

Die Zukunft gestalten

Jahresrückblick 2014



抱住開放的態度,對不同文化尊重和了解,會為
未來創造更多的機會。

Offenheit, Respekt und das Verständnis für verschiedene
Kulturen können neue Chancen eröffnen.

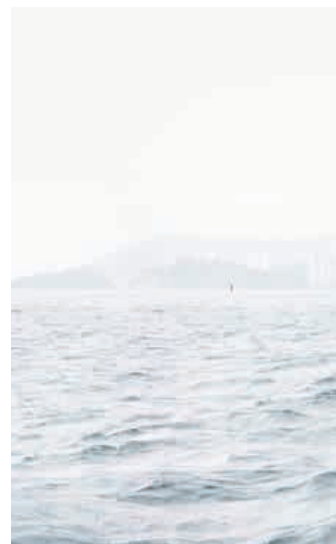
Annie Chu

Annie Chu, Group Technology in Hongkong, genießt
zusammen mit Kollegen von UBS die Aussicht auf die
Skyline von Singapur.



«Beim Drachenbootrennen geht es um Teamwork,
Synchronisation ist entscheidend. Genau wie im Bankgeschäft.»

Annie Chu



Dieser Bericht gibt Anlegern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen einen kurzen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und das Finanzergebnis 2014. Ausführliche Informationen sind im UBS-Geschäftsbericht 2014 enthalten. Siehe Seite 54 für die Bestellung des Geschäftsberichts und weiterer veröffentlichter Informationen über UBS, inklusive Formular 20-F, für das am 31. Dezember 2014 zu Ende gegangene Geschäftsjahr. 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.



Der Jahresrückblick 2014 ist als iPad-Version verfügbar:
UBS Newsstand/Annual Review.

4	Vorwort
6	UBS 2014
8	UBS auf einen Blick
10	Die Bank zum Anklicken
12	Unsere Ausbildungsprogramme für Anlageberater
14	Risikomanagement: ein zentraler Bestandteil unseres Handelns
16	Impact Investing – Gutes tun mit Gewinn
20	Unsere Strategie
26	Entstehung von UBS
32	Unser Verwaltungsrat
34	Unsere Konzernleitung
38	Wir machen Nachhaltigkeit zum Standard
46	UBS und ihre Unternehmensbereiche
50	Die nächste Generation
52	Karriere bei UBS
54	Erfahren Sie mehr



Annie Chu

Als Zehnjährige ging Annie Chu nach England ins Internat. Nach dem Internat kehrte sie nach Hongkong zurück und studierte an der Hong Kong University of Science and Technology, wo sie einen Doppelabschluss in Chemietechnik und Betriebswirtschaft machte. Zu ihren Leidenschaften gehört das Kochen. Dabei kombiniert sie die westliche Küche, die sie in Grossbritannien erlebte, mit der chinesischen, die sie von ihrer Mutter lernte. Annie ist auch eine begeisterte Drachenboot-Fahrerin im gemischten Drachenboot-Team von UBS. Sie trainiert einmal pro Woche, um sich auf grosse Rennen am Stanley Beach in Hongkong vorzubereiten.

Vorwort



Axel A. Weber
Präsident des
Verwaltungsrats

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

2014 war für die Bank und ihre Anspruchsgruppen ein gutes Jahr. Unsere Geschäfte profitierten von unserem klaren Kundenfokus und unserem umsichtigen Risikomanagement. Das Konzernergebnis im Jahr 2014 nahm zu, was einmal mehr die fundamentale Ertragskraft unseres Unternehmens auch in einem schwierigen Umfeld bestätigte. Zugleich konnten wir unsere strategische Transformation abschliessen und die 2011 und 2012 definierten Hauptziele erreichen.

Wir haben unsere risikogewichteten Aktiven weiter reduziert und unsere Leverage Ratio verbessert. Unsere harte Kernkapitalquote gemäss Basel III (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung ist nach wie vor die höchste in unserer Vergleichsgruppe grosser globaler Banken. Dadurch konnten wir unseren Aktionären attraktive Renditen bieten. Für 2014 schlagen wir eine ordentliche Dividende von CHF 0.50 Franken vor, was einer Erhöhung um 100% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Angesichts der Fortschritte bei der Schaffung unserer Konzernholdinggesellschaft beabsichtigt die UBS Group AG, nach erfolgreichem Abschluss des Squeeze-out-Verfahrens eine einmalige ergänzende Kapitalrückführung in Höhe von CHF 0.25 pro Aktie auszuführen, vorbehaltlich der Zustimmung der Aktionäre an der kommenden Generalversammlung. Nachdem unsere strategische Transformation abgeschlossen ist, können wir uns jetzt voll auf die weitere Umsetzung unserer Strategie konzentrieren, um das volle Potenzial unseres Unternehmens auszuschöpfen. Wir werden rechtliche und regulatorische Themen weiterhin aktiv angehen und unsere Effektivität und Effizienz verbessern.

In unserem Jahresrückblick 2014 lassen wir einige Highlights des vergangenen Jahres Revue passieren. Ausserdem erfahren Sie, wie wir die Zukunft unseres Unternehmens gestalten – zum Vorteil von Kunden, Aktionären und der Gesellschaft.

Die Digitalisierung führt zu einem massiven Wandel in unserer Branche. Wir entwickeln deshalb Lösungen für das E-Banking, die ganz auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausgerichtet sind und weit über Online-Transaktionen hinausgehen. Durch unsere Initiativen, wie dem Persönlichen Finanzassistenten und dem UBS Portfolio Health Check, stehen wir bei E-Banking und Mobile Banking in der Schweiz an der Spitze.

Man lernt bekanntlich nie aus – und nach dieser Devise investieren wir in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden und somit in die Zukunft unseres Unternehmens. Das richtige Fachwissen und Know-how sind entscheidend, um unseren Kunden stets die beste Beratung und die besten Lösungen bieten zu können. Aus diesem Grund haben wir neue Programme lanciert, damit unsere Mitarbeitenden den steigenden Herausforderungen gewachsen sind, vor denen unsere Branche steht.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer



Eine unserer obersten Prioritäten ist es, Risiken zu erkennen, zu verstehen und zu kontrollieren. Der Umgang mit Risiken ist in unser Tagesgeschäft eingebunden, sodass wir in der Lage sind, besser, früher und schneller zu reagieren. Wir sind überzeugt, dass unser ständiges Bemühen in diesem Bereich für uns einen Wettbewerbsvorteil darstellt und zu nachhaltiger Performance beitragen wird.

Schliesslich vergessen wir nie, dass unser Unternehmen Teil der Gesellschaft ist, und wir nehmen diese Verantwortung ernst. 2014 haben wir das Programm «UBS and Society» ins Leben gerufen. Dieses Programm bündelt und fördert unsere Aktivitäten bei nachhaltigen und philanthropischen Investments ebenso wie unsere Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

UBS spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung des sogenannten «Impact Investing», das positive und messbare gesellschaftliche Auswirkungen mit attraktiven Renditen verbindet. Immer mehr Anleger erkennen, dass sich mit diesem Ansatz Gutes bewirken lässt, ohne dass sie auf Rendite verzichten müssen. Aus diesem Grund haben wir uns in diesem Bereich ehrgeizige Wachstumsziele gesetzt.

Auch im vergangenen Jahr haben unsere Mitarbeitenden durch freiwillige Einsätze eine aktive Rolle in ihrem Umfeld übernommen. Ihr Einsatz in den Bereichen Bildung, Unternehmertum und Sport kommt dem grössten Zukunftskapital unserer Gesellschaft zugute: unseren Kindern.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre unseres Jahresrückblicks 2014, der Ihnen einen Einblick gibt, wie wir die Zukunft für unser Unternehmen und unsere zahlreichen Anspruchsgruppen erfolgreich gestalten wollen.

Freundliche Grüsse

Handwritten signature of Axel A. Weber in black ink.

Axel A. Weber
Präsident des
Verwaltungsrats

Handwritten signature of Sergio P. Ermotti in black ink.

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

UBS 2014

Unser Geschäft

UBS tritt dem «Global Apprenticeships Network» bei und unterstreicht damit ihr Engagement für Berufsausbildung sowie ihre Programme für Lernende und Hochschulabsolventen.

Berühmtheiten wie die ehemalige US-Aussenministerin Madeleine Albright und die Pulitzer-Preisträgerin Sheryl WuDunn nehmen an der ersten «Women's Senior Leadership Conference» von UBS in Amerika teil.

UBS lanciert zur Eröffnung des Weltwirtschaftsforums ein White Paper zur Frage, wie Handel, Technologie und Finanzen den Aufschwung unterstützen können.

Mehr als 1700 Delegierte treffen sich an der «UBS Greater China Conference» 2014 in Schanghai.

Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti ist neues Mitglied im «LinkedIn Influencer Program», an dem sich über 100 Meinungsmacher aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft beteiligen.

UBS e-banking gewinnt «Master of Swiss Web Award», die höchste Auszeichnung bei den Swiss Web Awards.



Bereinigter Gewinn vor Steuern CHF 1,5 Milliarden im ersten Quartal.

■ Januar

■ Februar

■ März

■ April

Unser Umfeld

UBS ist Leading Partner des Swiss Olympic Teams während der Winterolympiade in Sotschi, Russland.



UBS und Rochester-Bern Executive Programs kündigen die Lancierung des Master-Lehrgangs für Kundenberater an.

UBS nimmt im Rahmen ihres Engagements zur Senkung der weltweiten CO₂-Emissionen an «Earth Hour» teil.

UBS gibt Pläne zur Anpassung ihrer Rechtsstruktur bekannt, inklusive der Gründung einer Konzernholding durch einen Aktientausch im Verhältnis 1:1.

UBS belegt beim «Thomson Reuters Extel Survey» 2014 zum elften Mal hintereinander Platz 1 als «Pan-European Equity House».

Die führende Finanzzeitschrift *Euromoney* verleiht UBS den «Award for Excellence» für «Best Global Bank» und zum dritten Mal in Folge «Best Bank in Switzerland».



In ihrem «Global Private Banking Benchmark» hat Scorpio Partnership, eine globale Beratungsgesellschaft, UBS zum zweiten Mal in Folge als grössten Vermögensverwalter der Welt anerkannt.

Das *Wall Street Journal* nimmt UBS in die Liste der «Top 50 Financial Twitter Feeds You Must Follow» auf.



In einer Universum-Umfrage wählen Studenten UBS zum attraktivsten Arbeitgeber unter den Finanzdienstleistungsunternehmen in der Schweiz.

UBS unterzeichnet den «Soft Commodities Compact», der die nachhaltige Produktion von Palmöl, Holz, Soja und Rindfleisch unterstützt.

Die «Guggenheim UBS MAP Global Art Initiative» feiert die zeitgenössische lateinamerikanische Kunst mit einer Ausstellung in New York.



Sammler, VIPs und Gäste aus der ganzen Welt treffen sich in Hongkong, um den neuen Status von UBS als «Global Lead Partner» für Art Basel zu feiern.

Art | Basel

UBS veröffentlicht ein White Paper zum Thema Armutsbekämpfung: «Furthering the fight against poverty».

UBS erhält den «Standard CommunityMark», die höchste Auszeichnung in Grossbritannien für Investitionen in die Gemeinschaft.

UBS unterstützt zwei wichtige internationale Sportanlässe, die European Athletics Championships und Weltklasse Zürich, sowie den UBS Kids Cup Final in Zürich.



UBS beim Investment Banking Award 2014 der Fachzeitschrift *The Banker* zur «Most Innovative Bank for M&A» ernannt.

UBS in die «A-Liste» des CDP Climate Performance Leadership Index 2014 aufgenommen.

Beginn der Feierlichkeiten für die 50-jährige Präsenz von UBS in Asien.

UBS Group AG lanciert Aktientauschangebot zur Etablierung einer Konzernholding.

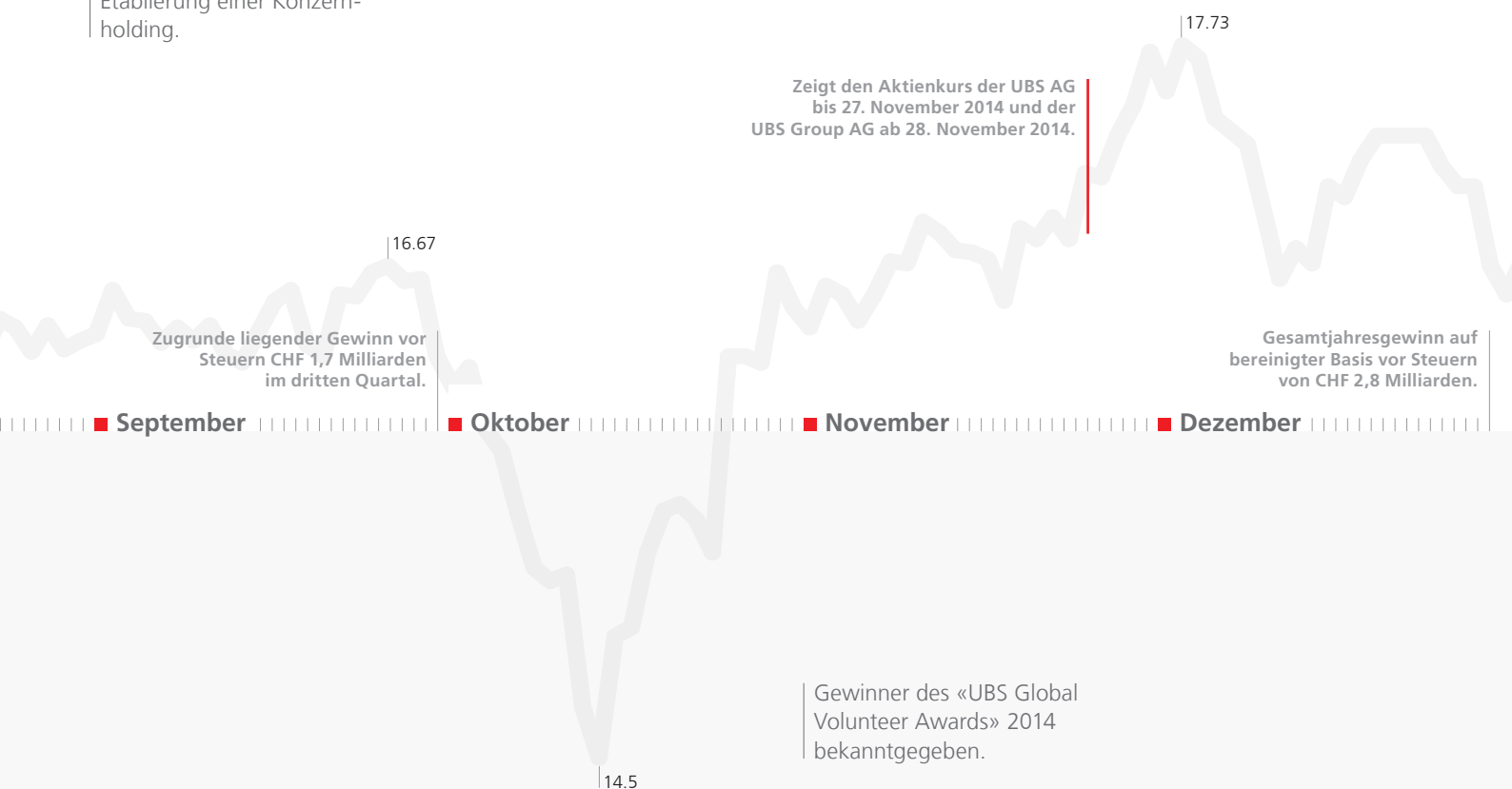
UBS Group AG und UBS AG kündigen den erfolgreichen Abschluss der anfänglichen Angebotsfrist für den Aktienumtausch an. UBS Group AG wird zur Holdinggesellschaft des UBS-Konzerns.

