und den Erfolg in Relation zum Marktumfeld.



› **Weitere Informationen zur Vergütung**, insbesondere zur Vergütung des Group CEO und der Konzernleitungsmitglieder, finden Sie in unserem Geschäftsbericht 2016. Der Geschäftsbericht enthält eine Übersicht über den Prozess zur Bestimmung der Vergütung, die Vergütungsstruktur für Konzernleitungsmitglieder sowie das Vergütungsmodell für alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unser Verwaltungsrat



1 **Axel A. Weber** Präsident des Verwaltungsrats/Vorsitzender des Corporate Culture and Responsibility Committee/Vorsitzender des Governance and Nominating Committee 2 **Michel Demaré** Unabhängiger Vizepräsident/Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Compensation Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee 3 **Isabelle Romy** Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee 4 **Beatrice Weder di Mauro** Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Risk Committee 5 **Robert W. Scully** Mitglied des Risk Committee 6 **David Sidwell** Senior Independent Director/Vorsitzender des Risk Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee 7 **William G. Parrett** Vorsitzender des Audit Committee/Mitglied des Compensation Committee/Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee 8 **Reto Francioni** Mitglied des Compensation Committee/Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Risk Committee 9 **Joseph Yam** Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Risk Committee 10 **Ann F. Godbehere** Vorsitzende des Compensation Committee/Mitglied des Audit Committee **Dieter Wemmer** (nicht auf diesem Bild) Mitglied des Risk Committee



Der Verwaltungsrat der UBS Group AG besteht gemäss unseren Statuten aus sechs bis zwölf Mitgliedern und wird vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet. Der Verwaltungsrat entscheidet auf Vorschlag des Group Chief Executive Officer (Group CEO) über die strategischen Ziele des Konzerns, ist für die Gesamtleitung, Überwachung und Kontrolle des Konzerns und seines Managements verantwortlich und überwacht die Einhaltung der Bestimmungen der anwendbaren Rechtsvorschriften und Regularien. Der Verwaltungsrat übt die Aufsicht über die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften aus. Er stellt die Ausarbeitung von klaren konzernweiten Governance-Grundsätzen sicher, um letztlich eine effektive Steuerung und Überwachung des Konzerns zu gewährleisten. Diese Grundsätze berücksichtigen die wesentlichen Risiken, denen der Konzern und seine Tochtergesellschaften ausgesetzt sind. Der Verwaltungsrat trägt die oberste Verantwortung für den Erfolg des Konzerns und für die Erzielung von nachhaltigem Wert für die Aktionäre, dies unter Einsatz von umsichtigen und effektiven Kontrollen. Darüber hinaus genehmigt er alle zur Veröffentlichung vorgesehenen Rechnungsabschlüsse und ernennt und entlässt Mitglieder der Konzernleitung.

Unsere Konzernleitung



1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Martin Blessing** President Personal & Corporate Banking und President UBS Switzerland 3 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel 4 **Kathryn Shih** President UBS Asia Pacific 5 **Kirt Gardner** Group Chief Financial Officer 6 **Sabine Keller-Busse** Group Head Human Resources 7 **Ulrich Körner** President Asset Management und President UBS Europe, Middle East and Africa 8 **Christian Blum** Group Chief Risk Officer 9 **Jürg Zeltner** President Wealth Management 10 **Tom Naratil** President Wealth Management Americas und President UBS Americas 11 **Andrea Orcel** President Investment Bank 12 **Axel P. Lehmann** Group Chief Operating Officer



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

→ Siehe «Verwaltungsrat» und «Konzernleitung» im Abschnitt «Corporate Governance» unseres Geschäftsberichts 2016 oder ubs.com/bod und ubs.com/geb für die vollständigen Lebensläufe der Mitglieder unserer Führungsgremien

Wo wollen wir hin?

Ihr Jahresrückblick beruht auf dem Rahmen für integrierte Berichterstattung – warum?

