

150 *Jahre*

Unsere *Geschäfte*
im Jahr 2011

Inhaltsverzeichnis

2	150 Jahre UBS: Blick zurück, Blick nach vorn
4	Eine Reise durch drei Jahrhunderte
12	Finanzperformance 2011
13	Unsere Strategie
22	Wealth Management
27	Retail & Corporate
30	Wealth Management Americas
34	Global Asset Management
40	Investment Bank
45	Corporate Center
48	Unser Verwaltungsrat
50	Unsere Konzernleitung
52	Corporate Responsibility
54	Informationsportfolio

150 Jahre UBS: Blick zurück, *Blick nach vorn*

Liebe Leserinnen, liebe Leser

UBS hat in diesem schwierigen und turbulenten Jahr Fortschritte gemacht. Während des ganzen Jahres 2011 belasteten unsichere Märkte, geringe Kundenaktivitäten und aufsichtsrechtliche Veränderungen die Ergebnisse unserer Branche erheblich. Ausserdem erlitten wir einen Verlust als Folge von unautorisierten Handelsgeschäften in unserer Investment Bank.

Ungeachtet dieser schwierigen Bedingungen erzielten wir einen den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinn von 4,2 Milliarden Franken und festigten unsere Stellung als die bestkapitalisierte Bank in unserer Vergleichsgruppe. Unsere Finanzierungs- und Liquiditätsposition blieb solide. Unserem Vermögensverwaltungsgeschäft flossen erhebliche Nettoeugelder zu. Dies zeugt vom Vertrauen, das unsere Kunden in unsere Bank und unsere Mitarbeiter setzen.

Die Finanzdienstleistungsbranche durchlebt einen Paradigmenwechsel, und während wir stolz auf eine 150-jährige Geschichte zurückblicken, ist es an der Zeit, auf dem Erreichten aufzubauen, um sicherzustellen, dass wir auch in Zukunft erfolgreich sind. In den letzten Jahrzehnten haben zwei Faktoren unsere Bank massgeblich beeinflusst: Veränderung auf der einen, Stabilität auf der anderen Seite.

Seit den Anfängen im Jahr 1862 haben wir uns von einem kleinen regionalen Kreditinstitut zu einem globalen Finanzdienstleister entwickelt, der heute ein breites Spektrum an privaten und institutionellen Kunden auf der ganzen Welt bedient. Unsere Vorgängerinstitutionen, die Schweizerische Bankgesellschaft und der Schweizerische Bankverein, waren Geschäftsbanken, die vornehmlich in der Schweiz tätig waren. Beide hatten dieselbe Vision: weltweit eine führende Rolle im Wealth Management zu übernehmen, eine erfolgreiche globale Investmentbank zu werden, weltweit eine Spitzenstellung im Asset Management zu belegen und gleichzeitig die Position als führende Geschäfts- und Privatkundenbank in unserem Heimatmarkt Schweiz zu halten. Die Schweizerische Bankgesellschaft setzte dabei auf organisches Wachstum, während der Schweizerische Bankverein durch Partnerschaften und Akquisitionen wuchs. Durch ihre Fusion im Jahr 1998 entstand das Weltunternehmen, wie wir es heute kennen.

Die letzten 150 Jahre waren von Höhen und Tiefen geprägt. Es gab viele Erfolge, aber hin und wieder auch Rückschläge, einige der gravierendsten in der jüngsten Vergangenheit.

Ein erfolgreiches Unternehmen ist jedoch stark genug, sich stets anzupassen und zu verbessern. UBS hat in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass sie diese Qualitäten besitzt. Dank unserer Fähigkeit zur Erneuerung und unserer starken Wurzeln gingen wir meist sogar gestärkt aus Herausforderungen hervor. In dieser Zeit des Umbruchs in der Finanzbranche ist erneut unsere Fähigkeit zur umsichtigen, aber konsequenten Erneuerung gefragt.

Wie gehen wir das an? Veränderung und Stabilität – beides wird auch unseren weiteren Weg beeinflussen. Unsere Branche muss sich Herausforderungen stellen, und dies zu Recht. Der einzige Weg, diese Herausforderungen zu meistern, geht über Veränderung – Veränderung unserer Strategie und unserer Kultur – und die gleichzeitige Bewahrung der Stabilität. Wir haben unsere strategische Ausrichtung festgelegt: Im Zentrum unserer Strategie stehen unser weltweites Vermögensverwaltungsgeschäft sowie unsere Schweizer Universalbank. Damit wir auf die Bedürfnisse unserer wichtigen Wealth-Management-Kunden eingehen können, müssen wir über ein starkes Global Asset Management und eine starke Investment Bank verfügen, die ihre Kunden erfolgreich bedienen. Fortan wird unsere Investment Bank weniger komplex und kapitalintensiv gestaltet sein. Sie wird sich als ein wichtiger Partner nachdrücklich auf ihre Firmen-, institutionellen, Staats-, Ultra-High-Net-Worth-, Vermögensverwaltungs- und anderen Kunden konzentrieren. Nur mit einer wettbewerbsfähigen und erfolgreichen Investment Bank werden wir in der Lage sein, unser Vermögensverwaltungsgeschäft vorwärtszubringen.