UBS und TrustAfrica lancieren den ersten Bericht über Philanthropie von Afrikanern für Afrika.

Der UBS-Verwaltungsrat kündigt seine Absicht an, Jes Staley an der Generalversammlung 2015 für die Wahl in den Verwaltungsrat zu nominieren.

UBS veröffentlicht seinen Jahresausblick «CIO Year Ahead» zum Thema «Die auseinanderdriftende Welt».

Zeigt den Aktienkurs der UBS AG bis 27. November 2014 und der UBS Group AG ab 28. November 2014.



UBS ernennt «Global Head of UBS and Society». Schwerpunkte dieses Programms sind nachhaltige Anlagen, Philanthropie, Unternehmertum und Bildung.

UBS unter den führenden Banken im Dow Jones Sustainability Index für 2014 aufgeführt.

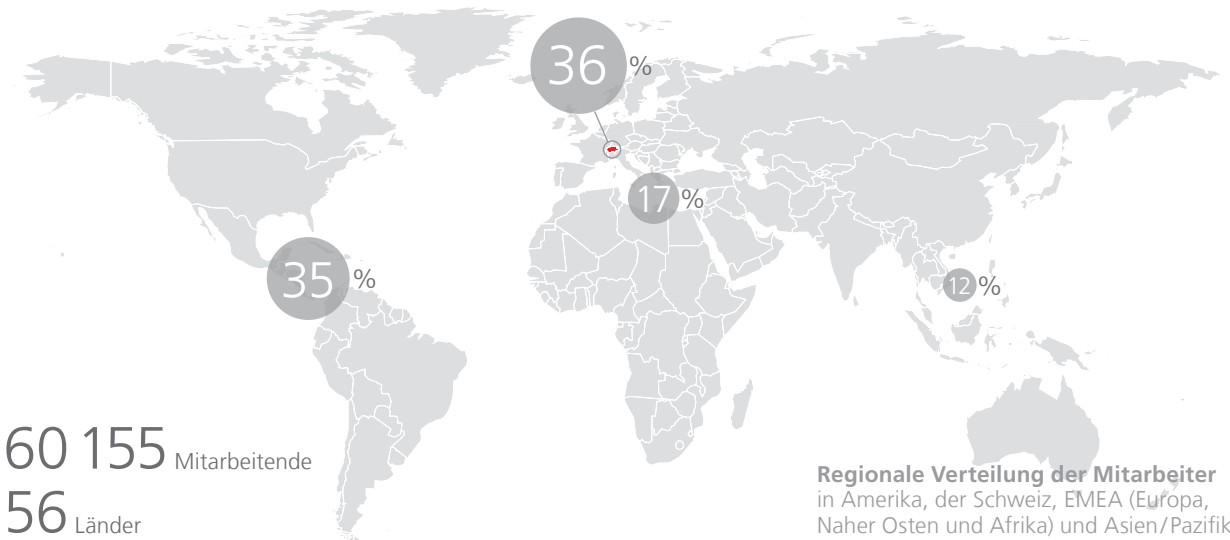
UBS begeht «Diversity and Inclusion»-Monat und wird in den USA in der Zeitschrift *Working Mother* unter den 100 besten Unternehmen aufgelistet.

Gewinner des «UBS Global Volunteer Awards» 2014 bekanntgegeben.

Das «UBS International Center of Economics in Society» hält sein jährliches Forum zum Thema «Sound Economic and Institutional Foundations for Europe» ab.

UBS auf einen Blick

UBS betreut private, institutionelle und Firmenkunden weltweit sowie Retailkunden in der Schweiz und stützt sich dabei auf 150 Jahre Erfahrung. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unser führendes Wealth-Management-Geschäft sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, verstärkt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank. Diese Unternehmensbereiche weisen drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: Sie verfügen über eine starke Wettbewerbsposition in ihren Zielmärkten, sind kapitaleffizient und bieten überdurchschnittliche strukturelle Wachstums- und Renditeaussichten.



«Ich bin zufrieden mit dem, was wir 2014 erreicht haben. Wir haben ein robustes Ergebnis erzielt und unsere Kapitalposition blieb solide. Zudem haben wir unsere strategische Transformation abgeschlossen und sind für die Zukunft gut gerüstet.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Unsere Strategie baut auf den Stärken aller unserer Geschäftsbereiche auf und konzentriert sich auf die Sparten, in denen wir hervorragende Leistungen erbringen. Gleichzeitig möchten wir von den attraktiven Wachstumsaussichten in den Geschäftsbereichen und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind. Kapitalstärke ist die Grundlage für unseren Erfolg. Die operative Struktur des Konzerns besteht aus Corporate Center und fünf Unternehmensbereichen: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management und die Investment Bank.

- UBS wurde in der einflussreichen Global Private Banking Benchmark 2014 von Scorpio Partnership als weltgrösster Vermögensverwalter bestätigt.¹
- Im Euromoney Private Banking Survey 2014 wurde UBS als «Best Global Bank» und zum dritten Mal in Folge als «Best Bank in Switzerland» ausgezeichnet.
- Im Thomson Reuters Extel Survey belegt UBS zum elften Mal in Folge den Spitzenplatz als führendes «Pan-European Equity House». Zudem wurde uns beim Investment Banking Award 2014 der Fachzeitschrift The Banker das Prädikat «Most Innovative Bank for M&A» verliehen.
- UBS e-banking gewinnt den «Master of Swiss Web Award», die höchste Auszeichnung bei den Swiss Web Awards.

¹ Scorpio Partnership Private Banking Benchmark 2014 – Banken mit verwalteten Vermögen von mehr als USD 1 Billion.
² Ordentliche Dividende pro Aktie als Prozentsatz des verwässerten Ergebnisses pro Aktie.

Finanzkennzahlen 2014

3,5

Den Aktionären zurechenbares Konzernergebnis CHF 3,5 Milliarden, 9% höher als 2013

0.50

Vorgeschlagene ordentliche Dividende CHF 0.50 pro Aktie, 100% höher als 2013

13,4

Harte Kernkapitalquote (gemäss Basel III für Schweizer SRB, vollständig umgesetzt) 13,4%, die höchste in unserer Vergleichsgruppe grosser globaler Banken

- Vorgeschlagene ordentliche Dividende entspricht einer Ausschüttungsquote von 55%²
- Einmalige ergänzende Kapitalrückführung von CHF 0.25 pro Aktie
- Harte Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III übertrifft unser Ziel von 13%
- Risikogewichtete Aktiven (auf vollständig umgesetzter Basis) von CHF 216 Milliarden (Ziel für Ende 2015: unter CHF 215 Milliarden)
- Leverage Ratio auf Basis einer vollständigen Umsetzung für systemrelevante Schweizer Banken (SRB) um 70 Basispunkte auf 4,1% erhöht. Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen deutlich über den regulatorischen Anforderungen
- Sämtliche Unternehmensbereiche erwirtschafteten eine solide zugrunde liegende Performance in einem herausfordernden Umfeld

Kennzahlen UBS Group AG¹

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.14	31.12.13	31.12.12
UBS-Konzern			
Geschäftsertrag	28 027	27 732	25 423
Geschäftsaufwand	25 567	24 461	27 216
Ergebnis vor Steuern	2 461	3 272	(1 794)
Den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Konzernergebnis	3 466	3 172	(2 480)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ²	0.91	0.83	(0.66)
Kennzahlen zur Leistungsmessung³			
Profitabilität			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	7,0	6,7	(5,1)
Rendite auf Aktiven, brutto (%)	2,8	2,5	1,9
Verhältnis von Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	91,0	88,0	106,6
Wachstum			
Wachstum des Ergebnisses (%)	9,3		
Wachstum der Nettoneugelder für die kombinierten Wealth-Management-Einheiten (%)	2,5	3,4	3,2
Ressourcen			
Harte Kernkapitalquote (CET1) (vollständig umgesetzt, %) ⁴	13,4	12,8	9,8
Leverage Ratio für Schweizer SRB (stufenweise umgesetzt, %)	5,4	4,7	3,6
Zusätzliche Informationen			
Profitabilität			
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (%) ⁵	8,2	8,0	1,6
Rendite auf risikogewichteten Aktiven, brutto (%) ⁶	12,4	11,4	12,0
Ressourcen			
Total Aktiven	1 062 478	1 013 355	1 259 797
Den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Eigenkapital	50 608	48 002	45 949
Hartes Kernkapital (CET1) (vollständig umgesetzt) ⁴	28 941	28 908	25 182
Hartes Kernkapital (CET1) (stufenweise umgesetzt) ⁴	42 863	42 179	40 032
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ⁴	216 462	225 153	258 113
Risikogewichtete Aktiven (stufenweise umgesetzt) ⁴	220 877	228 557	261 800
Harte Kernkapitalquote (CET1) (stufenweise umgesetzt, %) ⁴	19,4	18,5	15,3
Gesamtkapitalquote (vollständig umgesetzt, %) ⁴	18,9	15,4	11,4
Gesamtkapitalquote (stufenweise umgesetzt, %) ⁴	25,5	22,2	18,9
Leverage Ratio für Schweizer SRB (vollständig umgesetzt, %)	4,1	3,4	2,4
Leverage Ratio Denominator für Schweizer SRB (vollständig umgesetzt) ⁷	997 822	1 015 306	1 206 214
Leverage Ratio Denominator für Schweizer SRB (stufenweise umgesetzt) ⁷	1 004 869	1 022 924	1 216 561
Sonstiges			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) ⁸	2 734	2 390	2 230
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	60 155	60 205	62 628
Börsenkapitalisierung ⁹	63 526	65 007	54 729
Buchwert des den Aktionären der UBS Group AG zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) ⁹	13.94	12.74	12.26
Buchwert des den Aktionären der UBS Group AG zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) ⁹	12.14	11.07	10.54

¹ Widerspiegelt Informationen für UBS Group AG (konsolidiert). Die Vergleichsbasis ist dieselbe wie zuvor für UBS AG (konsolidiert), da UBS Group AG (konsolidiert) als Nachfolgesellschaft von UBS AG (konsolidiert) gilt. Siehe Abschnitt «UBS-Konzern – Änderungen unserer Rechtsstruktur» und «Anmerkung 1 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze» im Abschnitt «Finanzinformationen» unseres Geschäftsberichts 2014 für weitere Informationen. ² Siehe «Anmerkung 9 Ergebnis pro Aktie und ausstehende Aktien» im Abschnitt «Finanzinformationen» unseres Geschäftsberichts 2014 für weitere Informationen. ³ Siehe Abschnitt «Leistungsmessung» unseres Geschäftsberichts 2014 zu den Definitionen unserer Leistungskennzahlen. ⁴ Basiert auf den Basel-III-Richtlinien, soweit auf systemrelevante Schweizer Banken (SRB) anwendbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2014 für weitere Informationen. ⁵ Das den Aktionären der UBS Group AG zurechenbare Konzernergebnis vor Abschreibungen und Wertminderungen auf Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte (gegebenenfalls annualisiert) / Das den Aktionären der UBS Group AG zurechenbare durchschnittliche Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte. Der Goodwill und die anderen immateriellen Vermögenswerte als Berechnungsbasis für das den Aktionären der UBS Group AG zurechenbare Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte wurden per 31. Dezember 2014 angepasst, um die nicht beherrschenden Anteile an UBS AG per diesem Datum zu berücksichtigen. ⁶ Basiert auf risikogewichteten Aktiven gemäss Basel-III-Richtlinien (stufenweise umgesetzt). ⁷ Der Leverage Ratio Denominator, auch bezeichnet als «adjustiertes Gesamtengagement», wird in Übereinstimmung mit den Anforderungen für die Leverage Ratio für Schweizer SRB berechnet. Die Zahlen widerspiegeln den Durchschnitt des adjustierten Gesamtengagements am Ende der drei Monate, die dem Ende der Berichtsperiode vorangehen. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2014 für weitere Informationen. ⁸ Verwaltete Vermögen des Konzerns beinhalten Vermögen unter der Verwaltung von Retail & Corporate. ⁹ Siehe Abschnitt «UBS-Aktien» unseres Geschäftsberichts 2014 für weitere Informationen.

Die Bank zum Anklicken



Acht von zehn Menschen in der Schweiz sind mehrmals wöchentlich online, manche sogar täglich. Mehr als die Hälfte aller Internet-User nutzen webbasierte Bankdienstleistungen. Digitalisierung verändert das Gesicht von UBS – zum Vorteil der Kunden.

Früher musste man für Zahlungen Formulare ausfüllen, handschriftlich oder am PC. Heute ist es viel einfacher, eine Rechnung zu bezahlen: mit der UBS Mobile Banking App. Diese macht das Smartphone zum Scanner – ein Abtippen von Referenznummern erübrigt sich.

Es geht aber nicht nur um bequemere Abwicklung: E-Banking deckt Bedürfnisse ab, die weit über das Bezahlen hinausgehen. Der Persönliche Finanzassistent zum Beispiel hilft den Kunden, ihre Ausgaben im Griff zu behalten und Sparziele zu erreichen.

Die intelligente Bank

Technologie-Firmen wie Amazon oder Apple versuchen, ihren Kunden die passenden Angebote zu machen, basierend auf bekannten Lese- oder Hörgewohnheiten. Auch UBS will mithilfe digitaler Technologien den Kundennutzen steigern – oder den Kunden vor Schaden bewahren.

Wie gut das funktioniert, zeigt der UBS Portfolio Health Check. Diese intelligente Software überprüft anhand einer Reihe von Kriterien die Qualität von Kundenportfolios, zum Beispiel, ob Risiko und Rendite der gewählten Anlagestrategie entsprechen. Bei Abweichungen kontaktiert die Bank den Kunden mit Anlage- oder Umschichtungsempfehlungen.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung rufen auch neue, branchenfremde Anbieter auf den Plan, die angestammten Finanzdienstleistern die Kundschaft streitig machen wollen. Hinzu kommen Vergleichs- und Angebotsportale, die versuchen, sich zwischen Kunden und Bank zu schieben.

UBS auf allen Kanälen

Für Lukas Gähwiler, President Retail & Corporate und President Switzerland, ist deshalb klar: «Wir müssen dafür sorgen, dass wir auf allen Kanälen führende Lösungen bieten, die unsere Kunden überzeugen und begeistern. Nur so können wir sicher-

Ausgezeichnet – und immer beliebter:

Digitale Lösungen von UBS

Bei den «Best of Swiss Web Awards», der wichtigsten Auszeichnung der Schweizer Internet-Branche, erhielt UBS für ihr neues E-Banking die Auszeichnung «Master of Swiss Web 2014». Zudem wurde UBS in 7 von 11 Kategorien prämiert, darunter mit Gold-Medaillen in den Kategorien Technologie und Mobile Web.

Bei den «Best of Swiss Apps» gewann UBS für die Kooperation mit SumUp zudem den «Master of Swiss Apps 2014» sowie Gold in der Kategorie «Business». Die einfach zu verwendende SumUp App ermöglicht in Verbindung mit einem kostengünstigen Kartenterminal mobile Kartenzahlungen und macht somit das Smartphone zur Kasse – eine günstige und sicherheitszertifizierte Lösung insbesondere für Kleinunternehmer und Gewerbetreibende.

Die Edutainment App «Quiz and Fly» erhielt Bronze in der Kategorie «Games». Bei dieser App steuern die Spieler einen Flugsimulator und beantworten Fragen zu Themen wie Finanzen, Sport, Musik und UBS.



«Wenn wir die Erwartungen unserer Kunden übertreffen und die Geschäftsbeziehung zu ihnen vertiefen wollen, müssen wir auf allen Kanälen führende Lösungen anbieten.»