Sergio P. Ermotti Wir sehen eine wachsende Nachfrage nach relevanteren, fokussierteren und präziseren Berichten. Die heute zunehmend umfangreichen Formate sind immer weniger gefragt. Ausserdem kann man wohl sagen, dass die aktuelle Berichterstattung grösstenteils eine Rückschau darstellt. Da die Berichte, wie ich bereits angedeutet habe, eher umfangreich sind, lassen sich die Verbindung zwischen Strategie, Input, Output und Wirkung und deren bessere Abstimmung nicht unbedingt knapp und präzise herausarbeiten.

Mit dem Jahresrückblick 2016 gehen wir den Weg weiter, den UBS im vergangenen Jahr eingeschlagen hat. Wir wissen aber auch, dass wir immer noch Arbeit vor uns haben. Meiner Ansicht nach wird fokussierte Transparenz immer wichtiger. Das heisst nicht, dass wir noch dickere Berichte erstellen müssen, sondern vielmehr, dass wir die Qualität dieser Berichte optimieren müssen. UBS will ganz klar auch weiterhin zu den führenden Unternehmen der Branche gehören, auch im Hinblick auf Offenlegung. Das bedeutet auch, dass wir bei der Berichterstattung innovative Konzepte einsetzen. So haben wir letztes Jahr zum ersten Mal den Rahmen für die integrierte Berichterstattung angewandt. Wir haben die Bestätigung erhalten, dass wir damit den richtigen Weg eingeschlagen haben, und setzen diesen Weg fort.

Wie stellen Sie sicher, dass die Meinungen unserer Aktionäre und unserer anderen Anspruchsgruppen in unseren Zielen berücksichtigt sind?

Axel A. Weber Die Interaktion mit unseren Aktionären gehört zu meinen persönlichen Prioritäten. Zweimal pro Jahr treffe ich mich mit den 100 wichtigsten Aktionären von UBS und hole ihr direktes Feedback ein. Dies ist für mich äusserst wertvoll, denn unsere Aktionäre sagen mir ganz offen, was ihnen an unserer Bank gefällt und wo ihrer Ansicht nach noch Verbesserungsbedarf besteht. Lassen Sie mich für beides ein Beispiel geben: Unsere Bank erhält viel Beifall für ihre klare Strategie und deren disziplinierte Umsetzung. Einer der Kritikpunkte betrifft dagegen unsere derzeitigen und erwarteten Kosten für Rechtsfälle. Ausserdem befragen wir weitere Anspruchsgruppen zu den Themen, die ihrer Ansicht nach die höchste Relevanz für UBS haben. Dazu führen wir jährlich unsere Materialitätsanalyse gemäss der Definition der Global Reporting Initiative durch und erfassen die Ergebnisse in einer Matrix. Darin werden 25 Themen abgedeckt. Die höchste Relevanz haben «Verhalten und Kultur», «Schutz von Kunden» und «Finanzielle Stabilität und Widerstandsfähigkeit». Auf diese Themen gehen wir auch in diesem Jahresrückblick ein. Natürlich sind auch die anderen Themen der Matrix wichtig. Hervorheben möchte ich dabei den Punkt «Governance», der für mich als Präsident des Verwaltungsrats besondere Priorität hat. Gute Unternehmensführung heisst,

den Status quo zu hinterfragen und Themen zu behandeln, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten.

Können Sie kurz weitere Beispiele für Themen geben, die Ihrer Ansicht nach in den kommenden Jahren wichtiger werden?

Axel A. Weber Ich persönlich gehe davon aus, dass das Thema Mitwirkung der Aktionäre noch relevanter werden wird. Ausserdem unterschätzen viele Banken meiner Meinung nach den Klimawandel und die damit verbundenen Risiken für ihre Bilanzen. Es ist durchaus möglich, dass in fünf Jahren ökologische Stresstests an der Tagesordnung sein werden, so wie Markt-Stresstests heute.

Wie kann UBS dazu beitragen, das Leben der Menschen heute und in Zukunft zu verbessern?