Da in den nächsten Jahren mehr Kapital aufgebaut werden muss, sind weitere Massnahmen erforderlich, um die grösstmögliche Effizienz zu erreichen und Wert zu schaffen. Dies bedeutet, dass wir uns möglicherweise noch tiefgreifender verändern müssen. Erfolg wird sich nur dann einstellen, wenn wir im ganzen Unternehmen eine einheitlichere und stärkere Kultur aufbauen. Diese Kultur wird geprägt sein von unserem Engagement gegenüber unseren Kunden, unserer Entschlossenheit, ausgezeichnete Leistungen zu erbringen und von



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer und **Kaspar Villiger** Präsident des Verwaltungsrats

unserem beständigen Bestreben, eine nachhaltige Performance sicherzustellen.

Das Versprechen «Wir werden nicht ruhen» müssen wir verinnerlichen, indem wir stets nach Wegen suchen, unsere Arbeit noch besser zu machen und noch besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen. Gleichzeitig gilt es, Disziplin und Verantwortung zu zeigen. Mehr als je zuvor müssen wir im Auge behalten, dass es Aufgabe der Banken ist, den Kunden die Erfüllung ihrer finanziellen Bedürfnisse zu ermöglichen. Unsere Privatkunden möchten auch in volatilen Märkten gut beraten sein, um ihr Vermögen zu schützen und zu mehren. Die institutionellen und Firmenkunden erwarten von uns, dass wir ihre Risiken bewirtschaften und sie dabei unterstützen, ihre Geschäfte zu finanzieren. Und Staatskunden stehen unter dem zunehmenden Druck, die knappen Ressourcen so effizient wie möglich einzusetzen. Nur wenn wir diese Aufgaben erfüllen und diesen Erwartungen nachkommen, werden wir unseren Kunden und der Wirtschaft wirklichen Wert erbringen können. Wohin also führen uns all diese Veränderungen?

Für unsere Kunden wollen wir der Dienstleistungsanbieter erster Wahl sein, der ihnen umfassendes Fachwissen und weit reichende Erfahrung sowie erstklassigen Service und einwandfreie Ausführung bietet und mit ihnen tragfähige Geschäftsbeziehungen aufbaut.

Für unsere Aktionäre wollen wir eine erstklassige Investition sein. Wir wollen transparent und beständig sein, finanzielle Stärke beweisen und stabile, langfristige Erträge generieren.

Für unsere Mitarbeiter wollen wir der bevorzugte Arbeitgeber sein. Wir möchten die besten Talente anziehen, welche die Kundenbedürfnisse an erste Stelle setzen, eine proaktive Einstellung zeigen und jederzeit im besten langfristigen Interesse des Unternehmens handeln.

Manches mag noch Vision sein, aber UBS ist gut positioniert, um all dies zu erreichen. Auf dem Weg der Veränderung werden wir unsere Fortschritte objektiv messen. Unsere wichtigste Richtschnur dabei ist Ihr Vertrauen und Ihre Zufriedenheit.

Mit freundlichen Grüßen

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is Kaspar Villiger's, and the signature on the right is Sergio P. Ermotti's.

Kaspar Villiger
Präsident des Verwaltungsrats

Sergio P. Ermotti
Group Chief Executive Officer

Eine Reise durch *drei Jahrhunderte*

Anlässlich des 150-Jahr-Jubiläums von UBS lassen wir die wichtigsten Stationen der Bank auf ihrem Weg zum globalen Finanzdienstleister Revue passieren.

Am 25. Juni 1862 gründeten 13 ehrenwerte Schweizer Kaufleute, Politiker und Industrielle die Bank in Winterthur mit einem Anfangskapital von fünf Millionen Franken. Weil die Privatbanken der damaligen Zeit nicht mehr in der Lage waren, die Kapitalbedürfnisse der rasch wachsenden Schweizer Industrie zu befriedigen, wurden neue

Handelsbanken gegründet. Die Wurzeln von UBS reichen zurück in diese Wachstumsphase der Schweizer Wirtschaftsgeschichte. Die andere grosse Vorgängerbank von UBS, der Schweizerische Bankverein, entstand ein Jahrzehnt später durch die Initiative von sechs Basler Privatbanken.

Der im Jahr 2000 von UBS akquirierte US-Broker PaineWebber blickt ebenfalls auf eine lange Geschichte zurück und wurde 1880 in Boston gegründet – wenn man spätere Fusionen berücksichtigt, reicht die Geschichte von Paine-Webber sogar ins Jahr 1879 zurück. S. G. Warburg, der



Die Bank in Winterthur markiert den Anfang der UBS-Geschichte. Gemälde von Jean-Christophe de Ziegler oder Jakob B. Ziegler-Sulzberger, 1867.

1862

Die Bank in Winterthur nimmt ihre Geschäftstätigkeit in Winterthur auf.

William A. Paine und Wallace G. Webber eröffnen ihr Büro in Boston; ein Jahr später entsteht Paine, Webber & Co.