Lukas Gähwiler, President Retail & Corporate und President Switzerland

stellen, dass die Kunden auch in Zukunft eine enge Beziehung zur Bank pflegen. Deshalb haben wir in den letzten Jahren substanziell investiert – nicht nur in unser Geschäftsstellennetz, sondern auch in unsere digitalen Kanäle.»

Andreas Kubli, Leiter Multikanal Management & Digitalisierung, ergänzt: «Im E-Banking und Mobile Banking sind wir heute in der Schweiz führend. Das belegen begehrte Awards, mit denen wir letztes Jahr ausgezeichnet wurden, sowie die fast durchwegs sehr positiven Feedbacks unserer Kunden, beispielsweise im App Store und auf Google Play. Schon heute vertrauen rund 1,4 Millionen Kunden auf unser E-Banking, und bereits mehr als 420 000 Kunden haben die UBS Mobile Banking App heruntergeladen – Tendenz weiter steigend.»

Die Innovationsdynamik ist enorm hoch, jeden Tag entstehen irgendwo auf der Welt neue Konzepte, die versuchen, Banking neu zu definieren. Andreas Kubli: «Selbst für eine Bank wie UBS ist es eine permanente Herausforderung, am Ball zu bleiben. Bei der Weiterentwicklung unserer Lösungen setzen wir deshalb vermehrt auf Kooperationen.»

Zusammenspiel von Mensch und Maschine

Die Frage ist also nicht, ob sich das Geschäft der Banken verändert, sondern wie. Auch in 10 oder 20 Jahren werden die

Leute ein Haus kaufen oder in die Altersvorsorge investieren. Was sich ändert, ist die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen erbracht werden. UBS orientiert sich dabei an dem, was die Kunden wollen, nicht nur am technisch Machbaren.

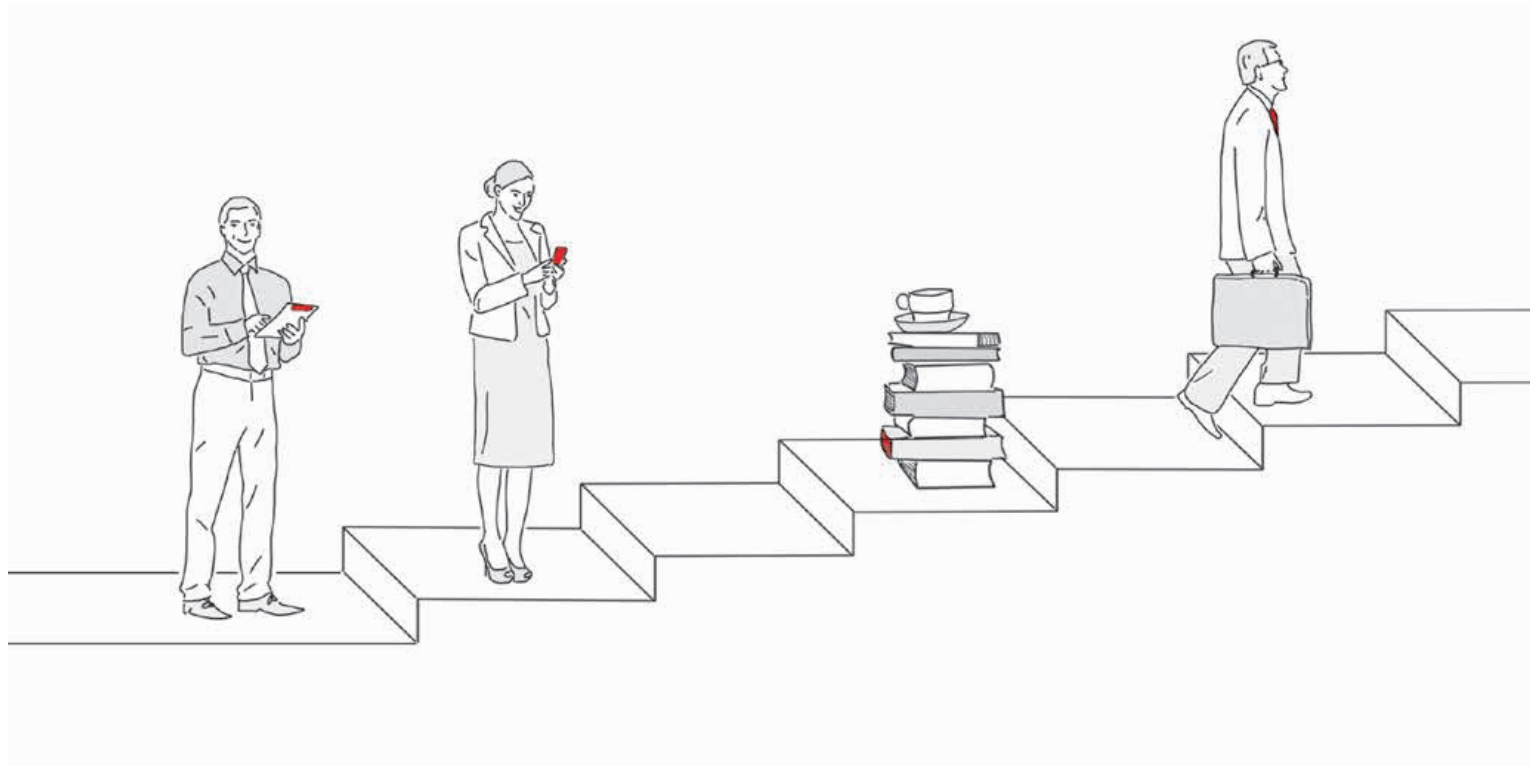
Dazu Lukas Gähwiler: «Der Austausch von Mensch zu Mensch wird ein zentrales Element der Kundenbeziehung bleiben. Gerade in der Beratung von komplexen Anliegen wie Hypotheken oder Vorsorge geht der Trend klar in Richtung Multikanal. Die Herausforderung besteht also darin, die Online- und Offline-Welt optimal miteinander zu verbinden – um ein konsistentes und nahtloses Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg zu bieten.»

UBS nimmt die digitale Herausforderung gerne an. Deshalb schaffen wir schon heute die Voraussetzungen dafür, dass die Kunden weiterhin von uns begeistert sind. Und UBS anklicken.

► **Weitere Informationen** zu unserem E-Banking und Mobile Banking finden Sie unter www.ubs.com/ebanking-de

Bitte beachten Sie, dass die in diesem Artikel erwähnten Lösungen nur in ausgewählten Ländern und nur für ausgewählte Kundensegmente von UBS verfügbar sind.

Unsere Ausbildungsprogramme für Anlageberater



Wir wollen unseren Kunden die beste Beratung und die beste Lösung bieten. Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass unsere Mitarbeitenden das richtige Wissen und die richtigen Fähigkeiten besitzen. Indem wir in unsere Leute investieren, gestalten wir die Zukunft unseres Unternehmens.

Unsere erfahrenen Berater noch besser machen

Dieses Jahr haben wir den **UBS und Rochester-Bern Master in Wealth Management** lanciert, einen zweijährigen Masterstudiengang für erfahrene Berater und Teamleiter. Das Programm vermittelt Wissen und Kompetenzen, die man als Berater braucht, um die wachsenden Herausforderungen für Vermögensverwaltungskunden und -banken zu meistern. Diese Kurse werden von international anerkannten Fachleuten geleitet, darunter auch unsere eigenen Experten. Wir sind stolz darauf, dass wir als erste Bank ein solches Programm anbieten.

Neu ist auch unser **Leadership Acceleration Program (LEAP)** – ein sechsmonatiges Programm, das unseren erfahrenen Beratern und Teamleitern hilft, unsere Wealth-Management-Strategie noch besser zu verstehen und umzusetzen.

Das Programm soll auch ihre Führungsqualitäten verbessern, damit sie Veränderungen vorantreiben, als Vorbilder dienen und Teams zusammenstellen können, die Ziele erreichen und sogar übertreffen. An bestimmten Modulen dieses Programms für unsere Führungskräfte wirken einige der führenden Experten auf den Gebieten Leadership und Change Management mit, zum Beispiel der Führungs- und Teamberater Khoi Tu und Colin Price, ein Experte auf dem Gebiet der Unternehmensgesundheit. Zudem haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich direkt mit den UBS-Verantwortlichen in der Vermögensverwaltung auszutauschen, so auch mit Jürg Zeltner, President Wealth Management.

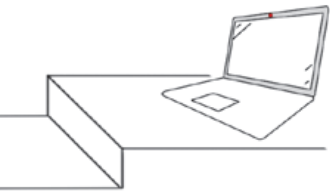
Wealth Advisor ist ein von uns entwickeltes Programm, um bei Wealth Management Americas unsere erfahrensten Berater darin zu schulen, ihre wohlhabenden Kunden noch umfas-

«Am Arbeitsplatz wie auch im Leben lernen wir immer dazu. Wir versuchen ständig, unser Wissen und Können weiterzuentwickeln, damit wir Kunden optimal beraten können.»

Robert McCann, President Wealth Management Americas und President Americas

«Heutzutage ist nicht nur wichtig, was man weiss. Wir müssen dieses Wissen auch so einsetzen können, dass der Kunde effektiv davon profitiert.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management



sender zu beraten. Dazu gehört zum Beispiel ein Modul, bei dem die Teilnehmer lernen, die richtigen Fragen zu stellen, um exakt herauszufinden, was ihre Kunden wollen und brauchen. Erfolgreiche Absolventen erhalten den Titel «Wealth Advisor», ein Gütesiegel für Personen mit der nötigen Erfahrung und den Kompetenzen, die für die Beratung von wohlhabenden Kunden gefragt sind.

Wissen und Können für unsere Junior-Berater

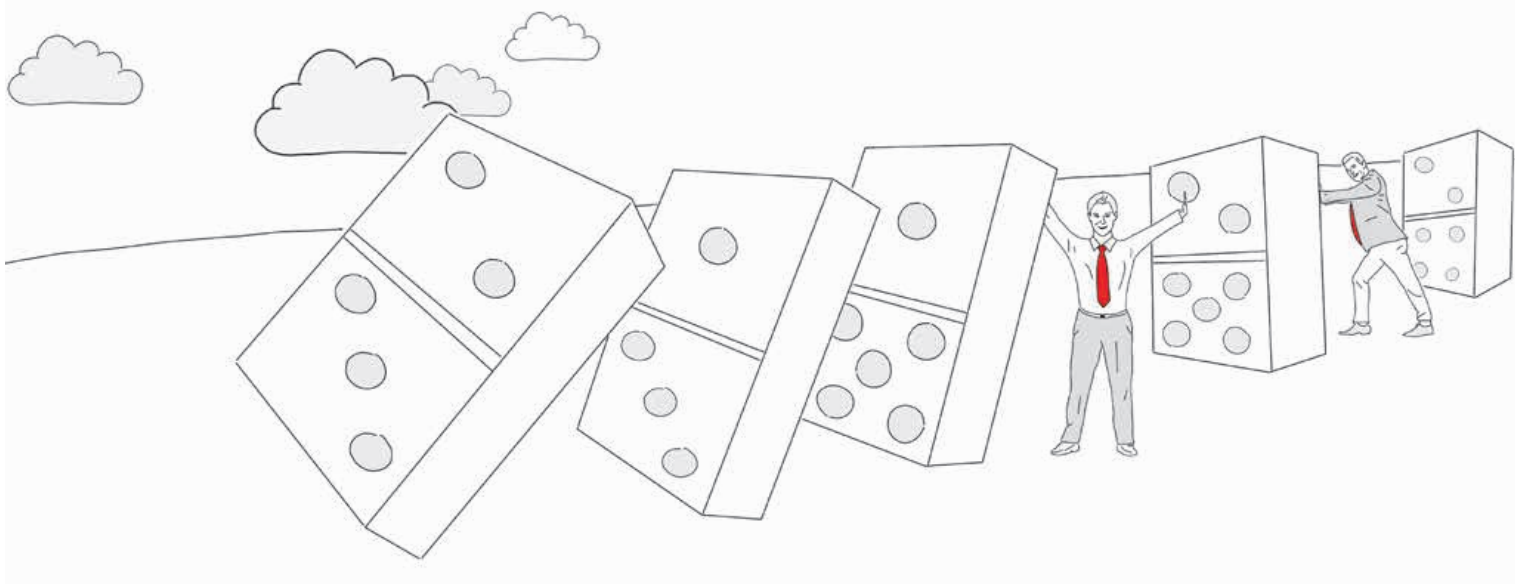
Unser **Wealth Management Diplom** ist obligatorisch für alle unsere in der Vermögensverwaltung tätigen Mitarbeitenden. Als erstes und einziges Programm dieser Art ist es vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) anerkannt. Es umfasst Module im Selbststudium, in denen das theoretische Wissen der Berater auf den neusten Stand gebracht wird, gefolgt von einem Präsenzkurs zum Thema ganzheitliche Verkaufsausbildung. Die Kombination dieser Elemente vermittelt den Beratern Marktkenntnisse und Kompetenzen, die sie brauchen, um die Portfolios ihrer wohlhabenden Kunden zu verwalten.

In diesem Jahr lancieren wir ein neues **Wealth Planning Analyst Program**, das unsere nächste Generation von

Beratern fördern soll. Anstatt gleich am Anfang bei einem bestimmten Team einzusteigen, arbeiten unsere Praktikanten mit verschiedenen Beraterteams zusammen, damit sie jeden Aspekt unseres Geschäfts kennen lernen. Dieses intensive zweijährige Programm bietet ihnen die Gelegenheit, Erfahrungen und Erkenntnisse zu erwerben, die als Basis für eine wirklich ausgewogene Beratung erforderlich sind. Danach stossen sie als voll ausgebildete Berater zu einem Team und absolvieren weiterhin den offiziellen Ausbildungsplan. Das Programm erhielt Lob von diversen Branchenpublikationen, inklusive *Wall Street Journal*, *On Wall Street* und *Financial Advisor IQ*.

Zudem haben wir eine Konferenz mit dem Titel **Path to Pinnacle** mit dem Ziel organisiert, auch die sozialen Medien zu nutzen, um unsere Ausbildung noch attraktiver zu machen. Während der Konferenz hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich über Best Practices auszutauschen und Probleme gemeinsam zu lösen. Nach der Konferenz arbeiteten sie dann weiterhin zusammen über Connections, unsere interne Networking-Site. Bis jetzt waren die Rückmeldungen positiv: Die Mitarbeitenden schätzen die Möglichkeit, in Kontakt zu bleiben und Meinungen oder Ideen auszutauschen.

Risikomanagement: ein zentraler Bestandteil unseres Handelns



Der Umgang mit Risiken ist ein zentraler Bestandteil unseres Handelns. Aus diesem Grund hat das Risikomanagement für uns oberste Priorität und ist fest in unserem Geschäftsmodell verankert. Vereinfacht erklärt, wollen wir Risiken so früh wie möglich erkennen und verstehen, um sie dann entsprechend unserer Risikobereitschaft einzudämmen. Dadurch können wir eine nachhaltige Performance gewährleisten.

Es gibt Risiken, die wir absehen, aber nicht kontrollieren können. Dazu zählen Zins- und Wechselkursschwankungen, Massnahmen der Notenbanken und die Auswirkungen geopolitischer Instabilität. Es gibt zudem sogenannte Folge- Risiken, die allein dadurch entstehen, dass wir in der Bankenbranche tätig sind. Dazu gehören operationelle Risiken, die mit menschlichen Fehlern oder dem Versagen interner Verfahren und Systeme einhergehen. Wir haben erhebliche Zeit und Ressourcen aufgewendet, um solche Risiken genau zu verstehen.