Sergio P. Ermotti Wir konzentrieren uns bei allem, was wir tun, auf einen nachhaltigen und langfristigen Ansatz, ohne dabei das Hier und Jetzt aus den Augen zu verlieren. Bei unseren Investitionen, bei der Einstellung von Mitarbeitern und bei allen Geschäftsentscheidungen müssen wir langfristig denken. Anschliessend müssen wir uns darauf konzentrieren, die bestmöglichen positiven Ergebnisse daraus zu ziehen und die möglichen negativen Folgen auf ein Mindestmass zu begrenzen. Banken müssen noch besser verdeutlichen, welchen Wert sie für Kunden, die Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes erbringen. Das kann weder

“Denkende Maschinen werden Banken helfen, ihre Aufgaben noch besser zu verrichten.”

Axel A. Weber

“Wir konzentrieren uns bei allem, was wir tun, auf einen nachhaltigen und langfristigen Ansatz, ohne dabei das Hier und Jetzt aus den Augen zu verlieren.”

Sergio P. Ermotti

der Präsident des Verwaltungsrats noch die Konzernleitung alleine leisten. Daher ist das aktive Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein entscheidender Faktor bei der erfolgreichen Umsetzung wichtiger Programme unserer Bank. Nur so können wir heutige und künftige Herausforderungen bewältigen. Dazu gehören beispielsweise auch die Förderung klimabewusster Investitionen, die Verbesserung der Infrastruktur in Schwellenländern oder die Unterstützung der privaten Altersvorsorge. 2016 wurde ich Präsident des Stiftungsrates der UBS Optimus Foundation. Die Arbeit dieser Stiftung hat bereits das Leben von Millionen von Kindern verbessert und gleichzeitig Kunden geholfen, ihre philanthropischen Ziele zu erreichen. Bei UBS bieten wir also nicht nur Bankdienstleistungen an. Vielmehr wollen wir in Zusammenarbeit mit unseren Kunden die richtigen Antworten auf die Fragen finden, die ihnen am Herzen liegen. Aber natürlich sind der Zugang zu modernen Produkten und Dienstleistungen und die flexiblen Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu uns entscheidende Faktoren bei der Schaffung von Wert für unsere Kunden.

Welche grossen Trends werden in den kommenden Jahren das Geschäft von UBS beeinflussen?

Axel A. Weber Die Politik hat sich zu einem erheblichen Unsicherheitsfaktor und einem bedeutenden Treiber der Finanzmärkte entwickelt. Gleichzeitig

werden geschäftliche Entscheidungen heutzutage mehr und mehr von Regulierungen bestimmt. Natürlich müssen wir, genau wie jeder andere Finanzdienstleister auch, nach wie vor eine Strategie festlegen, die richtig für uns ist und die dem Paradigmenwechsel im Bankwesen Rechnung trägt. Das haben wir bei UBS frühzeitig getan, früher als viele unserer Mitbewerber. Langfristig dürfte sich die Finanzdienstleistungsbranche auch aufgrund neuer Technologien wie Blockchain, künstliche Intelligenz und intelligente Automatisierung verändern. Wir vertreten die Auffassung, dass denkende Maschinen Banken helfen werden, ihre Aufgaben noch besser zu verrichten. Was das für Banken, Bankmitarbeiter und Bankkunden heisst, haben wir im aktuellen White Paper unserer regelmässig veröffentlichten Reihe «UBS Future of Finance» untersucht.

Wo sehen Sie zukünftig die grösste Chance für UBS – und wo die grösste Herausforderung?

Sergio P. Ermotti Nun, das schwache weltweite Wachstum, niedrige oder negative Zinsen, die geopolitischen Spannungen, neue Technologien – man kann kaum sagen, was davon die grösste Herausforderung darstellt. Ausserdem stehen uns zahlreiche regulatorische Veränderungen bevor. Wir haben seit 2013 rund 3,5 Milliarden Franken ausgegeben, um regulatorische Anforderungen zu implementieren. Im Hinblick auf die Märkte sehen wir