1880





Hauptsitz der Eidgenössischen Bank in Bern; Aufnahme von ca. 1885

Der Schweizerische Bankverein entsteht durch die Fusion des Zürcher Bankvereins, des Basler Bankvereins und der Schweizerischen Unionbank in St. Gallen und durch die anschliessende Übernahme der Basler Depositenbank.

1897

Die Bank in Winterthur fusioniert mit der Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft. Rudolf Ernst ist ihr erster Verwaltungsratspräsident.

1912



1945

Übernahme der Eidgenössischen Bank durch die Schweizerische Bankgesellschaft und der Basler Handelsbank durch den Schweizerischen Bankverein.

zentrale Eckpfeiler der heutigen Investment Bank, öffnete die Tore 1946 in London.

Die Bank in Winterthur war von Beginn weg erfolgreich, und 1912 entstand durch die Fusion mit der Toggenburger Bank die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG). Das neue Unternehmen richtete kurz darauf seinen Zürcher Hauptsitz an der Bahnhofstrasse ein – der Schweizer Wall Street. Derweil finanzierte der Schweizerische Bankverein (SBV) die neue Gotthardbahn und den Aufstieg Basels zum Zentrum der Pharmaindustrie mit.

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts war geprägt durch einen rasanten Wirtschaftsaufschwung in den Industrieländern, ebenso wie durch heftige Rückschläge durch die zwei Weltkriege. Der erste Weltkrieg trieb viele europäische Banken in den Ruin, vermochte aber den Aufstieg von SBG und SBV nicht zu stoppen, zumal internationale Kunden ihr Geld vermehrt in die neutrale und politisch stabile Schweiz brachten.

In den USA stiegen Paine, Webber & Co. – die sich 1890 einen Sitz an der New Yorker Börse erworben hatten – während des Wirtschaftsbooms der 1920er-Jahre ins Investment Banking ein. Der Börsencrash an der Wall Street von 1929 und die darauf folgende Grosse Depression trafen das Unternehmen schwer. Es überstand jedoch die Krisenjahre und fusionierte 1942 mit einem anderen Brokerhaus aus Boston. Das neue



1963

S. G. Warburg übernimmt unter der Führung von Siegmund Warburg eine Vorreiterrolle beim Aufbau des Eurobond-Markts.

Unternehmen Paine, Webber, Jackson & Curtis verfügte in den USA über 23 Niederlassungen.

Die Schweiz brachte die Weltwirtschaftskrise und den Zweiten Weltkrieg relativ unbeschadet hinter sich und entwickelte sich zum weltweit drittgrössten Finanzplatz hinter New York und London. Der SBV und die SBG übernahmen diverse Mitbewerber und eröffneten weitere Niederlassungen auf der ganzen Welt. 1967 galt die SBG als grösste Bank der Schweiz und eine der stärksten in Europa.

In London akquirierte die aufstrebende S.G. Warburg and Co. im Jahr 1957 Seligman Bros. und entwickelte sich über die nächsten zehn Jahre zu einer der führenden Handelsbanken der Londoner City. Jenseits des Atlantiks verlegte PaineWebber ihren Hauptsitz von Boston nach New York, ging 1974 an die Börse und tätigte diverse Übernahmen. 1980 besass die Bank 161 Niederlassungen in 42 Bundesstaaten sowie sechs Standorte in Asien und Europa.

Die 1980er- und 1990er-Jahre standen im Zeichen von Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte. SBG und SBV bauten das internationale Vermögensverwaltungsgeschäft – offshore und onshore – weiter aus und stiegen auch ins Investment Banking ein. S.G. Warburg etablierte sich nach den Londoner «Big Bang»-Reformen als führend in den Bereichen M&A, Aktienemissionen und Research. 1995 übernahm der SBV dieses Londoner Unternehmen und schuf die Investmentbank SBC Warburg. Diese wurde zwei Jahre später nach der Akquisition der US-amerikanischen Dillon, Read & Co. in Warburg Dillon Read umbenannt.

Die SBG führt den ersten Bankomaten in Kontinentaleuropa ein.

1967





Der Schlüssel des SBV und das Logo der SBG verschmelzen zum heutigen UBS-Logo.



1995

Mitte der 1990er-Jahre akquiriert der SBV die Investmentbanken S. G. Warburg Plc. und Dillon, Read & Co., die in den Unternehmensbereich SBC Warburg Dillon Read integriert werden.

1998

Die SBG fusioniert mit dem SBV.

1998 gelang der epochale Entwicklungsschritt zur heutigen UBS. Am 29. Juni 1998 fusionierten SBG und SBV zur UBS AG. Zwei Jahre später akquirierte die neue Schweizer Grossbank PaineWebber, die sich ihrerseits durch die Übernahme von Kidder, Peabody & Co. zum viertgrössten Anbieter im US-Privatkundengeschäft entwickelt hatte.