Bei UBS tun wir alles, um mit solchen operationellen Risiken wirkungsvoll umzugehen. Wir konzentrieren uns deshalb darauf, unsere Kapazitäten im Risikomanagement auszubauen und aus unseren Erfahrungen und denen anderer Akteure zu lernen, um uns in diesem kritischen Bereich ständig zu verbessern. Ergänzt wird dies durch unsere Bemühungen, eine von Zusammenarbeit geprägte Unternehmenskultur zu schaffen.

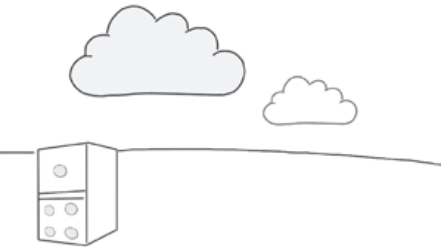
Soweit die Theorie – was aber bedeutet das in der Praxis?

Zum Umgang mit operationellen Risiken haben wir einen Ansatz mit «drei Verteidigungslinien» (Lines of Defense)

gewählt, wie er in der Finanzbranche weit verbreitet ist. Dieser Ansatz ermöglicht uns, Risiken zu identifizieren, zu beurteilen und zu kontrollieren, Daten zu analysieren und rasch auf mögliche Probleme zu reagieren. Die erste Verteidigungslinie bilden unsere Mitarbeitenden in den Unternehmensbereichen, die direkt mit dem Risikomanagement betraut sind. Sie sorgen dafür, dass unser Tagesgeschäft durch entsprechende Systeme und Kontrollen abgesichert ist. In der zweiten Verteidigungslinie stehen Risikofachleute, die sich um die zentralen Risiken kümmern. Diese beziehen sich beispielsweise auf Rechnungslegung, Produkte, Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sowie Technologie. Diese Gruppe arbeitet unabhängig von unseren Unternehmensbereichen und überblickt die operationellen Risiken, denen unser Unternehmen ausgesetzt ist. Sie legt Obergrenzen und Toleranzschwellen fest, die sicherstellen sollen, dass unsere Aktivitäten sich innerhalb unserer Risikobereitschaft bewegen und wir unseren aufsichtsrechtlichen Vorgaben gerecht werden. Die dritte Verteidigungslinie umfasst unsere internen und externen Prüfer, die ermitteln, wie wirksam unsere Risikokontrollen tatsächlich sind. Diese Prüfer sind von den anderen Linien unabhängig und können ihre Bedenken direkt der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat vorlegen.

«Wir sind jetzt weitaus besser aufgestellt, nämlich nicht mehr reaktiv, sondern präventiv. «Mehr, früher und schneller» ist unsere Devise. Wir sind stolz auf das Erreichte, aber nicht selbstgefällig. Wir werden unsere Kontrollmechanismen weiterhin verbessern, damit Probleme gar nicht erst entstehen.»

Colin Bell, Global Head of Compliance and Operational Risk Control



Dieselbe Sprache sprechen

Alle unsere Mitarbeitenden sind an unsere Prinzipien und Verhaltensweisen gebunden, die in unseren Verhaltenskodex integriert sind. Um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden die Erwartungen kennen, die wir an sie stellen, führen wir regelmässig obligatorische Schulungen durch. Die erfolgreiche Teilnahme daran geht in die jährliche Leistungsbeurteilung unserer Mitarbeitenden ein. 2014 absolvierten unsere rund 60 000 Mitarbeitenden insgesamt etwa 700 000 Schulungsmodulare.

Die Integration macht den Unterschied

Vor Kurzem haben wir die Funktionen Compliance und Operational Risk Control zusammengelegt, damit wir Folgerisiken über das gesamte Unternehmen hinweg umfassender und wirkungsvoller identifizieren und handhaben können. Dadurch, dass wir die Sichtweisen und Fachkenntnisse der beiden Kontrollfunktionen kombiniert haben, konnten wir das Kontrollumfeld insgesamt weiter stärken. Schon bald zeigte sich eine deutliche Verbesserung in Bereichen wie Überwachung und Aufsicht, der Standardisierung wichtiger Prozesse und der Ausrichtung auf die Unternehmensbereiche. Zudem können sich die Kontrollfunktionen verstärkt auf ihre Kernkompetenz, die Risikokontrolle, konzentrieren.

Wir setzen voraussagende Analysemethoden ein, um potenziell wichtige Ereignisse zu erkennen, bevor sie grössere Auswirkungen haben. Zudem stellen wir im ganzen Unternehmen die Nachverfolgung regulatorischer Entwicklungen und die Überwachung des Verhaltens unserer Mitarbeitenden sicher. Darüber hinaus erleichtert die Tatsache, dass bei den geschäftlichen Aktivitäten ebenso wie in den Risikokontroll- und Prüffunktionen gemeinsame Standards für die Risikobeurteilung zum Einsatz kommen, eine unternehmensweit einheitliche Beurteilung des Risikoniveaus.

Mehr, früher und schneller

Der Ausbau unserer Kapazitäten für das operationelle Risikomanagement ist für uns sehr wichtig. Aus diesem Grund haben wir massiv in neue Technologie investiert, mit der wir mögliche Probleme schneller entdecken und darauf reagieren können und mit der wir verdächtige Transaktionen

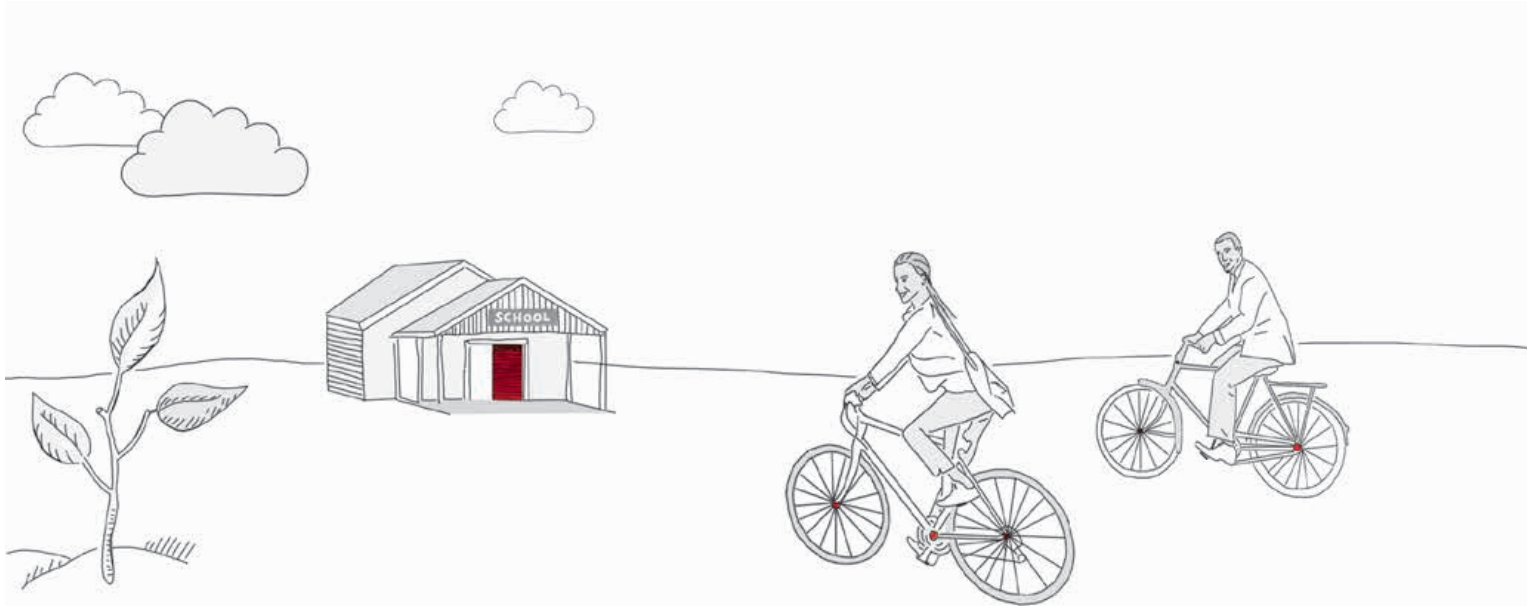
oder Aktivitäten, die im Zusammenhang mit politischen Sanktionen stehen, wirksamer erfassen. Die Überwachung der elektronischen Kommunikation, eine verbesserte Kontrolle von Transaktionen sowie die Beschränkung persönlicher Anlagetätigkeiten unserer Mitarbeitenden weltweit sind drei Beispiele, durch die wir das operationelle Risiko im Zusammenhang mit menschlichem Verhalten verringert haben. Weiterhin haben wir unser vertrauliches Whistleblowing-Verfahren ausgebaut, das alle Mitarbeitenden ermutigt, berechtigte Bedenken bezüglich des Verhaltens anderer vorzubringen, ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Kultur als Wettbewerbsvorteil

Ebenso wichtig wie die Ergebnisse selbst ist unserer Meinung nach die Art und Weise, wie wir diese Ergebnisse erreichen. Unsere Prinzipien lauten Kundenfokus, exzellenter Service und nachhaltige Leistung. Sie zeichnen unsere Arbeit und unser Leistungsversprechen gegenüber den Kunden aus. Ergänzt werden diese Prinzipien durch die hohen Anforderungen, die wir an das Verhalten unserer Mitarbeitenden stellen. Dadurch können wir eine Kultur fördern und weiterentwickeln, die uns mit Stolz erfüllt und zugleich einen Wettbewerbsvorteil bildet. Eine gesunde Unternehmenskultur sorgt in einem globalen Unternehmen wie dem unseren für den entscheidenden Zusammenhalt. Sie gewährleistet Loyalität und Teamwork und motiviert die Mitarbeitenden zum richtigen Handeln.

› **Weitere Informationen** zur Bewirtschaftung operationeller Risiken finden Sie in unserem Geschäftsbericht 2014 auf www.ubs.com/geschaeftsbericht

Impact Investing – Gutes tun mit Gewinn



Bei der Entwicklung von «Impact Investing» spielt UBS eine führende Rolle. Heute geht man davon aus, dass rund 50 Milliarden US-Dollar in diese Anlageklasse investiert sind und sich das Wachstum auf jährlich über 20% belaufen wird. Doch inwiefern unterscheidet sich diese relativ neue Art der Geldanlage von ähnlich klingenden Konzepten wie «sozial verantwortlichen Anlagen», bei denen Fragen des Umweltschutzes oder soziale Aspekte berücksichtigt werden sollen? Impact Investing hat den Anspruch, die Renditegenerierung für Anleger an eine positive und messbare gesellschaftliche Wirkung zu koppeln.

Bezahlbare Güter und Dienstleistungen

Konsumenten mit niedrigen Einkommen geben jährlich mehr als 5 Billionen US-Dollar aus – Tendenz insbesondere in den Schwellenländern rasch steigend. Wenn die bestehenden Märkte die von diesen Konsumenten nachgefragten Güter und Dienstleistungen nicht zu erschwinglichen Preisen anbieten, so ergeben sich für Investoren angesichts der involvierten Summen attraktive Anlagemöglichkeiten. Genau auf solche Lücken im Markt konzentriert sich das Impact Investing.

«Wenn die klassischen Kapitalmärkte Risiken als zu hoch betrachten oder das Aufwärtspotenzial bei einer gewissen Konstellation unterschätzen, kommt es zu entsprechenden Konsequenzen bei der Preisbildung, die soziale Probleme verschlimmern können. Mit Impact Investing können solche Probleme angegangen werden», so Caroline Anstey, Global Head UBS and Society. «Es geht nicht einfach um Gutmenschentum.

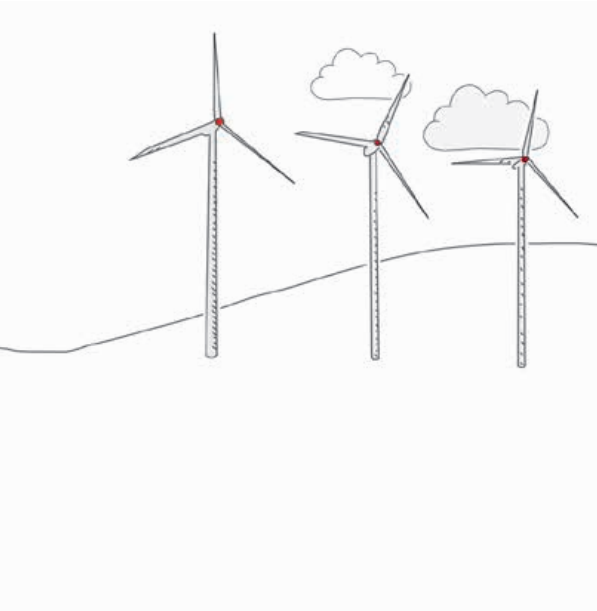
Impact Investing ist eine intelligente Möglichkeit, Kapital einzusetzen und damit ansprechende Erträge zu erzielen.»

Mehr als Wohltätigkeit

Das Impact Investing entstammt der Welt der Philanthropie. UBS war die erste Bank, die ihren Kunden weltweit Dienstleistungen im Bereich der Philanthropie anbot. Schnell wurde aber klar, dass viele nicht einfach nur Geld spenden, sondern ihr Vermögen auch aktiv zum Wohl der Allgemeinheit investieren wollen. UBS setzt sich daher eingehend mit der Situation vor Ort auseinander, sodass ihre Anlageberater die notwendigen lokalen Marktgegebenheiten kennen und diesen Kunden helfen können, entsprechende Investments zu identifizieren und zu strukturieren. Kunden haben so die Möglichkeit, ihre unternehmerischen Fähigkeiten und Instinkte im Rahmen sozialer oder kommerzieller Interessen einzubringen und dadurch Chancen zu nutzen, die andere oft nicht erkennen.

«Es geht nicht einfach um Gutmenschentum. Impact Investing ist eine intelligente Möglichkeit, Kapital einzusetzen und ansprechende Erträge zu erzielen.»

Caroline Anstey, Global Head UBS and Society



Gesellschaftliche Veränderungen vorantreiben

Die im Bereich der Philanthropie investierten Volumen mögen gewaltig erscheinen. Tatsache ist, dass die jährlichen globalen Investitionen in diesem Bereich lediglich in ungefähr dem Gegenwert der US-Staatsausgaben in den ersten 50 Tagen des Haushaltsjahres entsprechen. Dies ist zwar ein erheblicher Betrag, jedoch bei Weitem nicht ausreichend, um die Probleme dieser Welt zu lösen. Impact Investing kann dazu beitragen, die bestehende Lücke zu schliessen, und ist mehr als bloss eine ausgefallene Idee, mit der die junge Generation angesprochen werden soll. In Wirklichkeit sind ältere Menschen oft besser in der Lage zu erkennen, wie mit Hilfe von Unternehmertum und Kapital gesellschaftliche Veränderungen herbeigeführt werden können. Nehmen wir das Beispiel eines 70-jährigen deutschen Unternehmers, der noch Zeuge des Wiederaufbaus von Europa nach der Zerstörung im Zweiten Weltkrieg wurde. Er hat mit eigenen Augen gesehen, dass Menschen am besten aus der Armut befreit werden können, wenn sie einen Arbeitsplatz haben und an der Gesellschaft teilhaben können und wenn gleichzeitig in kleine Firmen investiert wird.

Menschen zusammenbringen

UBS war die einzige anwesende Bank anlässlich des Rockefeller Foundation Retreats im Jahr 2006, als der Begriff «Impact Investing» geprägt wurde. Als Vorreiterin in der Branche hat UBS das Impact Investing stets als langfristige Chance und Engagement betrachtet und spielt nach wie vor eine Schlüsselrolle bei der Weiterentwicklung dieser Anlagesparte. So war UBS zum Beispiel auch Gründungsmitglied des Global Impact Investing Network und organisierte im Januar 2015 sein Investors' Council Meeting. Ausserdem ist Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti Mitglied der Arbeitsgruppe des Weltwirtschaftsforums (WEF), die versucht, den Kapitalfluss Richtung Impact Investing zu erhöhen.