die grössten Wachstumschancen in den nächsten drei bis fünf Jahren nach wie vor in den USA und in China. In den USA verzeichneten wir bis vor sechs Jahren noch operative Verluste. 2016 konnten wir bereits einen Vorsteuergewinn von mehr als 1 Milliarde Franken verbuchen. Aber wir haben hier noch viele Möglichkeiten, und die Zusammenarbeit zwischen dem Wealth-Management-Geschäft, unserem Asset Management und unserem Investment Banking fängt gerade erst an, Früchte zu tragen. Noch mehr erreichen wir durch die Ausweitung unseres Angebots und durch die Nutzung der digitalen Kanäle. Natürlich wirkt sich verstärkte Zusammenarbeit nicht nur in Amerika positiv aus. Ich kann nicht oft genug wiederholen, dass bessere Zusammenarbeit zwischen unseren Geschäftsbereichen und die weitere Vereinfachung von Arbeitsprozessen innerhalb unseres Unternehmens entscheidend dazu beitragen werden, das volle Potenzial von UBS freizusetzen.

Mehr über UBS erfahren

Möchten Sie mehr über uns wissen?

Unsere Geschäftsbereiche, Leistungen und Angebote
ubs.com

Unsere Finanzergebnisse und Aktien
ubs.com/investoren

Unsere Corporate Governance
ubs.com/governance

Unsere Strategie
ubs.com/strategie

Unser Wealth Management Research
ubs.com/research-de

Unsere Standorte
ubs.com/standorte

Interessieren Sie sich für unsere Finanzinformationen?

Finanzberichte

Auf folgenden Webseiten können Sie Drucksachen herunterladen und bestellen:
ubs.com/geschaeftsbericht
ubs.com/quartalsbericht
ubs.com/publikationsbestellung

Ergebnispräsentationen
ubs.com/praesentationen

Haben Sie Interesse an einer Tätigkeit bei uns?

Stellenangebote und Ausbildungsmöglichkeiten
ubs.com/stellen

Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

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

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



Impressum

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

Fotografie S. 5/S. 64–67: Annie Leibovitz, New York
Fotografien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Claudia Link, Schweiz
Projektmanagement: Michael Gubser, UBS, Schweiz
Infografik/Art Direction: Corinne Spielmann, UBS, Schweiz
Redaktionskonzept: Christiane Kamp, UBS, Schweiz
Chefredaktor: Martin Riesen, UBS, Schweiz
Druck: Multicolor Print AG, Baar, Schweiz

Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch | SAP-Nr. 80530D-1701

© UBS 2017. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



ClimatePartner[®]
klimateutral

Druck | ID 11020-1702-1012

Haben Sie allgemeine Fragen?

Globale Telefonzentrale
Für Anfragen allgemeiner Art.

Zürich +41-44-234 1111
London +44-20-7568 0000
New York +1-212-821 3000
Hongkong +852-2971 8888

UBS Card Center
ubs.com/cards
Hotline +41-44-828 3134

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

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

Unternehmenskalender

28. April 2017
Ergebnisse für das 1. Quartal 2017

4. Mai 2017
Jährliche Generalversammlung

28. Juli 2017
Ergebnisse für das 2. Quartal 2017

27. Oktober 2017
Ergebnisse für das 3. Quartal 2017

«Wir wollen, dass Nachhaltigkeit Thema in jedem Kundengespräch ist.»

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas ist eine Frau mit einer Mission. Als Global Head of Sustainable Investing in Wealth Management ist es ihre Aufgabe, Investitionen anhand von Nachhaltigkeitskriterien zu prüfen. Das Ziel ist es, die Risiken von Portfolios zu senken und gleichzeitig die langfristigen Erträge zu steigern. Sie arbeitet mit internationalen Organisationen zusammen und leitet Forschungsprojekte, die Informationen für die Branche und die Kunden liefern sollen.

Rina erklärt, dass Anleger aufgrund erhöhter Transparenz und der Offenlegung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien – oder ESG-Kriterien – heute andere Ziele verfolgen als früher. Und für die nächste Generation dürften Nachhaltigkeitsaspekte sogar noch wichtiger werden. Aus strategischer Sicht hält sie es daher für die langfristige Performance des Unternehmens für unabdingbar, Aktien auf Nachhaltigkeit hin zu analysieren.