Mit der Übernahme von PaineWebber erhöhten sich der Personalbestand auf 71 076 und das Eigenkapital auf fast 45 Milliarden Franken, und UBS wurde zum grössten Vermögensverwalter der Welt.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends war UBS auf solidem Wachstumskurs und verzeichnete 2006 das bislang erfolgreichste Jahr ihrer Geschichte. Ein Jahr später nahm aber die weltweite Finanzkrise ihren Lauf. Zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 musste UBS

beträchtliche Verluste hinnehmen und erhielt finanzielle Unterstützung von der Schweizerischen Nationalbank und Eidgenossenschaft. In den USA wurde die Bank wegen Verstössen im grenzüberschreitenden Geschäft verklagt, konnte aber mit den US-Behörden eine abschliessende Einigung erzielen.

Die neue Konzernleitung reagierte auf diese Rückschläge durch Abbau der Bilanz und Stärkung der Kapitalbasis, um die strengerem aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen. Gleichzeitig ergriff UBS weitere Massnahmen, um für das Marktumfeld nach der Krise besser gerüstet zu sein. Trotz der anstehenden Herausforderungen ist UBS für ihre Zukunft zuversichtlich, auch wenn dem Finanzsektor weitere Veränderungen bevorstehen.



UBS stellt ihren Trading Floor in Stamford, Connecticut, fertig – den grössten stützenfreien Handelsraum weltweit.

2002

Nach Verlusten und Abschreibungen in der Subprime-Krise erhält UBS ein staatliches finanzielles Stützungs paket.

2008

2011

2000

UBS übernimmt den US-Broker PaineWebber.



Am Investor Day im November stellt UBS ihre neue Strategie vor, mit der sie die Weichen für ihren künftigen Erfolg stellt.

150 *Jahre*

2012

UBS feiert ihr
150-Jahr-Jubiläum.

Unsere Finanzperformance und Strategie

Finanzperformance 2011

Für das Geschäftsjahr 2011 verzeichneten wir einen den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinn von 4,2 Milliarden Franken und ein verwässertes Ergebnis pro Aktie von 1.08 Franken. 2011 bauten wir unsere branchenführende Kapitalposition weiter aus: Unsere Kernkapitalquote (Tier 1) nach Basel II erhöhte sich deutlich von 17,8% auf 19,6%. Die Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel 2.5 stieg auf 15,9%. Wir verbuchten trotz des schwierigen Geschäftsumfelds erhebliche Nettoeugeldzuflüsse, die sich im Wealth-Management- und im Asset-Management-Geschäft zusammengerechnet auf fast 40 Milliarden Franken beliefen. Bei der Verringerung der risikogewichteten Aktiven und Reduzierung der Kosten haben wir Fortschritte erzielt. Angesichts der Performance, die unsere Geschäftseinheiten in einem schwierigen Umfeld erzielt haben, können wir für die Zukunft unseres Unternehmens sehr zuversichtlich sein. Wir schlagen deshalb vor, für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende⁸ von 0.10 Franken pro Aktie auszuschütten. Voraussetzung dafür ist die Zustimmung der Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung im Mai.

Die Ergebnisse 2011 und die Bilanz im UBS-Geschäftsbericht 2011 unterscheiden sich von jenen, welche am 7. Februar 2012 im Bericht über das vierte Quartal 2011 publiziert wurden. Die Nettoauswirkungen der Anpassungen, welche nach der Publikation des nicht geprüften Finanzberichts für das vierte Quartal 2011 beim den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinn vorgenommen wurden, beliefen sich auf einen Verlust von 74 Millionen Franken. Dadurch wurden die unverwässerten und verwässerten Ergebnisse pro Aktie um 0.02 Franken reduziert.

→ Siehe Sidebar «Posten mit Auswirkungen auf unsere Ergebnisse 2011» im Abschnitt «Konzernergebnis» sowie «Anmerkung 32 Ereignisse nach der Berichtsperiode» im Abschnitt «Finanzinformationen» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen

Kennzahlen UBS

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Jahr endend am oder per		
	31.12.11	31.12.10	31.12.09
UBS-Konzern			
Geschäftsertrag	27 788	31 994	22 601
Geschäftsaufwand	22 439	24 539	25 162
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	5 350	7 455	(2 561)
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	4 159	7 534	(2 736)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ¹	1.08	1.96	(0.75)
Kennzahlen zur Leistungsmessung, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung²			
Performance			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	8,5	16,7	(7,8)
Risikogewichtete Gesamtkapitalrentabilität, Basel II, brutto (%)	13,7	15,5	9,9
Gesamtkapitalrentabilität, brutto (%)	2,1	2,3	1,5
Wachstum			
Wachstum des Ergebnisses (%) ³	(44,8)	N/A	N/A
Nettoneugelder (Mrd. CHF) ⁴	42,4	(14,3)	(147,3)
Effizienz			
Verhältnis von Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	80,5	76,5	103,0
Kapitalkraft			
BIZ Kernkapitalquote (Tier 1), Basel 2.5 (%) ⁵	15,9		
BIZ Kernkapitalquote (Tier 1), Basel II (%) ⁵	19,6	17,8	15,4
FINMA Leverage Ratio (%) ⁶	5,4	4,4	3,9
Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung			
Total Aktiven	1 419 162	1 317 247	1 340 538
Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	53 447	46 820	41 013
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) ⁶	14.26	12.35	11.65
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) ⁶	11.68	9.76	8.52
BIZ Gesamtkapitalquote (Tier 1 und 2), Basel 2.5 (%) ⁵	17,2		
BIZ Gesamtkapitalquote (Tier 1 und 2), Basel II (%) ⁵	21,6	20,4	19,8
BIZ Risikogewichtete Aktiven, Basel 2.5 ⁵	240 962		
BIZ Risikogewichtete Aktiven, Basel II ⁵	198 494	198 875	206 525
BIZ Kernkapital (Tier 1), Basel 2.5 ⁵	38 370		
BIZ Kernkapital (Tier 1), Basel II ⁵	38 980	35 323	31 798
Zusätzliche Informationen			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	2 167	2 152	2 233
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	64 820	64 617	65 233
Börsenkapitalisierung ⁷	42 843	58 803	57 108