Zusammen mit dem WEF hat UBS Coaching-Veranstaltungen ins Leben gerufen, an denen sozial orientierte Unternehmen und bestehende oder potenzielle Vermögensverwaltungskunden zusammenkommen. «Bei diesem Austausch erfahren wir etwas über die Interessen der Menschen und können dieses Wissen dann bei unserer Tätigkeit berücksichtigen. Wir bringen Menschen zusammen, damit sie etwas voneinander lernen können, und auch wir selbst lernen von diesen Menschen», sagt Andreas Ernst, Head UBS Impact Investing.

Ein Blick in die Zukunft

UBS möchte über die kommenden fünf Jahre ihre traditionelle Stärke im Beratungsgeschäft durch ambitioniertes Produkte-

wachstum ausbauen. Die Bank baut auf einem soliden Leistungsausweis auf. So hat sie beispielsweise als erste Bank einen Fonds lanciert, bei dem die Performancegebühr des Fondsmanagers nicht nur an Finanzziele, sondern auch an messbare Ergebnisse auf sozialer Ebene geknüpft ist. Darüber hinaus plant UBS die Auflegung eines neuen Fonds, dank dem einkommensschwache Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern in den Genuss von Mikrokrediten, KMU-Krediten, Wohnbaufinanzierungen, Landwirtschafts- und Bildungsdarlehen sowie weiteren Finanzdienstleistungen kommen.

Impact Investing dürfte vorerst wohlhabenden Privatpersonen und gemeinnützigen Stiftungen vorbehalten bleiben. Andreas Ernst sieht jedoch eine echte Chance, längerfristig den Zugang für eine grössere Interessengruppe zu erweitern. «Wenn es gelingt, börsenhandelsfähige Produkte zu schaffen und die Finanzintermediäre von deren Qualität zu überzeugen, könnte Impact Investing langfristig auch Anlegern wie Ihnen und mir zur Verfügung stehen.»

› **Weitere Informationen** zu unserem Angebot im Bereich Philanthropie und nachhaltiges Investieren finden Sie unter www.ubs.com/philanthropy



«For me education is the foundation. It provides us with opportunities and leads to enjoyable experiences and, hopefully, to a brighter future.»

Eine gute Ausbildung ist für mich die Grundlage. Sie eröffnet uns viele Möglichkeiten, bietet interessante Erfahrungen und führt hoffentlich zu einer besseren Zukunft.

James Cox

James Cox, UBS Investment Bank in London, hat in Cambridge studiert und kehrt mit seinem Fahrrad oft dorthin zurück.



CAMBRIDGE
UNIVERSITY PRESS

Unsere Strategie

Es ist unser Ziel, unseren Kunden erstklassige Finanzberatung und -lösungen anzubieten und für Aktionäre attraktive und nachhaltige Renditen zu erwirtschaften. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unser führendes Wealth-Management-Geschäft sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, verstärkt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank.

Diese Unternehmensbereiche weisen drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: Sie verfügen über eine starke Wettbewerbsposition in ihren Zielmärkten, sind kapitaleffizient und bieten überdurchschnittliche strukturelle Wachstums- und Renditeaussichten. Unsere Strategie baut auf den Stärken aller unserer Geschäftsbereiche auf und konzentriert sich auf die Sparten, in denen wir hervorragende Leistungen erbringen. Gleichzeitig möchten wir von den attraktiven Wachstumsaussichten in den Geschäftsbereichen und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind. Kapitalstärke ist die Grundlage für unseren Erfolg.

Unsere strategische Transformation

Im Jahr 2011 definierten wir drei Hauptziele für UBS: die Umsetzung unserer Strategie, die Erzielung der gewünschten

Ergebnisse für unsere Kunden sowie die Nutzung unseres Wachstumspotenzials. Die Umsetzung dieser Strategie wurde 2012 beschleunigt. Seither haben wir deutliche Fortschritte erzielt und unsere Aktivitäten auf synergieorientierte, weniger kapital- und bilanzintensive Geschäftsbereiche fokussiert, die sich an den Bedürfnissen unserer Kunden orientieren und geeignet sind, das Wertsteigerungspotenzial für die Aktionäre zu maximieren. Wir erreichten das Ziel einer Basel-III-Kernkapitalquote (CET1) von 13%. Zudem reduzierten wir die risikogewichteten Aktiven (RWA) und Kosten signifikant, bauten gleichzeitig unser Geschäft aus und steigerten unsere Wettbewerbsfähigkeit. Wir konnten unser hervorragendes Wealth-Management-Geschäft erfolgreich ausbauen und unsere Investment Bank auf ihre traditionellen Stärken in den Bereichen



James Cox

James besitzt einen Dokortitel in Mathematik der Universität Cambridge. Während seiner Zeit in Cambridge kämpfte er für das erste Team des Homerton College Boat Club. Dieser gehörte in den letzten Jahren zu den erfolgreichsten Bootclubs von Cambridge. Als Wissenschaftskorrespondent für Cambridge University TV interviewte er Wissenschaftler, Künstler und Nobelpreisträger. Bevor er zu UBS kam, lehrte er mathematische Modellierung und Computerprogrammierung für Diplomanden und Post-Doc-Forscher in Cambridge und leitete Aufbaukurse für den Wellcome Trust.

Beratung, Research, Aktien, Devisen und Edelmetalle ausrichten. Am Investor Update vom 6. Mai 2014 informierten wir über die Fortschritte der Umsetzung unserer Strategie. Ende 2014 war unser strategischer Transformationsprozess abgeschlossen. Wir möchten unser Geschäft stärken und ausbauen und gleichzeitig eine solide Kapitalposition beibehalten, indem wir auch weiterhin die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie verfolgen. Wir werden unsere Strategie unverändert weiterführen, haben jedoch einige unserer jährlichen Ziele für die Geschäftsperformance aktualisiert.

Die Steigerung der Effektivität und Effizienz ist für den Erfolg unserer Strategie entscheidend. Amlässlich des Investor Update 2014 angekündigten Sparziel von netto 1,4 Milliarden Franken bis Ende 2015 gegenüber dem Gesamtjahr 2013 halten wir unverändert fest. Dies beinhaltet Einsparungen von 1,0 Milliarden Franken bei Corporate Center – Core Functions und 0,4 Milliarden Franken bei Corporate Center – Non-core und Legacy Portfolio. Danach planen wir zusätzliche Nettokosteneinsparungen von 0,7 Milliarden Franken durch die Abwicklung des Non-core und Legacy Portfolios.

Wir sind einer soliden Kapitalposition verpflichtet, die auf der Wahrung einer harten Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer

vollständigen Umsetzung von mindestens 13% beziehungsweise einer Post-Stress-Kernkapitalquote von mindestens 10% beruht. Ab 2014 gelten Zuteilungen im Rahmen des Deferred Contingent Capital Plan als zusätzliches Tier-1-Kapital gemäss Basel III. Mittels unserer Vergütungsprogramme beabsichtigen wir, in den kommenden fünf Jahren zusätzliches Tier-1-Kapital in Höhe von rund 2,5 Milliarden Franken aufzubauen, welches letztlich das als Tier-2-Kapital erfasste verlustabsorbierende Kapital mit hohem Trigger ersetzen wird. Zusätzliches Tier-1-Kapital stellt eine wesentliche Komponente unserer zukünftigen Kapitalstruktur dar und wir haben bereits mit dem Aufbau von zusätzlichem Tier-1-Kapital durch externe Emissionen der UBS Group AG begonnen. Eine optimierte Kapitalstruktur ermöglicht es uns, den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen und gleichzeitig optimale Renditen für die Aktionäre anzustreben.

Wie in unserem Geschäftsbericht 2014 erläutert, nehmen wir weiterhin Anpassungen an unserer Rechtsstruktur vor, um unsere Abwicklungsfähigkeit im Zusammenhang mit sich ändernden «Too-big-to-fail»-Anforderungen in der Schweiz und den anderen Ländern, in denen UBS tätig ist, zu verbessern. Die Änderung unserer Rechtsstruktur hat keine



Auswirkungen auf unsere Strategie, unser Geschäft oder die Art und Weise, wie wir unseren Kunden dienen.

Erwirtschaftung attraktiver Aktienrenditen

Wir wollen eine nachhaltige Performance und attraktive Renditen für unsere Aktionäre erwirtschaften. In den Jahren 2011, 2012 und 2013 haben wir progressiv Kapital zurückgeführt. 2014 erreichten wir die von uns angestrebte harte Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung von mindestens 13% und konnten eine Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung von mindestens 10% wahren. Für die Zukunft streben wir eine Ausschüttungsquote von mindestens 50% des den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinns an, unter der Voraussetzung, dass wir unsere Zielvorgabe für die harte Kernkapitalquote (CET1) erfüllen und den Richtwert für die Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1) wahren.

Entsprechend unserer Dividendenpolitik beantragen wir für das Geschäftsjahr 2014 die Auszahlung einer um 100% gestiegenen ordentlichen Dividende von 0.50 Franken pro Aktie aus den Kapitaleinlagereserven. Ausserdem beabsichtigen wir nach erfolgreichem Abschluss des Squeeze-out-Verfahrens eine zusätzliche Ausschüttung von 0.25 Franken pro Aktie an die Aktionäre der UBS Group AG. Diese zusätzliche Ausschüttung erfolgt separat und ergänzend zur oben beschriebenen ordentlichen Dividende und wird ebenfalls aus den Kapitaleinlagereserven bezahlt.

→ Weitere Informationen finden Sie unter «Jährliche Ziele für die Geschäftsperformance» und «UBS-Konzern – Änderungen unserer Rechtsstruktur» in unserem Geschäftsbericht 2014



«Dank Technologie kann sich ein Unternehmen dem Wandel anpassen und die Erwartungen der Kunden erfüllen.»

James Cox

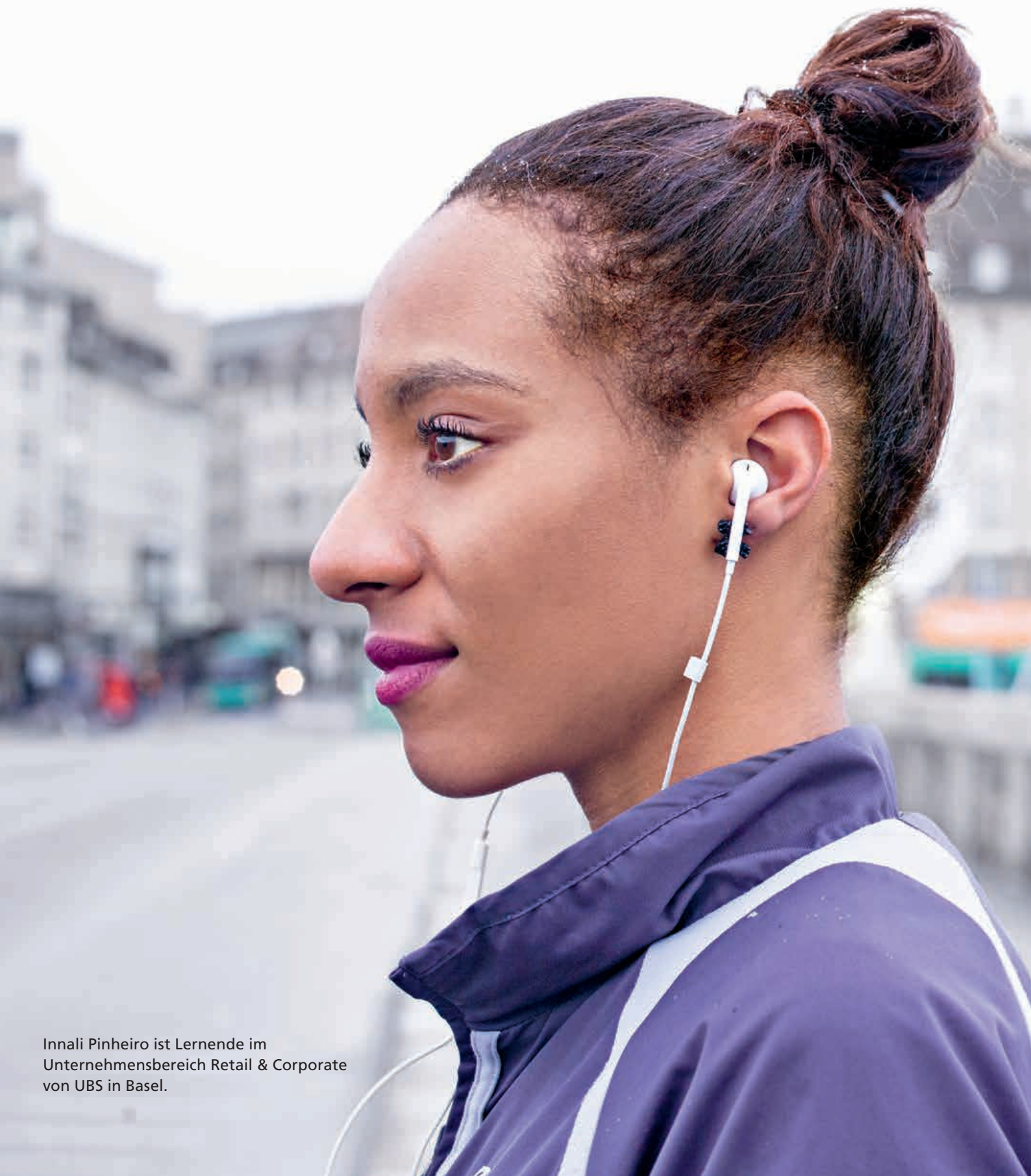


«Mini Familie und Fründe sind mir s'Wichtigste.
Das und d'Lehr bi dr UBS wärde mini Zuekunft präge.»

Meine Familie und Freunde sind für mich das Wichtigste. Dies und die Lehrlingsausbildung bei UBS werden für meine Zukunft prägend sein.

Innali Pinheiro

Innali Pinheiro ist Lernende im Unternehmensbereich Retail & Corporate von UBS in Basel.





Entstehung von UBS

UBS hat seit den Anfängen des Unternehmens Mitte des 19. Jahrhunderts massgeblich zur Entwicklung und Stärkung der Schweizer Bankentradition beigetragen.

Die Wurzeln der Bankenbranche lassen sich in der Schweiz bis ins Mittelalter zurückverfolgen. Diese langjährige Geschichte mag zu dem weitverbreiteten und durch die Unterhaltungsliteratur noch verstärkten Eindruck geführt haben, dass die Schweiz schon immer über eine starke Finanzbranche verfügte. In Wirklichkeit ist die heute bekannte Grösse und internationale Präsenz des Schweizer Bankensektors überwiegend auf die Entwicklungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückzuführen, die stark unter dem Einfluss zweier Banken standen: der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) und des Schweizerischen Bankvereins (SBV), die 1998 zur heutigen UBS fusionierten.

Zur Zeit ihrer Fusion waren beide Banken bereits erfolgreich in der Branche etabliert. Die SBG, deren Ursprünge auf die Bank in Winterthur zurückgehen, feierte 1962 ihr 100-jähriges Bestehen. Der SBV beging sein 100-jähriges Jubiläum im Jahr 1972 und ehrte seine Vorgängerbank, den Basler Bankverein, im Rahmen der Feierlichkeiten. Die Geschichte von Paine-Webber, die 2000 von UBS übernommen wurde, nahm 1879 ihren Anfang. S.G. Warburg, der zentrale Eckpfeiler, auf dem die Investment Bank von UBS gründet, begann ihre Tätigkeit 1946.