Neben der Arbeit gründete Rina das World Economic Forum Young Global Leaders Impact Lab, für das sie auch heute noch tätig ist. Dabei kommen die Mitglieder dieser Organisation nach New York City und diskutieren über mögliche Lösungen für die grossen globalen Herausforderungen. Ausserdem unterrichtet Rina nachhaltiges Investieren als Dozentin an der Columbia University. Wahrlich eine Frau mit einer Mission.

Kontaktadressen für Medien und Investoren

Investor Relations

UBS Group AG, Investor Relations
Postfach, CH-8098 Zürich
investorrelations@ubs.com
ubs.com/investors

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

Media Relations

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

Unser Shareholder-Services-Team ist für die Eintragung der Aktionäre der UBS Group AG verantwortlich.

UBS Group AG, Shareholder Services
Postfach, CH-8098 Zürich
sh-shareholder-services@ubs.com
Hotline +41-44-235 6652
Fax +41-44-235 8220

Shareholder Portal

ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

Zuständig für Anfragen zur UBS-Aktie in den USA.

Computershare Trust Company NA
P.O. Box 30170
College Station
TX 77842-3170, USA
web.queries@computershare.com
www-us.computershare.com/investors/contact
Anrufe aus den USA +1-866-305-9566
Anrufe von ausserhalb
der USA +1-781-575-2623
TDD für Hörbehinderte
+1-800-231-5469
TDD ausländische Aktionäre
+1-201-680-6610

Unternehmensinformationen

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

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

Die UBS Group AG wurde 2014 als Holdinggesellschaft des UBS-Konzerns gegründet und am 10. Juni 2014 eingetragen.

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



Der Jahresrückblick 2016 «Werte verbinden» erscheint als Tablet-Version unter UBS Newsstand/Annual Review (App Store oder Google Play Store) sowie als PDF unter ubs.com/investoren



Jürg Meier

Jürg Meier ist Fondsmanager eines der acht Immobilienfonds und Anlagestiftungen von UBS in der Schweiz. Er managt das Portfolio, als wäre er mit eigenem Vermögen investiert, und konnte das Volumen von einer einzigen Gewerbeimmobilie mit einem Wert von 20 Millionen Franken im Jahr 2009 auf inzwischen 40 Gebäude mit einem Wert von mehr als 600 Millionen Franken ausbauen.

Zudem ist er Nachhaltigkeitsmanager für alle acht Schweizer Immobilienfonds und Anlagestiftungen. In dieser Funktion investiert er strategisch in Gebäude, die energieeffizient sind, niedrige CO₂-Emissionen aufweisen und nachhaltige Materialien verwenden. Nachhaltiges Bauen heisst auch, dass die Gebäude höherwertig sind, höhere Mieten gezahlt werden und die Mieter langfristig Geld sparen.

Für Jürg ist es wichtig, dass Investitionen sichtbare und konkrete Ergebnisse bringen. Um es mit seinen Worten zu sagen: Wir alle leben und arbeiten in Immobilien. Und die Immobilien, die gebaut werden, werden unsere Umwelt jahrzehnte- und sogar jahrhundertlang beeinflussen. In seiner Freizeit weiss er es zu schätzen, dass ihm ein schönes Zuhause dabei hilft, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden – ein nachhaltiges Gleichgewicht gewissermassen.



«Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht auf ökologische Aspekte, sondern beinhaltet auch ökonomische und gesellschaftliche Punkte, die unser Geschäft optimieren.»