¹ Siehe «Anmerkung 8 Ergebnis pro Aktie und ausstehende Aktien» im Abschnitt «Finanzinformationen» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ² Siehe Abschnitt «Leistungsmessung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 zu den Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. ³ Besitzt keine Aussagekraft und wird nicht ausgewiesen, falls für die laufende Periode oder die Vergleichsperiode ein Verlust verzeichnet wird. ⁴ Ohne Zins- und Dividendenerträge. ⁵ Die Zahlen zur Kapitalbewirtschaftung zum 31. Dezember 2011 werden in Einklang mit den Basel-2.5-Richtlinien offengelegt. Vergleichswerte unter den neuen Richtlinien sind für den 31. Dezember 2010 und für den 31. Dezember 2009 nicht verfügbar. Daher werden die Vergleichsinformationen gemäss Basel-II-Richtlinien offengelegt. Siehe Kapitel «Kapitalbewirtschaftung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁶ Siehe Kapitel «Kapitalbewirtschaftung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁷ Siehe Anhang «UBS-Namenaktien 2011» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁸ Im gesamten UBS-Geschäftsbericht 2011 wird der Begriff «Dividende» verwendet; nichtsdestotrotz gilt für schweizerische Steuerzwecke die Ausschüttung als Zahlung aus Kapitaleinlagereserven. Siehe «Gewinnverwendung» des Stammhauses im Abschnitt «Finanzinformationen» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen.

Unsere Strategie

UBS ist eine kundenorientierte Finanzdienstleisterin, die bestrebt ist, ihren Kunden erstklassige Finanzberatung und -lösungen anzubieten. Grundlage für unsere Strategie ist unsere Verpflichtung, unter Berücksichtigung des sich ändernden Marktumfelds und verschärfter Eigenkapitalvorschriften attraktive nachhaltige risikobereinigte Renditen zu erwirtschaften. Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie wird es uns ermöglichen, eine progressive Dividendenpolitik zu implementieren. In diesem Zusammenhang schlagen wir vor, unseren Aktionären für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende von 0.10 Franken pro Aktie zu zahlen.

Am Investor Day im November 2011 haben wir einen umfassenden Überblick über unsere strategischen Pläne präsentiert. Im Mittelpunkt stehen dabei unser weltweit führendes Wealth-Management-Geschäft und unsere Universalbank in der Schweiz, die von den Unternehmensbereichen Global Asset Management und Investment Bank ergänzt werden. Unsere Strategie beruht auf den Stärken dieser Geschäftsfelder und zielt gleichzeitig darauf ab, unsere risikogewichteten Aktiven weiter zu senken sowie unsere bereits starke Kapitalbasis weiter zu erhöhen. Mit einer Eigenkapitalquote von 15,9% gemäss Basel 2.5 Ende 2011 zählt UBS zu den bestkapitalisierten Banken weltweit; unsere Pro-forma-Kernkapitalquote gemäss Basel III beträgt geschätzte 10,8%¹, berechnet auf Basis einer stufenweisen («phased-in») Einführung ab Januar 2013. Aufbauend auf dieser vorteilhaften Ausgangslage sowie unserer stabilen Refinanzierungs- und Liquiditätsposition beabsichtigen wir, die komplementären Kompetenzen unserer Geschäftsbereiche zu nutzen, um nachhaltigere Renditen zu erzielen. Zu diesem Zweck wollen wir unser Risikoprofil ändern und bestimmte Aspekte unserer Investment Bank stärker fokussieren und in ihrer Komplexität reduzieren. Entsprechend unserem Bestreben, die Komplexität zu verringern und qualitativ hochwertige, risikobereinigte Renditen zu generieren, haben wir uns zum Ziel gesetzt, die risikogewichte-

ten Aktiven zu reduzieren. Um dies zu erleichtern und wie am Investor Day 2011 angekündigt, haben wir ein Portfolio von Legacy-Beständen (Legacy-Portfolio) aus der Investment Bank in das Corporate Center übertragen. Bis 2016 wollen wir unsere risikogewichteten Aktiven in der Investment Bank und im Legacy-Portfolio um zusammengenommen 50% reduzieren, verglichen mit dem Stand per 30. September 2011 und berechnet auf Pro-forma-Basis von Basel III.