Anfang der 1990er-Jahre waren der SBV und die SBG vorwiegend von der Schweiz aus tätige Geschäftsbanken. Die Banken hatten eine ähnliche Vision: weltweit eine führende Rolle im Wealth Management zu übernehmen, eine erfolgreiche globale Investment Bank zu werden sowie eine Spitzenstellung im weltweiten Asset Management einzunehmen und gleichzeitig die Position als wichtige Geschäfts- und Retailbank in ihrem Heimmarkt Schweiz zu halten.

Die SBG, die grösste und kapitalkräftigste Schweizer Bank ihrer Zeit, verfolgte primär eine Strategie des organischen Wachstums, um diese Ziele zu erreichen. Der SBV, damals die drittgrösste Schweizer Bank, wuchs hingegen durch eine Kombination aus Partnerschaften und Akquisitionen.





1989 entschied er sich für ein Joint Venture mit O'Connor, einem führenden Anbieter auf dem US-Derivatemarkt, der sich durch eine dynamische und innovative Unternehmenskultur sowie durch Leistungs- und Teamorientierung auszeichnete. O'Connor brachte moderne Technologie zur Risikobewirtschaftung und zur Abwicklung von Derivatgeschäften in den SBV ein, der das Unternehmen 1992 vollständig übernahm. 1994 erwarb der SBV darüber hinaus Brinson Partners, eines der führenden US-Unternehmen für institutionelle Vermögensverwaltung.

Die nächste wichtige Etappe folgte 1995, als der SBV die britische Handelsbank S.G. Warburg übernahm. Mit dieser Transaktion wurden die strategischen Kapazitätslücken des SBV in den Sparten Corporate Finance, Brokerage und Research geschlossen. Am wichtigsten war jedoch der Erwerb einer institutionellen Kundenbasis, die auch heute noch von hoher Bedeutung für das Aktiengeschäft ist.

1998 fusionierten der SBV und die SBG zur heutigen UBS. Daraus gingen ein erstklassiger, durch eine starke Investment Bank ergänzter Wealth Manager, die grösste Universalbank

der Schweiz und ein führender globaler institutioneller Asset Manager hervor. Im Jahr 2000 expandierte UBS durch die Akquisition von PaineWebber weiter und etablierte sich damit als bedeutender Akteur am US-Markt. UBS hat sich auch in der Region Asien-Pazifik und in den Schwellenmärkten etabliert, basierend auf einer starken Präsenz, die in vielen dieser Länder bereits seit Jahrzehnten besteht.

2007 bekam die gesamte Finanzbranche allmählich die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise zu spüren. Diese Krise war auf die Geschäfte mit verbrieften Finanzprodukten in Verbindung mit dem US-Wohnimmobilienmarkt zurückzuführen. Zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 verzeichneten wir bedeutende Verluste auf diesen Vermögenswerten. Wir ergriffen daraufhin entschiedene Massnahmen, um die Risikoengagements zu reduzieren und unsere Unternehmensbereiche zu stabilisieren. Dazu zählten auch mehrere Kapitalerhöhungen. In jüngster Zeit haben wir die Kapitalstärke von UBS weiter verbessert, um die neuen und verschärften regulatorischen Anforderungen an die Branche zu erfüllen. Dank unserer Stellung als eine der weltweit bestkapitalisierten Banken sowie



unserer robusten Finanzierungs- und Liquiditätspositionen verfügen wir über eine solide Grundlage für unseren Erfolg.

2012 – im Jahr unseres 150-jährigen Jubiläums – haben wir die strategische Transformation des Unternehmens beschleunigt, um ein neues Geschäftsmodell zu schaffen, das besser auf das neue regulatorische Umfeld und die Marktgegebenheiten ausgerichtet ist und sich positiv auf die Stabilität und Qualität der Erträge auswirken dürfte. 2013 haben wir die strategische Transformation weiter vorangetrieben und diesen Transformationsprozess Ende 2014 abgeschlossen. Wir haben unsere risikogewichteten Aktiven weiter reduziert und unsere Leverage Ratio verbessert. Unsere harte Kernkapitalquote gemäss Basel III (CET1, vollständig umgesetzt) ist nach wie vor die höchste in unserer Vergleichsgruppe grosser globaler Banken. Wir werden die Umsetzung unserer Strategie weiterführen, um so den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu ermöglichen und für unsere Aktionäre nachhaltige Renditen zu erwirtschaften.

→ Weitere Informationen über die mehr als 150-jährige Geschichte von UBS finden Sie unter www.ubs.com/geschichte



Innali Pinheiro

Innali ist Lernende im Bereich Privat- und Firmenkunden in Basel. In ihrer Freizeit kocht sie gerne und geniesst gutes Essen mit ihren Freunden und ihrer Familie. In ihrer Schulzeit spezialisierte sie sich auf Gesundheit und Naturwissenschaften und sammelte erste praktische Erfahrungen im Felix Platter-Spital in Basel. Zudem arbeitete Innali auch in der Ticketabteilung des FC Basel. Gesundheit, Fitness und Sport spielen auch heute noch eine wichtige Rolle in ihrem Leben: Sie ist Mitglied eines Fitness- und Tae-Bo-Clubs und rannte erst vor Kurzem die 5,5 km des Basler Stadtlaufs.





Drogenstrasse
MAGE

Unser Verwaltungsrat



Axel A. Weber Präsident des Verwaltungsrats/Vorsitzender des Corporate Culture and Responsibility Committee/Vorsitzender des Governance and Nominating Committee



William G. Parrett Vorsitzender des Audit Committee/Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee



Ann F. Godbehere Vorsitzende des Human Resources and Compensation Committee/Mitglied des Audit Committee



Beatrice Weder di Mauro Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Risk Committee



Helmut Panke Mitglied des Human Resources and Compensation Committee/Mitglied des Risk Committee



David Sidwell Senior Independent Director/Vorsitzender des Risk Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee

Unter der Führung des Verwaltungsratspräsidenten entscheiden der Verwaltungsrat der UBS Group AG sowie der Verwaltungsrat der UBS AG auf Vorschlag des Group Chief Executive Officer über die Strategie des Konzerns. Der Verwaltungsrat ist in letzter Instanz für die Überwachung des Senior Managements verantwortlich und ernennt alle Mitglieder der Konzernleitung. Zudem genehmigt der Verwaltungsrat alle zur Veröffentlichung vorgesehenen Rechnungsabschlüsse und schlägt den Kandidaten für die Wahl zum Verwaltungsratspräsidenten vor, welcher von den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung gewählt wird. Die Aktionäre wählen ausserdem jedes Verwaltungratsmitglied sowie die Mitglieder des Human Resources and Compensation Committee (HRCC) einzeln. Der Verwaltungsrat wiederum ernennt einen oder mehrere Vizepräsidenten, einen Senior Independent Director, die Mitglieder und Vorsitzenden seiner verschiedenen Ausschüsse (ausgenommen das HRCC) sowie den Generalsekretär. 2014 erfüllte der Verwaltungsrat die in den Statuten vorgesehene prozentuale Mindestanzahl an unabhängigen Verwaltungratsmitgliedern.



Reto Francioni Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Human Resources and Compensation Committee



Isabelle Romy Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee



Joseph Yam Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Risk Committee



Axel P. Lehmann Mitglied des Risk Committee



Michel Demaré Independent Vice Chairman/Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Governance and Nominating Committee/Mitglied des Human Resources and Compensation Committee

Unsere Konzernleitung



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Retail & Corporate und President Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer und Group Chief Operating Officer



Andrea Orcel President Investment Bank



Jürg Zeltner President Wealth Management



Ulrich Körner President Global Asset Management und President Europe, Middle East and Africa



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Philip J. Lofts Group Chief Risk Officer



Robert J. McCann President Wealth Management Americas und
President Americas



Chi-Won Yoon President Asia Pacific

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

1000

1000

1000

艺术帮助我在瑞银的工作更愉快， 有意和有趣。

Kunstwerke sind inspirierend und eine
echte Bereicherung für den Alltag.

Paul Ouyang



Paul Ouyang, UBS Investment Bank in
Peking, in einer der vielen Kunstgalerien
im bekannten 798 Art District in Peking.

Wir machen Nachhaltigkeit zum Standard

Unsere Branche spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung von Wachstum und Wohlstand und damit auch von sozialem Wandel. Daher ist es wichtig, dass wir verantwortungsvoll handeln und zu einem positiven gesellschaftlichen Wandel beitragen, sowohl durch unsere eigenen Aktivitäten als auch durch die Produkte, Dienstleistungen und Beratung, die wir unseren Kunden anbieten.

Wir wollen im gesamten Unternehmen eine Kultur langfristigen Denkens und Handelns etablieren. Unser Ziel ist nachhaltiges Handeln für unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter sowie die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Gesellschaftliche Fragen sind unseren Kunden zunehmend ein Anliegen. Daher möchten sie ihre Ressourcen dazu nutzen, einen Beitrag zum Wohl und Fortschritt von Menschen, Gemeinschaften und Gesellschaften rund um die Welt zu leisten.

Durch unsere Initiative «UBS and Society» wollen wir die besten Ergebnisse aus gesellschaftlicher und finanzieller Sicht erreichen, zum gemeinsamen Wohl unserer Kunden und unseres Unternehmens. Diese Initiative soll eine langfristige, nachhaltige und messbar positive Wirkung auf unser jeweiliges lokales Umfeld haben. Schliesslich haben wir den Anspruch, dass Nachhaltigkeit sich im gesamten Unternehmen als Standard in allen täglichen Belangen durchsetzen soll.



Caroline Anstey, Global Head of UBS and Society, erklärt die Initiative.

Was ist UBS and Society?

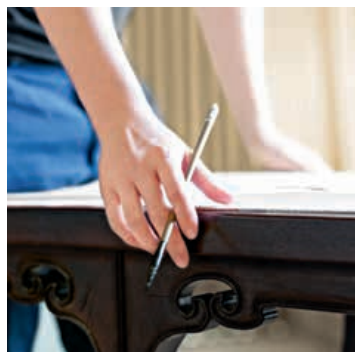
Es geht im Wesentlichen darum, alles, was UBS macht, um gesellschaftliche Probleme anzugehen, unter einem Dach zusammenzufassen und auszubauen. Ich meine damit unser gemeinnütziges Engagement sowie unser Angebot im Bereich Philanthropie und nachhaltiges Anlegen. Wenn wir alle unsere Aktivitäten aus dem ganzen Konzern bündeln, können wir diese Themen koordiniert vorantreiben und dabei unsere jeweiligen Stärken nutzen.

Was wird dadurch anders?

UBS tut bereits sehr viel, von Impact Investing über nachhaltige Immobilienfonds bis zur Spendenverdoppelung bei gemeinnützigen Initiativen. Auch beim Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken sind wir führend. Als Konzern können wir jedoch noch viel mehr tun, um Nachhaltigkeit in unserem Geschäft und unserem Produktangebot zu verankern. Das zeigt auch die steigende Nachfrage unserer Kunden. Ich glaube, die grösste Veränderung wird darin bestehen, dass Nachhaltigkeit zum Standard in der Branche wird. Nachhaltigkeit wird kein Beiwerk sein, sondern ein wesentlicher Bestandteil dessen, was wir tun und was uns ausmacht.

Was heisst das für UBS?

Zunächst müssen wir Nachhaltigkeit und Philanthropie zum festen Bestandteil unserer Gespräche mit Kunden machen, das haben wir uns vorgenommen. Ausserdem wollen wir ein branchenführendes Angebot für nachhaltiges Anlegen aufbauen, das Research, Beratung und Produkte umfasst.



Paul Ouyang

Paul hat einen Master in Financial Engineering und einen Bachelor in Elektro- und Computertechnik der Universität Südkalifornien. Ausserhalb der Arbeit bei UBS gehört Pauls Leidenschaft der Tuschkmalerei. Er malt vor allem Bambusszenen, weil diese Pflanze, wie er sagt, das ganze Jahr grün ist und Zähigkeit und einen aufrechten Lebensstil verkörpert. Paul entspannt sich gerne bei Musik, beim Kochen und Joggen. Das hilft ihm, den Kopf frei zu bekommen und seine Batterien aufzuladen.

Finanzielle und gesellschaftliche Zwecke verbinden

Als globale Bank und Bindeglied zwischen Kapital und Investition können wir unseren Kunden weltweit Anlagen anbieten, die finanzielle und gesellschaftliche Zwecke miteinander verbinden. Wir werden unsere Kapazitäten weiter ausbauen, um unseren Kunden eine attraktive Palette an nachhaltigen Anlageprodukten zu bieten, mit denen sie Investitionen tätigen können, die gesellschaftlichen Zielen zugutekommen. Auch bei der Entwicklung von wirkungsorientierten Investitionsmöglichkeiten nehmen wir eine führende Rolle ein. Diese Investitionen verbinden Anlagerenditen mit einer messbaren positiven Wirkung auf die Gesellschaft (siehe auch die Seiten 16–17).

Derzeit werden bei 21% der von uns verwalteten Vermögen Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt. In all unseren Unternehmensbereichen fließen Umwelt- und Sozialaspekte in unsere Beratungs-, Research- und Anlagetätigkeit, in Finanzierungsprozesse und die Ausübung von Aktionärsrechten ein. Unsere Produktpalette reicht von nachhaltigem Portfoliomanagement über Research in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance bis hin zu nachhaltigen Anlagefonds. Dabei nutzen wir bewährte Ansätze ebenso wie neue.

Auch an der Entwicklung von Social-Finance-Instrumenten sind wir beteiligt. 2014 lancierte die UBS Optimus Foundation in Zusammenarbeit mit der Children's Investment Fund Foundation den ersten «Development Impact Bond», eine Anleihe, mit der zunächst Schulbildung gefördert wird, die aber auch anderen Bereichen zugutekommen soll. In Zusammenarbeit mit CAN Invest entwickelten wir den Kreditfonds «Social Investment Loan Fund», der Sozialunternehmen unterstützt, um die positive Wirkung einer frühzeitigen Intervention in benachteiligten Londoner Stadtteilen zu verstärken.

Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken

Die wachsende Sorge um die Umwelt und die Einhaltung der Menschenrechte haben ein von raschem Wandel geprägtes regulatorisches und wettbewerbliches Umfeld entstehen lassen, das Auswirkungen auf unser Unternehmen, unsere Lieferanten und Kunden hat. Das bringt sowohl Risiken als auch Chancen mit sich, auf die wir entsprechend reagieren. 2014 haben wir unsere Richtlinien zum Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken veröffentlicht, um sicherzustellen, dass unsere Anspruchsgruppen unsere Haltung dazu klar verstehen. Wir wenden diese Richtlinien auf alle unsere Aktivitäten an. So können wir potenziell negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt sowie die damit verbundenen Risiken, die sich nachteilig auf unsere Kunden und unser Unternehmen auswirken könnten, erkennen und steuern.

Wir haben Standards für die Produktentwicklung, Anlagen, Finanzierung und die Beschaffung festgelegt. Im Zuge unserer Sorgfaltsprüfungen befassen wir uns gründlich mit Kunden und Lieferanten, um ihre Prozesse besser zu verstehen und mögliche Umwelt- und Sozialrisiken eindämmen zu können. Wir vermeiden Transaktionen, Produkte, Dienstleistungen, Aktivitäten oder Lieferanten in Fällen, in denen wesentliche Umwelt- und Sozialrisiken bestehen, die nicht zuverlässig beurteilt werden können.