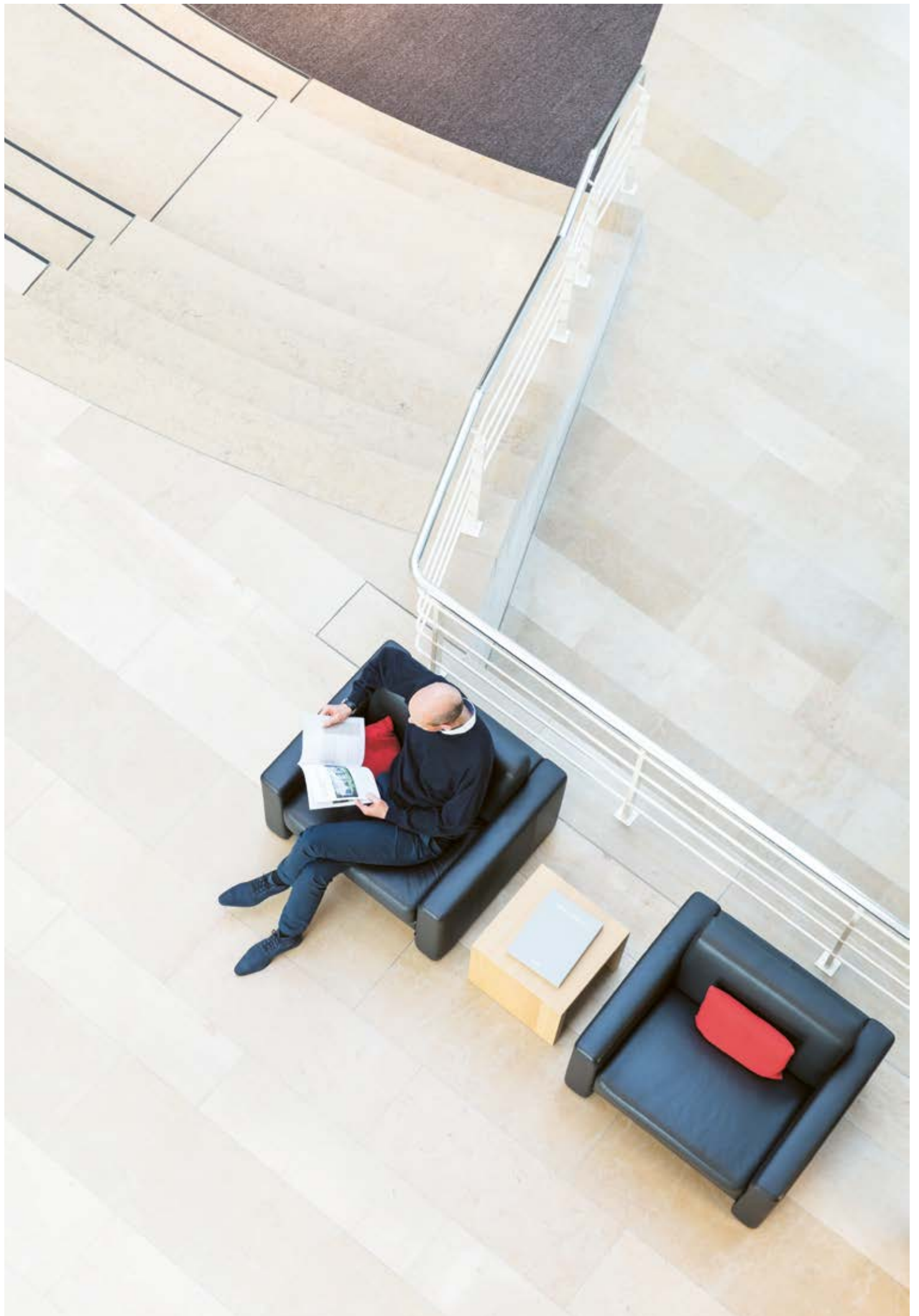
Jürg Meier

Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen | Dieser Bericht enthält «zukunftsgerichtete Aussagen», unter anderem Prognosen des Managements zur finanziellen Performance von UBS sowie Aussagen über erwartete Auswirkungen von Transaktionen und strategischen Initiativen in Bezug auf das Geschäft und die künftige Entwicklung von UBS. Während diese zukunftsgerichteten Aussagen die Einschätzung und Erwartungen von UBS zu den vorgenannten Themen widerspiegeln, können Risiken, Unsicherheiten und andere wichtige Faktoren die tatsächlich eintretenden Entwicklungen und Ergebnisse beeinflussen und dazu führen, dass diese wesentlich von den Erwartungen von UBS abweichen. Hierzu gehören u.a.: (i) der Grad des Erfolgs von UBS bei der laufenden Umsetzung ihrer strategischen Pläne, einschliesslich der Kostensenkungs- und Effizienzinitiativen, sowie die Fähigkeit, die Niveaus ihrer risikogewichteten Aktiven (RWA), des Leverage Ratio Denominators, der Mindestliquiditätsquote und anderer finanzieller Ressourcen zu steuern, und der Grad des Erfolges bei der Umsetzung von Änderungen in unserem Wealth-Management-Geschäft zur Anpassung an die Entwicklung der Markt-, aufsichtsrechtlichen und sonstigen Bedingungen; (ii) das anhaltende Tief- oder Negativzinsumfeld, die Entwicklungen im makroökonomischen Umfeld und den Märkten, in denen UBS tätig ist oder von denen UBS abhängt, inklusive Schwankungen an den Wertpapiermärkten, der Liquidität, Risikoprämien und Wechselkurse sowie Auswirkungen des Wirtschaftsumfelds, von Marktentwicklungen und geopolitischer Spannungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenparteien von UBS sowie auf die Stimmung und Aktivitäten von Kunden; (iii) Änderungen der Verfügbarkeit von Kapital und Finanzierung, inklusive Änderungen der Risikoprämien und Ratings von UBS, sowie die Verfügbarkeit und Finanzierungskosten, um die Anforderungen an Schuldinstrumente, welche für die Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf die Verlustabsorptionskapazität (total loss-absorbing capacity, TLAC) herangezogen werden können, zu erfüllen; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien und auf anderen Finanzplätzen, die möglicherweise strengere Kapital-, TLAC-, Leverage-Ratio-, Liquiditäts- und Finanzierungsanforderungen, zusätzliche Steueranforderungen, Abgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen, Beschränkungen von Kapital- und Liquiditätsübertragungen und der konzernweiten Verteilung operationeller Kosten oder anderer Massnahmen auferlegen oder dazu führen, und deren potenzielle Auswirkungen auf die geschäftlichen Aktivitäten von UBS; (v) Unsicherheit darüber, wann und in