Seit der letzten Finanzkrise ist es uns gelungen, hinsichtlich der Performance von Wealth Management und Wealth Management Americas eine deutliche Verbesserung zu erreichen. Angepasst um Restrukturierungskosten, den Gewinn aus dem Verkauf unseres strategischen Anlageportfolios und Rückstellungen im Zusammenhang mit einem Schiedsverfahren in 2010, konnten wir den Gesamtgewinn unserer Wealth-Management-Einheiten 2011 um 19% auf 2,9 Milliarden Franken erhöhen, trotz eines schwierigen Marktumfelds. Diese erfreuliche Entwicklung hat auch das Vertrauen unserer Kunden gestärkt: unser gesamter Nettoneugeldzufluss belief sich auf

¹ Unsere Pro-forma-Berechnung der risikogewichteten Aktiven gemäss Basel III bildet eine Kombination aus den bestehenden risikogewichteten Aktiven gemäss Basel 2.5, einer revidierten Behandlung von Verbriefungspositionen mittels einer fixen Risikogewichtung sowie diversen neuen Kapitalanforderungen, welche die Entwicklung von neuen Modellen und Kalkulationen erfordern. Unsere risikogewichteten Aktiven gemäss Basel III auf Pro-forma-Basis beruhen auf den geschätzten Auswirkungen dieser neuen Kapitalanforderungen und werden mit der fortschreitenden Umsetzung der neuen Modelle und damit verbundenen Systeme verfeinert.

35,6 Milliarden Franken – gegenüber einem Netto-Abfluss von 18,2 Milliarden Franken im Jahre 2010. Das gesamte verwaltete Vermögen stieg um 2 Milliarden Franken auf 1459 Milliarden Franken. Dank der verbesserten Profitabilität und unserer positiven Nettoneugeldzuflüsse konnten wir sowohl erstklassige Berater an uns binden als auch neue Berater einstellen. Ein eindeutiger Beweis dafür ist der signifikante Rückgang der Beraterabgänge in unserem Unternehmensbereich Wealth Management Americas. Wir fühlen uns unserem Heimatmarkt verpflichtet und beabsichtigen, die Profitabilität unserer führenden Geschäftseinheit Retail & Corporate weiter zu steigern. Diese leistet einen entscheidenden Beitrag zu den Erträgen und zur Profitabilität des Konzerns und fördert das Wachstum in anderen Geschäftsbereichen. Die strengeren Eigenmittelanforderungen und Liquiditätsauflagen gemäss Basel III werden voraussichtlich zu mehr Wettbewerb führen im Hinblick auf besicherte Refinanzierungen und Einlagen als verlässliche Finanzierungsquellen. Dadurch dürften sich auch die Refinanzierungskosten erhöhen. Unsere solide Position hinsichtlich Finanzierung,

die auf unsere Einheiten im Vermögensverwaltungsgeschäft sowie auf unser Privat- und Firmenkundengeschäft und dessen stabile Erträge zurückzuführen ist, stärkt unsere Finanzkraft beträchtlich. Wir konzentrieren unsere Strategie auf diese Geschäftsbereiche und sind entschlossen, die Fortschritte der letzten Jahre gewinnbringend zu nutzen.

Unsere Strategie stellt unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Dank der engen Zusammenarbeit zwischen unseren Geschäftsbereichen sind wir in der Lage, den Kunden das Beste von UBS zu bieten. Unsere Kunden profitieren heute von der umfassenden Bandbreite komplementärer Kompetenzen des Konzerns als Ganzes. Kooperation ist seit jeher Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie, wir sind jedoch überzeugt, unseren Kunden und Aktionären noch weitere Vorteile bieten zu können. Als Kernmassnahme wird die Investment Bank enger mit den Wealth-Management-Geschäftseinheiten von UBS zusammenarbeiten, mit erhöhtem Fokus auf die Bereitstellung von

Abwicklung, Beratung und Research-Kompetenzen für Wealth-Management-Kunden.

Die Investment Bank ist wesentlich für den Erfolg unserer vermögensverwaltenden Bereiche und des Konzerns als Ganzes. Dadurch, dass sich die Bedürfnisse der Kunden in der Investment Bank und im Wealth Management hervorragend ergänzen, können wir die Wertschöpfung für unsere Kunden und das Unternehmen maximieren. Wertschöpfung entsteht, wenn Kunden, Märkte und Ideen miteinander verzahnt sind. Diese Verflechtung zwischen privatem Vermögen und dem Geld- und Kapitalmarkt ist besonders ausgeprägt in Gebieten, in denen wir bereits über eine starke Präsenz verfügen, darunter die Asien/Pazifik-Region. Dort ist auch die leistungsfähigste Synthese aus Wealth Management und Investment Banking gegeben, wobei wir unsere führende Position durch intensivere Zusammenarbeit weiter festigen können. Gleichwohl verlangt das regulatorische Umfeld von uns, dass wir unsere Kapitalbasis ausbauen und qualitativ stärken. Entsprechend gestalten wir unsere Investment Bank so um, dass sie einfacher, fokussierter und weniger