Bei unserer Klimawandelstrategie legen wir den Schwerpunkt auf Anlagen, Finanzierung, Research, Risikomanagement sowie unser eigenes operatives Geschäft. Entwaldung und Waldschädigung stellen eine Bedrohung für die Artenvielfalt dar. Angesichts der damit verbundenen Risiken wurden wir 2012 Mitglied des Runden Tisches für nachhaltiges Palmöl und 2014 auch seines Beschwerdegremiums. Wir unterzeichneten



den Agrarrohstoffpakt der Banking Environment Initiative und des Consumer Goods Forum und beschlossen, dass wir uns an bestimmten mit Entwaldung verbundenen Bankgeschäften nicht beteiligen werden.

Wir sind Mitbegründer der Thun Group of Banks, einem informellen Bankengremium, das erörtert, was die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte für die Bankenbranche bedeuten. Wichtige Elemente des Diskussionspapiers der Thun Group zum Thema Bankensektor und Menschenrechte sind bereits in unseren Strategien und Richtlinien reflektiert.

Unterstützung lokaler Gemeinschaften

Wir nehmen unsere Unternehmensverantwortung unter anderem dadurch wahr, dass wir in die Gemeinschaft investieren. Mit unserem langjährigen Programm zur Förderung gemeinnütziger Aktivitäten wollen wir soziale Benachteiligungen in lokalen Gemeinschaften überwinden, indem wir zielgerichtete finanzielle Zuwendungen sowie das Engagement und die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden einsetzen. Weltweit konzentrieren wir uns auf unsere Kernthemen «Ausbildung» und «Unternehmertum». Wir bauen nachhaltige und erfolgreiche Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen und sozialen Unternehmen auf, um zu gewährleisten, dass unser Beitrag dauerhafte Wirkung zeigt. Auf der nächsten Seite folgen ein paar Beispiele unserer gemeinnützigen Aktivitäten 2014.

Unser Engagement für den Klimaschutz

Wir wollen einen positiven Beitrag zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel leisten. Bei unserer Klimastrategie legen wir den Schwerpunkt auf Risikomanagement, Anlagen, Finanzierung und Research sowie unser eigenes operatives Geschäft. Hier nur ein paar Beispiele unserer Aktivitäten 2014:

- *Risikomanagement*: Wir beteiligen uns an internationalen Aktivitäten, die von der UN Environment Programme Finance Initiative und dem World Resources Institute geleitet werden, um Richtlinien für die Treibhausgas-Bilanzierung und -Berichterstattung für Finanzintermediäre zu entwickeln.
- *Anlagen*: Acht der nachhaltigen Immobilienfonds von Global Asset Management erhielten vom Global Real Estate Sustainability Benchmark 2014 die höchste Auszeichnung («Green Star»). Ein weiteres Beispiel ist UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland: Institutionelle Anleger erhalten Zugang zu einem diversifizierten Portfolio aus Schweizer Infrastruktureinrichtungen und -unternehmen im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz.
- *Finanzierung*: 2014 unterstützte die Investment Bank 175 Kunden, die den Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel fördern, bei Kapitalmarkttransaktionen (Gesamtwert: 17 Milliarden Franken) oder als Finanzberater (Gesamtwert: 14 Milliarden Franken).
- *Unser Betrieb*: 2014 konnten wir die Treibhausgasemissionen von UBS weiter senken: Sie liegen nun 51% unter dem Wert des Vergleichsjahrs 2004.



«In einem sich verändernden Umfeld hat eine Firma nur Erfolg, wenn sie sich schnell anpassen kann.»

Paul Ouyang

Schweiz Mehr als 2700 UBS-Mitarbeitende beteiligten sich 2014 an Freiwilligeneinsätzen, die über das Programm UBS Volunteering angeboten wurden. Einsatzmöglichkeiten gab es in den Bereichen Bildung, Umwelt und Soziales. Wir verstärkten unser Engagement im wachsenden Sektor der Sozialunternehmen in der Schweiz, unter anderem durch ein Mentorenprogramm in Zusammenarbeit mit der Social Entrepreneurship Initiative & Foundation. Bereits zum siebten Mal unterstützten wir Young Enterprise Switzerland bei der Durchführung ihres nationalen Wettbewerbs für Schülerunternehmen.

«Wir wollen eine Unternehmenskultur fördern, in der verantwortungsvolles Verhalten tief in unser langfristiges Denken eingebettet ist.»

Axel A. Weber, Präsident des Verwaltungsrats

Amerika UBS NextGen Leaders soll die Anzahl von Hochschulabsolventen aus benachteiligten Verhältnissen erhöhen. Das Programm, das Teil unserer Bildungsinitiative ist, ist auf fünf Jahre angelegt. Mit der Initiative «Elevating Entrepreneurs» bauen wir unser Engagement in den Bereichen Mentoring, Finanzierung und Schulungen von Kleinunternehmen weiter aus. 2014 boten wir für solche Unternehmen Mentoring-Programme in New York und Chicago an. Insgesamt widmeten 2500 Mitarbeitende mehr als 20 000 Stunden ihrer Zeit der Freiwilligenarbeit.

Asien/Pazifik Die Bandbreite der Programme, die wir in der Region Asien/Pazifik unterstützten, reichte von den «Reading Angels», die benachteiligten und gefährdeten Jugendlichen helfen, bis zur ausserschulischen Förderung, dem Aufbau von Führungskompetenzen und Mentoring. Des Weiteren unterstützten wir Projekte zur Verbesserung schulischer Infrastrukturen und zur Förderung innovativer Lehrmethoden, Bildungsprogramme für Lehrer sowie gemeinnützige Programme zum Aufbau von Führungskompetenzen. Heute profitieren jedes Jahr nahezu 20 000 Kinder und Jugendliche von diesen Programmen.

EMEA Durch die Einführung unserer weltweiten Bildungsinitiative in der Region Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) durch die Partnerschaft mit Young Enterprise – Junior Achievement haben wir unserem Engagement in der Region eine strategischere Ausrichtung gegeben. Die Initiative wurde im September 2014 gestartet und hat bereits fast 900 Schüler in fünf Ländern unterstützt, von denen 137 das Examen für den «Entrepreneurial Skills Pass» – einen international anerkannten Qualifizierungsnachweis – absolvieren. Der wichtigste Partner von UBS in der EMEA-Region, die Bridge Academy, liegt in einem benachteiligten Gebiet von London. Im August wurden die ersten Prüfungsergebnisse der britischen Matura (A-Level) bekanntgegeben. 65% der Schüler konnten sich Studienplätze an Universitäten wie Cambridge, Manchester, Nottingham und Bath sichern.

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





悦·美术馆
ENJOY-ART MUSEUM

请勿
攀爬





«Im Spitzesport han-y gleert au unter Drugg hohi Leischtig z'bringe – das isch eminänt wichtig in dr Bruefswält.»

Im Spitzensport habe ich gelernt, auch unter Druck gute Leistungen zu erbringen – das ist auch im Berufsleben entscheidend.

Joël Giger



Joël Giger, ein ehemaliger Tennisprofi, arbeitet jetzt für UBS Wealth Management in Zürich.

UBS und ihre Unternehmensbereiche

Es ist unser Ziel, erstklassige Finanzberatung und -lösungen für private, institutionelle und Firmenkunden weltweit sowie für Retailkunden in der Schweiz bereitzustellen. Gleichzeitig wollen wir für Aktionäre attraktive und nachhaltige Renditen erwirtschaften. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unser führendes Wealth-Management-Geschäft sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, verstärkt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank.

Diese Unternehmensbereiche weisen drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: Sie alle verfügen über eine starke Wettbewerbsposition in ihren Zielmärkten, sind kapitaleffizient und bieten überdurchschnittliche strukturelle Wachstums- und Renditeaussichten. Unsere Strategie beruht auf den Stärken aller unserer Unternehmensbereiche. Dadurch können wir uns auf Sparten konzentrieren, in denen wir uns auszeichnen. Wir wollen von den attraktiven Wachstumsaussichten in den Geschäftsbereichen und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind. Kapitalstärke ist die Grundlage für unseren Erfolg. Die operative Struktur des Konzerns besteht aus Corporate Center und fünf Unternehmensbereichen: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management und die Investment Bank.

Wealth Management erbringt umfassende Finanzdienstleistungen für vermögende Privatkunden rund um die Welt – mit Ausnahme jener, die von Wealth Management Americas betreut werden. UBS ist ein globaler Konzern mit globalen

Kompetenzen. Somit profitieren ihre Wealth-Management-Kunden nicht nur von einem breiten Spektrum an spezifischen Angeboten, sondern auch von der gesamten Palette an globalen Ressourcen von UBS, die von Investment-Management-Lösungen über die Vermögensplanung bis hin zur Corporate-Finance-Beratung reicht. Durch ihre Guided Architecture steht den Kunden ein breites Spektrum an Drittprodukten zur Verfügung, die das Angebot von UBS abrunden.

Wealth Management Americas ist gemessen an der Produktivität der Finanzberater und den verwalteten Vermögen eine der führenden Wealth-Management-Firmen in Amerika und erbringt beratungsorientierte Lösungen und Bankdienstleistungen über Finanzberater, die eine voll integrierte Palette von Wealth-Management-Lösungen bereitstellen. Diese sind speziell auf die Bedürfnisse von Ultra-High-Net-Worth- sowie High-Net-Worth-Kunden und -Familien zugeschnitten. Der Bereich umfasst das US-amerikanische und kanadische Inlandgeschäft sowie das in den USA gebuchte internationale Geschäft.



Joël Giger

Joël hat einen Bachelor in International Business von der Lynn Universität, Boca Raton, Florida. Ausserdem nahm er als professioneller Tennisspieler einige Jahre lang an Tennisturnieren der ATP World Tour teil. Joël ist Doppelbürger, Schweizer und Belgier. Der Grossteil seiner Familie lebt in Belgien, wo er selbst allerdings selten mehr als zwei Wochen am Stück verbringt. Zu seinen Leidenschaften gehören Kunst, Literatur, mit seinem Hund spazieren zu gehen und die Schauspielerei. All dies hilft ihm, wie er sagt, den Druck des Alltags hinter sich zu lassen.

Retail & Corporate bietet Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden in der Schweiz umfassende Finanzprodukte und -dienstleistungen an und behauptet in diesen Kundensegmenten eine führende Stellung. Das Angebot ist in eine klare Multikanalstrategie eingebettet und steht Kunden über verschiedene Kanäle zur Verfügung. Der Unternehmensbereich Retail & Corporate ist zudem ein wesentlicher Bestandteil des Universalbankmodells von UBS Schweiz und unterstützt andere Unternehmensbereiche, indem er Kunden an sie weitervermittelt und Privatkunden beim Vermögensaufbau sowie unterstützt, dass sie an unsere Wealth-Management-Einheit übertragen werden können. Zudem nutzt der Bereich das Cross-Selling-Potenzial von Produkten und Dienstleistungen, die von unserem Vermögensverwaltungs- und Investment-Banking-Geschäft angeboten werden. Darüber hinaus ist Retail & Corporate für das Management eines erheblichen Teils der Infrastruktur von UBS in der Schweiz und der Schweizer Plattform für Bankprodukte zuständig, die vom gesamten Konzern genutzt werden.

Global Asset Management ist ein führender Asset Manager mit einem nach Regionen und Kundensegmenten gut diversifizierten Geschäftsportfolio. Der Unternehmensbereich bietet externen institutionellen und Wholesale-Kunden sowie den Kunden des Wealth-Management-Geschäfts von UBS eine umfassende Palette von Anlagelösungen und -stilen in allen wichtigen traditionellen und alternativen Anlageklassen. Dieses Angebot wird ergänzt durch Fondsverwaltungsdienstleistungen der Einheit Fund Services für Fonds von UBS und Drittanbietern.

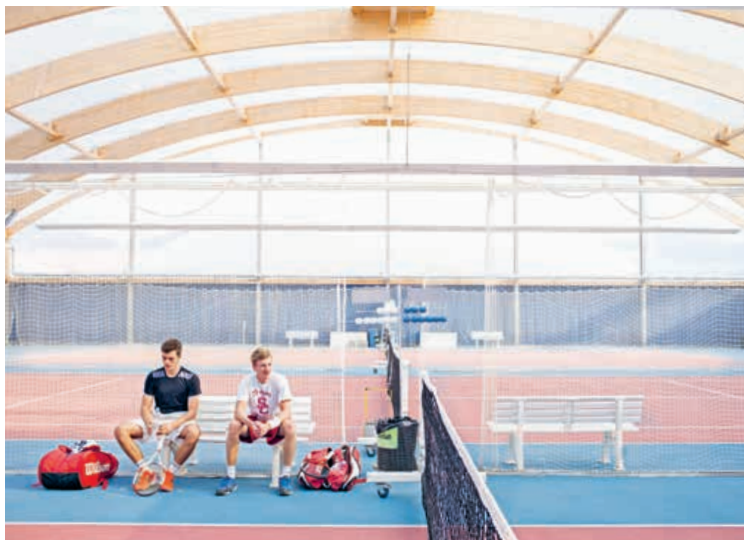
Die Investment Bank bietet Unternehmen, institutionellen und Wealth-Management-Kunden kompetente Beratung, innovative Lösungen, Abwicklung und umfassenden Zugang zu den weltweiten Kapitalmärkten. Das Angebot beinhaltet Beratungsleistungen und Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten und umfassende anlageklassenübergreifende Research-Kompetenzen. Die Angebotspalette umfasst Aktien, Devisen, Edelmetalle und ausgewählte Produkte und Leistungen aus den Bereichen Rates and Credit. Diese Produkte und Dienstleistungen werden über die beiden Einheiten Corporate Client Solutions und Investor Client Services bereitgestellt. Die Investment Bank ist ein aktiver Kapitalmarktteilnehmer im Flow-Geschäft, inklusive Sales, Trading und Market Making in verschiedenen Wertschriften.

Corporate Center besteht aus den Einheiten Core Functions sowie Non-core und Legacy Portfolio. Core Functions erbringt konzernweit Kontrolldienstleistungen in den Bereichen Finance (einschliesslich Treasury-Services für Liquiditätsmanagement, Finanzierung, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung), Risk Control (inklusive Compliance) und Legal. Hinzu kommen sämtliche Logistik- und Supportfunktionen, einschliesslich Operations, IT, Human Resources, Regulatory Relations and Strategic Initiatives, Communications und Branding, Corporate Services, physische Sicherheit und Datensicherheit sowie Outsourcing, Nearshoring und Offshoring. Non-core und Legacy Portfolio umfasst die Non-core-Aktivitäten und Legacy-Bestände, die vor der Restrukturierung der Investment Bank angehörten.

Per 1. Januar 2015 wurde Corporate Center – Core Functions in zwei neue Bereiche aufgeteilt: Corporate Center – Services und Corporate Center – Group Asset and Liability Management (Group ALM).

«Das Bankgeschäft hat sich gewandelt und ist dynamischer geworden. Deshalb müssen wir uns schnell auf die neuen Trends einstellen.»

Joël Giger







«The point of volunteering is not to make yourself feel good, but to make others feel good and make a positive difference.»

Sinn und Zweck der Freiwilligenarbeit ist nicht, dass man sich selbst gut fühlt, sondern einen positiven Beitrag zu leisten, damit sich andere gut fühlen.

Bridget Wilcox

Bridget Wilcox von Wealth Management Americas überquert die Avenue of the Americas auf ihrem Weg zu einem weiteren ereignisreichen Tag im Büro.

Die nächste Generation

Im diesjährigen Jahresrückblick – Die Zukunft gestalten – präsentieren wir junge Talente in unseren Ausbildungsprogrammen für Hochschulabsolventen und Lernende.