welchem Umfang die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) eine begrenzten Reduzierung der Gone-Concern-Anforderungen aufgrund der Massnahmen zur Verringerung des Abwicklungsrisikos gutheissen oder bestätigen wird; (vi) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung weiterer Änderungen, die UBS an ihrer rechtlichen Struktur vornimmt, um ihre Abwicklungsfähigkeit zu verbessern und damit verbundene regulatorische Anforderungen zu erfüllen, inklusive Veränderungen ihrer Rechtsstruktur und dem Berichtswesen, welche verlangt sind, um verstärkte Aufsichtsstandards in den USA zu implementieren, der abschliessenden Implementierung einer Dienstleistungsunternehmensstruktur und der möglichen Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Rechtsstruktur oder des Buchungsmodells als Reaktion auf rechtliche und regulatorische Anforderungen, bezogen auf Kapitalanforderungen, Abwicklungsanforderungen sowie Vorstösse in der Schweiz und anderen Ländern betreffend obligatorischer Strukturereformen für Banken oder systemrelevante Institutionen; (vii) die Unsicherheit bezüglich des Zeitpunkts und der Form des britischen EU-Austritts und die mögliche Notwendigkeit, daraus resultierende Änderungen an der Rechtsstruktur und den Geschäften von UBS vorzunehmen; (viii) die Änderung der Wettbewerbsposition von UBS, einschliesslich der Frage, ob Unterschiede bei regulatorischen Kapital- und sonstigen Anforderungen auf wichtigen Finanzplätzen sich nachteilig auf die Konkurrenzfähigkeit von UBS in bestimmten Geschäftsfeldern auswirken; (ix) Änderungen des auf unser Geschäft anwendbaren Verhaltensstandards, die aus neuen Regulierungen oder der neuen Durchsetzung existierender Standards resultieren können, einschliesslich in Kraft getretener und vorgeschlagener Massnahmen, um neue und verstärkte Pflichten im Rahmen des Kundenverkehrs und bei der Ausübung und Bearbeitung von Kundentransaktionen aufzuerlegen; (x) die Haftung von UBS oder mögliche Einschränkungen oder Strafen, welche die Aufsichtsbehörden UBS infolge von Rechtsstreitigkeiten, vertraglichen Forderungen und regulatorischen Untersuchungen auferlegen, einschliesslich der Möglichkeit von gewissen Geschäftsbereichen ausgeschlossen zu werden oder des Verlustes von Lizenzen oder Privilegien aufgrund von regulatorischen oder anderen behördlichen Sanktionen, sowie die Auswirkungen, die rechtliche, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten auf die operationelle Risikokomponente unserer RWA haben; (xi) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (xii) die Fähigkeit von UBS, Mitarbeiter für sich zu gewinnen und an sich zu binden, die für die Ertragsgenerierung sowie die Führung, Unterstützung und