Nutzung der Stärken all unserer Geschäftseinheiten

Investment Bank	Wealth Management Wealth Management Americas	Retail & Corporate	Global Asset Management
<ul style="list-style-type: none"> – Beständig Spitzenplätze als Researchanbieter¹ – Platzierung unter den Top 3 der globalen Aktienhändler² – Seit 2005 stets Platzierung unter den Top 3 nach Devisenmarktanteil³, Nr. 1 der Devisenhändler 2011⁴ – «Best Equity Derivatives House – Asia»⁵ – Platzierung unter den Top 3 im Bereich der strukturierten Kredite im 1. Halbjahr 2011⁶ – Starke globale Präsenz: stets unter den Top 3 im IBD-Geschäft in APAC, Nr. 1 der pan-europäischen Brokerage-Unternehmen und führende Position in Australien 	<ul style="list-style-type: none"> – Weltweit führender Vermögensverwalter für vermögende Kunden (HNW und UHNW): verwaltete Vermögen von CHF 1,5 Bio. – Unangefochten hinsichtlich Umfang, Reichweite und Kundenmix – Starke Präsenz in allen grossen Finanzzentren – WM: eines der branchenführenden Aufwand-Ertrags-Verhältnisse, starker Anstieg des Return on Assets seit 2009 – WMA: höchste Produktivität und höchste verwaltete Vermögen pro Finanzberater unter den wichtigsten US-Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> – Führende Position im Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz – Wachstumstreiber in Wealth Management, Global Asset Management und der Investment Bank – Hat nach wie vor hohe Einlagenzuflüsse verzeichnet – Inhärent stabiles Geschäft mit starker Cashflow-Generierung – Vorsteuerergebnis Gesamtjahr 2011: CHF 1,9 Mrd. 	<ul style="list-style-type: none"> – Verwaltete Vermögen: CHF 574 Mrd., davon 66% über Drittanbieter – Nettoneugeldzufluss über Drittparteienkanäle Gesamtjahr 2011: über 12 Mrd. CHF – Gut diversifiziert nach Anlageprodukten, Regionen und Vertriebskanälen – Erfolgreiche Plattform für alternative Anlagen, u. a. belegen unser Immobilien⁷- und Fund-of-Hedge-Funds⁸-Geschäft weltweit Platz 2

¹ Institutional Investor, 2011. ² UBS-Schätzungen auf Basis der in der Unternehmensberichterstattung zum 31.12.2011 ausgewiesenen Erträge für das laufende Jahr. ³ Devisenmarktumfrage von Euromoney (2005–2011). ⁴ Risk Magazine, September 2011. ⁵ Risk – Structured Products Awards, 2011. ⁶ Coalition, November 2011. ⁷ Pensions & Investments, Oktober 2011. ⁸ InvestHedge, September 2011.

kapitalintensiv wird und höhere risikobereinigte Renditen erzielen kann. Ihr Know-how in Sachen Aktien, Devisen und Beratung werden wir gewinnbringend nutzen und das Geschäft auf diejenigen Produkte und Dienstleistungen zuschneiden, die von unseren Kunden gewünscht werden, die besten Wachstumschancen bieten und weniger kapitalintensiv sind.

Wir werden auch künftig in Schlüsselregionen und Produkte investieren, wann immer wir in diesen Bereichen Chancen für den Konzern ausmachen. Konkret bedeutet dies, dass unser Wealth Management seine marktführende Stellung zusätzlich festigen und gleichzeitig die Entwicklung in Wachstumsmärkten vorantreiben wird. Unser Unternehmensbereich Wealth Management Americas wird die strategischen Banking-Initiativen fortsetzen, darunter die Initiativen für das Hypothekengeschäft, um ein kontinuierliches Wachstum des Kreditgeschäfts für unsere beiden Zielgruppen High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden sicherzustellen. Ebenso wird der Bereich den Fokus auf «delivering the bank» verstärken, da wir hinsichtlich Vermögensverwaltung zum Anbieter erster Wahl für Unternehmen sowie deren

Mitarbeiter und Familien avancieren möchten. Unsere Geschäftseinheit Retail & Corporate wird das Spektrum lebenszyklusbasierter Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden weiter ausbauen und dabei zusätzliche Wachstumschancen in den Bereichen Beratung und Abwicklung nutzen. Global Asset Management wird seine Plattform für alternative Anlagen erweitern sowie in wachstumsstarke passive Kapazitäten investieren und darüber hinaus das Geschäft mit Wholesale-Vertriebspartnern weiter ausbauen. Schliesslich wird die Investment Bank weiter daran arbeiten, unsere Kernkunden mit wettbewerbsfähigen Leistungen zu versorgen, die Kapitalallokation zu optimieren und die risikogewichteten Aktiven im Kerngeschäft zu reduzieren, um letztendlich attraktive und nachhaltige risikobereinigte Renditen zu erwirtschaften.