Bei UBS streben wir auf allen Gebieten Bestleistungen an. Das beginnt mit den Menschen, die bei uns arbeiten. Für unseren nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, dass wir hochqualifizierte Mitarbeitende rekrutieren und deren Karrieren und Kompetenzen effizient fördern. Nur so können wir den sich verändernden Bedürfnissen unserer Kunden gerecht werden.

Ob wir nun Führungskräfte mit jahrelanger Berufserfahrung, Spezialisten, Generalisten oder Universitäts- und Schulabgänger anwerben – stets suchen wir nach Menschen, die bereit sind, sich für den Erfolg unseres Unternehmens zugunsten unserer Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre einzusetzen. Wir investieren in unsere Mitarbeitenden, ganz gleich, auf welcher Stufe der Karriereleiter sie sich gerade befinden. Besonderen Wert legen wir auf die Förderung der nächsten Generation. Daher investieren wir Zeit und Geld in entsprechende Schulungsprogramme, die darauf abzielen, geeignete Kräfte anzuziehen und auszubilden.

Warum das alles? Für uns bietet dieser Ansatz natürlich die Möglichkeit, Nachwuchskräfte aufzubauen, die UBS weiterhin wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich machen werden. Gleichzeitig scheint es uns lohnenswert, vielversprechenden jungen Menschen eine erste Chance zu geben, in der Arbeitswelt Fuss zu fassen. Und schliesslich leisten wir mit diesen Programmen auch einen Beitrag zu den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.

Allein 2014 nahmen wir 500 Universitätsabsolventen in unsere entsprechenden Programme auf; dazu kamen rund 1000 Praktikanten. Gleichzeitig haben wir schweizweit über 300 neue Auszubildende in unsere Bank- und IT-Lehrlingsprogramme aufgenommen und 200 Hochschulpraktikanten für unser Allround-Praktikum für Schweizer Maturanden und Mittelschulabsolvierende rekrutiert. Ausserdem traten wir 2014 dem «Global Apprenticeships Network» bei, um Best Practices im Bereich solcher Schulungsprogramme auszutauschen, von den Erfahrungen anderer zu profitieren und unsere eigenen Ideen einzubringen.



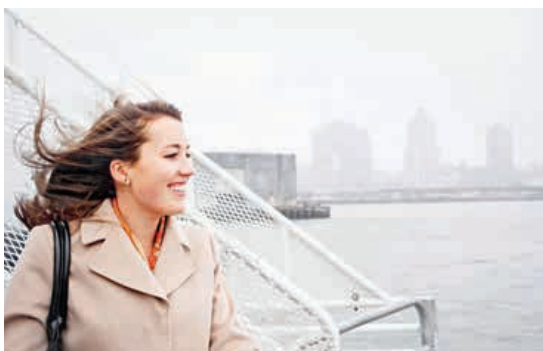


Karriere bei UBS

Wir sind ein globales Unternehmen, und unsere Mitarbeitenden sind unser grösster Trumpf. Ihr Elan, ihr Talent und ihre Erfahrung ermöglichen es uns, unseren Kunden weiterhin zur Seite zu stehen und auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Täglich arbeiten über 60 000 UBS-Mitarbeitende in 893 Büros und 56 Ländern zusammen, im Interesse unserer Kunden und Aktionäre.

Unsere durch Leistung und Zusammenarbeit geprägte Kultur erfüllt uns mit Stolz – und passt zu unserer Strategie. Unternehmen mit einer starken Kultur haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber jenen, denen eine solche Kultur fehlt. Um bei UBS aufzusteigen, müssen die Mitarbeitenden Integrität, Sinn für Zusammenarbeit und das Selbstbewusstsein mitbringen, den Status quo stets aufs Neue konstruktiv zu hinterfragen.

Einen weiteren Schlüsselfaktor bildet ein integratives Arbeitsumfeld, das sich durch Diversität auszeichnet. Nach unserer Erfahrung entwickeln vielfältig zusammengesetzte Teams ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden und sind innovativer. Zudem erweist sich ein solches Umfeld für hochqualifizierte Arbeitskräfte als attraktiver – und fördert deren Erfolg.



Wir möchten unseren Mitarbeitenden die Mittel an die Hand geben, um Höchstleistungen zu erbringen. Wir investieren in sie und bieten ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, über E-Learning und in traditionellen Kursangeboten. Damit haben alle Mitarbeitenden die Gelegenheit, ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen auszubauen und gleichzeitig ihre Karriere voranzutreiben.

Indem wir in unser Personal investieren, fördern wir auch den Ruf des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Dies bestätigen die zahlreichen Auszeichnungen, die wir 2014 erhalten haben. Hier eine Auswahl:

«Best Global Bank» (*Euromoney*, Awards of Excellence)

«World's Most Attractive Employers – global top 40» (Universonum)

«100 Best Companies» (*Working Mother*)

«Best Global Private Bank» (*Euromoney*)

«Best Bank in Switzerland» (*Euromoney*)

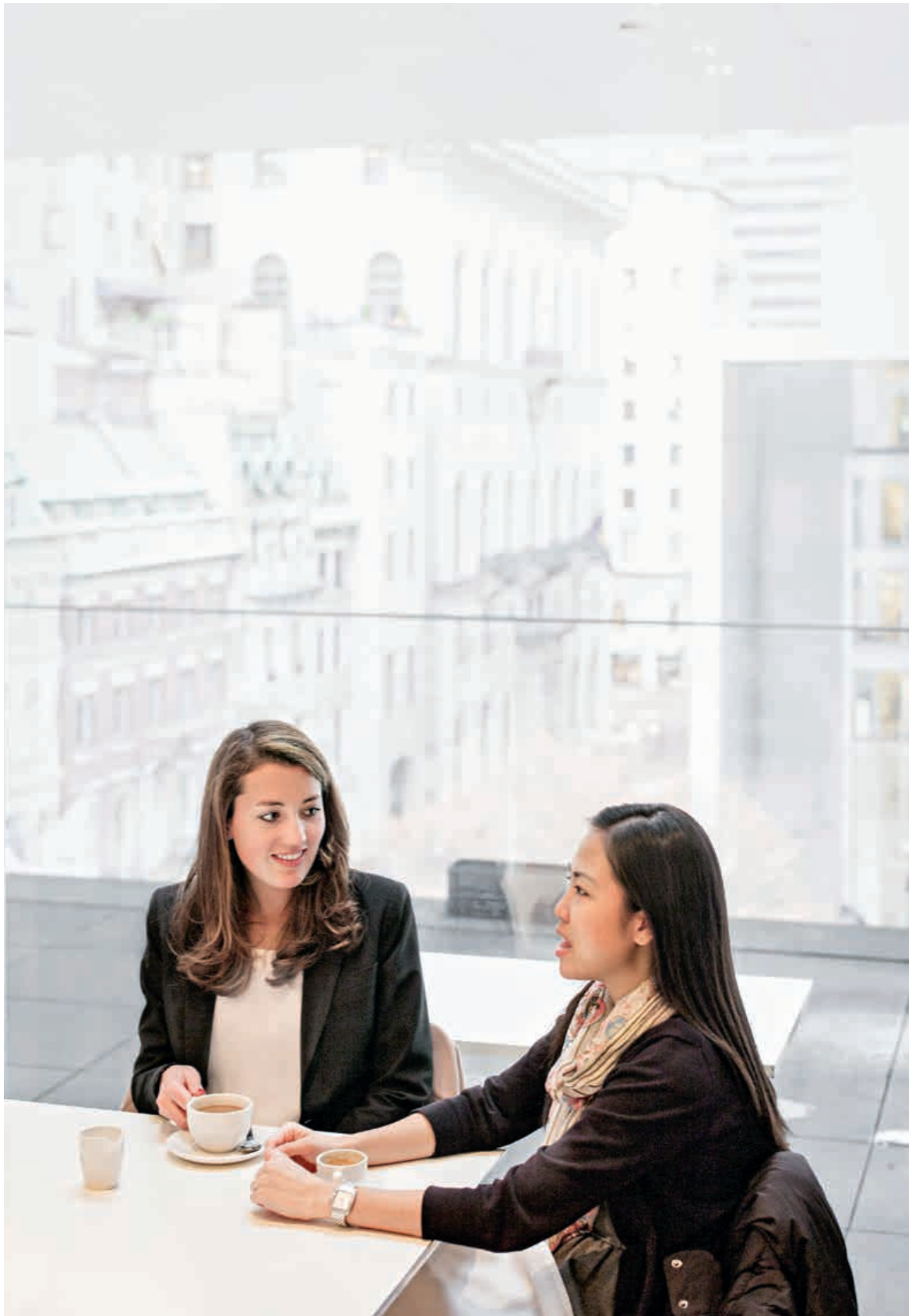
«Corporate Derivatives House» und «Structured Products House of the year» – Investment Bank (GlobalCapital, Global Derivatives Awards)

→ Weitere Informationen finden Sie unter www.ubs.com/karriere

«Es ist wichtig, anderen zu helfen, statt nur sich selbst zu sehen – jeder kleine Beitrag zählt.»

Bridget Wilcox





Bridget Wilcox

Bridget hat einen Abschluss der Bucknell Universität, wo sie im Hauptfach Business Management und im Nebenfach Chinesisch studierte. In Bucknell war sie Kapitän des Frauen-Golf-Teams in ihrem vorletzten und letzten Studienjahr und führte das Team an seine erste NCAA Patriot League Championship. Sie hält immer noch den Schulrekord für die beste 18-Loch-Runde mit 3 unter Par. Sie spielt auch weiterhin wettkampfmässig Golf und ist eine eifrige Gourmetköchin und passionierte Geigerin. Ihr Schulmotto lautete: «Sich nicht bedienen lassen, sondern dienen», und daran orientiert sie sich auch heute noch. Sie ist eine aktive Spendensammlerin für die Stiftung ihrer Familie, die vor 15 Jahren gegründet wurde und Opfer häuslicher Gewalt und das New Jersey Battered Women's Shelter unterstützt.

Erfahren Sie mehr

Möchten Sie mehr über uns wissen?

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

Unsere Finanzergebnisse und Aktien
www.ubs.com/investoren

Unsere Corporate Governance
www.ubs.com/corporategovernance

Unsere Strategie
www.ubs.com/strategie

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

Unsere Standorte
www.ubs.com/standorte

Interessieren Sie sich für unsere Finanzinformationen?

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

Ergebnispräsentationen
www.ubs.com/praesentationen

Haben Sie Interesse an einer Tätigkeit bei uns?

Stellenangebote und Ausbildungsmöglichkeiten
www.ubs.com/stellen

Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

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

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



Impressum

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

Fotograf: Martin Rüttschi, Schindellegi, Schweiz
Illustrationen/Design/Layout: Corinne Spielmann, UBS, Schweiz
Art Direction: Michael Gubser, UBS, Schweiz
Redaktionskonzept: Christiane Kamp, UBS, Schweiz
Druck: Neidhart + Schön AG

Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch |
SAP-No. 80530D-1501

© UBS 2015. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.

Haben Sie allgemeine Fragen?

Telefonzentralen
Bei allen allgemeinen Anfragen:
Zürich +41-44-234 1111
London +44-20-7567 8000
New York +1-212-821 3000
Hongkong +852-2971 8888

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

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

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

Unternehmenskalender

5. Mai 2015
Ergebnisse für das 1. Quartal 2015

7. Mai 2015
Jährliche Generalversammlung

28. Juli 2015
Ergebnisse für das 2. Quartal 2015

3. November 2015
Ergebnisse für das 3. Quartal 2015



«Die Zukunft gestalten»:
Der Jahresrückblick 2014 ist ab
Anfang April 2015 als iPad-
Version (UBS Newsstand/Annual
Review) und als PDF
(ubs.com/investoren) verfügbar.



ClimatePartner^o
klimateutral

Druck | ID: 53232-1502-1017

Kontaktadressen

Investor Relations

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

investorrelations@ubs.com
www.ubs.com/investoren

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

Media Relations

www.ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6652
Fax +41-44-235 8220

Aktionärsportal

www.ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

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

Computershare Trust Company NA
Postfach 30170
College Station, TX 77842-3170

Web.queries@computershare.com
<https://www-us.computershare.com/investor/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

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 11 11, UID: CHE-395.345.924.

UBS Group AG wurde 2014 als Holding 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.



Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen | Dieses Dokument 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 bei der Umsetzung der strategischen Pläne von UBS, einschliesslich der Kostensenkungs- und Effizienzinitiativen sowie der geplanten weiteren Verringerung der risikogewichteten Aktiven (RWA) und des Leverage Ratio Denominator (LRD) nach Basel III; (ii) die Entwicklung der Märkte, auf denen UBS tätig ist oder von denen UBS abhängt, inklusive Schwankungen an den Wertpapiermärkten, der Liquidität, Risikoprämien, Wechselkurse und Zinsen, sowie Auswirkungen des Wirtschaftsumfelds und von Marktentwicklungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenparteien von UBS; (iii) Änderungen der Verfügbarkeit von Kapital und Finanzierung, inklusive Änderungen der Risikoprämien und Ratings von UBS, oder aufgrund von Anforderungen an Bail-in-Schuldtitel oder das verlustabsorbierende Kapital; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien und auf anderen Finanzplätzen, die möglicherweise zu strengeren Kapital- (einschliesslich der Leverage Ratio), Liquiditäts- und Finanzierungsanforderungen, zusätzlichen Steueranforderungen, Abgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen oder anderen Massnahmen führen; (v) Unsicherheit darüber, wann und in welchem Umfang die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) einer Reduktion der zusätzlichen RWA aufgrund der zwischen UBS und der FINMA vereinbarten Ausweitung der operationellen Risikokapital-Analyse zustimmen oder eine begrenzte Reduzierung der Kapitalanforderungen aufgrund der Massnahmen zur Verringerung des Abwicklungsrisikos gutheissen wird; (vi) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung der angekündigten Gründung einer neuen Schweizer Tochterbank und einer US-Zwischenholdinggesellschaft, der Abschluss des Squeeze-out-Verfahrens zur Etablierung einer UBS-Konzernholdinggesellschaft, Änderungen am operativen Modell von UBS Limited und andere Veränderungen, die UBS an ihrer rechtlichen Struktur oder ihrem operativen Modell möglicherweise vornehmen wird, inklusive der möglichen Auswirkungen solcher Veränderungen oder der möglichen Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Rechtsstruktur oder des Buchungsmodells als Reaktion auf rechtliche und regulatorische Anforderungen, darunter Kapitalanforderungen, Abwicklungsanforderungen sowie Vorstösse in der Schweiz und anderen Ländern betreffend obligatorischer Strukturreformen für Banken; (vii) 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; (viii) die Haftung von UBS oder mögliche Einschränkungen oder Strafen, welche die Aufsichtsbehörden UBS infolge von Rechtsstreitigkeiten, vertraglichen Forderungen und regulatorischen Untersuchungen auferlegen; (ix) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (x) 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; (xi) 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; (xii) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xiii) die Fähigkeit von UBS, bei technologischen Entwicklungen mit der Konkurrenz Schritt halten zu können, namentlich im Handelsgeschäft; (xiv) operatives Versagen wie Betrug, unautorisierte Handelsgeschäfte und Systemausfälle; und (xv) 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 2014 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

Bereinigte und zugrunde liegende Ergebnisse | Siehe Abschnitt «Group performance» der Quartalsfinanzberichte 2014 für weitere Informationen zu den bereinigten und zugrunde liegenden Ergebnissen.

Rundungsdifferenzen | Die Summe der in diesem Dokument ausgewiesenen Zahlen stimmt möglicherweise nicht genau mit den in den Tabellen und im Text dargestellten Gesamtbeträgen überein. Prozentangaben und Veränderungen von Prozentangaben 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.

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



UBS Group AG
Postfach
CH-8098 Zürich

www.ubs.com