Kontrolle ihrer Geschäftsbereiche erforderlich ist und die möglicherweise durch Wettbewerbsfaktoren, u.a. die Vergütungspolitik, beeinflusst wird; (xiii) Änderungen der Rechnungslegungs- oder Steuerstandards und Bestimmungen oder deren Auslegungen, die den Ausweis von Gewinnen oder Verlusten, die Bewertung des Goodwill, die Anerkennung latenter Steueransprüche und andere Aspekte beeinflussen; (xiv) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xv) die Fähigkeit von UBS, bei technologischen Entwicklungen mit der Konkurrenz Schritt halten zu können, unter anderem durch die Entwicklung digitaler Kanäle und Tools sowie in unserem Handelsgeschäft; (xvi) der Eintritt von operativen Betriebsstörungen wie Betrug, Fehlverhalten, unautorisierte Handelsgeschäfte, Finanzkriminalität, Cyber-Attacks und Systemausfälle; (xvii) Einschränkungen der Fähigkeit von UBS Group AG Zahlungen oder Ausschüttungen vorzunehmen, einschliesslich aufgrund von Einschränkungen der Fähigkeit von Tochtergesellschaften, direkt oder indirekt, Darlehen oder Ausschüttungen vorzunehmen, oder, im Falle von finanziellen Schwierigkeiten, aufgrund der Ausübung der weitgehenden, gesetzlich übertragenen Kompetenzen der FINMA oder von Aufsichtsbehörden für die geschäftlichen Aktivitäten von UBS in anderen Ländern in Bezug auf Schutzmassnahmen, Sanierungs- und Liquidationsverfahren; (xviii) der Grad, in welchem Änderungen bezüglich Regulierung, Kapital oder Rechtsstruktur, Finanzergebnisse oder andere Faktoren, einschliesslich Methodologien, Annahmen und Stressszenarien, die Fähigkeit von UBS beeinträchtigen können, ihre geäusserten Kapitalrenditeziele zu wahren; und (xix) die Folgen, die diese oder andere Faktoren oder nicht absehbare Ereignisse für die Reputation der Bank haben können, sowie deren Folgewirkungen auf unser Geschäft und unsere Performance. Die Reihenfolge der oben genannten Faktoren stellt keinen Hinweis auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit oder das mögliche Ausmass ihrer Konsequenzen dar. Unsere geschäftlichen und finanziellen Ergebnisse können auch von anderen, in bisherigen und zukünftigen Berichten und Pflichtmeldungen – u.a. an die US Securities and Exchange Commission (SEC) – identifizierten Faktoren nachteilig beeinflusst werden. Weitere Informationen zu diesen Faktoren finden sich in Dokumenten von UBS und Pflichtmeldungen, u.a. dem auf Formular 20-F erstellten Jahresbericht für das am 31. Dezember 2016 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

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

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

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



UBS Group AG
Postfach
CH-8098 Zürich

ubs.com