Unser Erfolg wird weiterhin im Wesentlichen auf unserer Kapitalkraft fussen. Vor diesem Hintergrund werden wir unsere Kapitalbasis stärken, um die angestrebte Common Equity Tier 1-Quote gemäss Basel III von 13% zu erreichen. Diese Zielquote liegt oberhalb der regulatorischen Anforderungen der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) sowie des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Wir sind davon überzeugt, dass dies unseren Kunden einen zusätzlichen Vorteil bringen und das Vertrauen in den Konzern als Ganzes weiter stärken wird. Hinsichtlich Reduzierung der Bilanz und Redimensionierung von Legacy-Beständen waren wir erfolgreich: So ist unsere Bilanz um

über eine halbe Billion Franken geringer als Ende 2008, und unsere risikogewichteten Aktiven gemäss Basel II sind um zirka 35% gesunken. Seit Ende 2008 haben wir die Legacy-Bestände der Investment Bank deutlich reduziert. Wir werden auch in Zukunft das Risiko weiter senken und in unserer Investment Bank jene Geschäftsbereiche abstossen oder verkleinern, die gemessen am Kapitalverbrauch unattraktive Renditen liefern, insbesondere im Bereich Fixed Income, Currencies and Commodities.

In einer Branche, die einen grundlegenden Wandel durchläuft, ist Kostenmanagement von grösster Bedeutung. Seit der Finanzkrise 2007–2009 haben wir unsere Aufwendungen erfolgreich reduziert, wobei die 2011 angefallenen Kosten ungefähr 20% unter dem Niveau von 2008 liegen. Da sich während 2011 der Ausblick für die Eurozone und die USA eintrübte, haben wir weitere Massnahmen ergriffen, um mit unserer Kostenbasis auch in einem noch schwierigeren Marktumfeld bestehen zu können. Im August 2011 kündigten wir ein Kostensenkungsprogramm in Höhe von etwa 2 Milliarden Franken an. Diese Massnahmen haben bereits erste

Früchte getragen und wir gehen davon aus, dass die Wirkung in den nächsten Quartalen noch stärker zutage treten wird. Angesichts der Kostensenkungen, die wir bereits implementiert und angekündigt haben, ist der Spielraum für weitere umfangreiche taktische Kostenmassnahmen begrenzt. Dementsprechend konzentrieren wir uns auf strategische Veränderungen, welche auf die grundlegende Struktur und Form unserer Organisation abzielen. Nach unserer Einschätzung werden diese Anpassungen ausreichen, um unsere Kostenbasis an das gegenwärtige Umfeld anzupassen und unsere finanziellen Ziele zu erreichen. Dessen ungeachtet werden wir die Märkte fortlaufend beobachten und – sollten sich die

Rahmenbedingungen substanziell verschlechtern – weitere Schritte ergreifen.

Unser wertvollstes Gut ist und bleibt unsere Reputation. UBS kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn all unsere Anspruchsgruppen Vertrauen in uns haben. Wir haben uns selbst das wichtige strategische Ziel gesetzt, unsere Grundsätze für die Bewirtschaftung des operationellen Risikos stärker zu verankern. Auf diese Weise wollen wir sicherstellen, dass alle unsere Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen mehr denn je darauf achten, unsere Reputation zu schützen und weiter zu stärken. In einem ersten Schritt verbessern wir derzeit unsere Leistungsmessungsprozesse, damit das operationelle Risiko ein grösseres Gewicht bei der Beurteilung von Individuen, Teams und des Geschäftserfolgs erhält. Diese Bewertung wird für den Erfolg, die Vergütung und

die Karrierechancen aller UBS-Mitarbeiter von grundlegender Bedeutung sein.

Wir wollen unsere Kunden bei allem, was wir tun, in den Mittelpunkt stellen. Ausserdem wollen wir die konzerninterne Zusammenarbeit ausbauen, den Abbau der risikogewichteten Aktiven fortsetzen und unsere Kapitalbasis, gepaart mit einer kontinuierlichen Kostenüberwachung, weiter stärken. Diese grundlegenden Ziele stellen nach unserer Auffassung die richtige Strategie dar, um nachhaltige Erträge und für unsere Aktionäre zunehmend attraktive Kapitalrenditen zu erwirtschaften.

Die strategischen Prioritäten für unsere Unternehmensbereiche

Im Mittelpunkt *unserer Strategie* stehen unsere Unternehmensbereiche Wealth

UBS Schweiz

UBS ist die grösste und stärkste Universalbank der Schweiz. Die Schweiz ist das einzige Land, in dem wir in den Bereichen Retail, Corporate und Institutional Banking, Wealth Management und Asset Management sowie Investment Banking tätig sind. Unsere starke Position im Heimatmarkt Schweiz spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung unserer globalen Marke und dem weiteren Ausbau unseres globalen Kerngeschäfts. Wir fühlen uns unserem Heimatmarkt stark verbunden, und aufbauend auf 150 Jahren Bankgeschichte belegt UBS Schweiz in allen fünf Geschäftssegmenten eine führende Position. Mit einem Netzwerk von etwa 300 Geschäftsstellen und 4700 Mitarbeitern mit Kundenkontakt erreichen wir ca. 80% des Schweizer Vermögens, bedienen jeden dritten Haushalt, jede dritte vermögende Privatperson und fast die Hälfte aller Schweizer Unternehmen.

Bezüglich Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement und nachhaltiger Profitabilität ist es unser erklärtes Ziel, die Nummer eins in der Schweiz zu werden. Das einzigartige Universalbankmodell der UBS Schweiz ist der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unser dediziertes Schweizer Managementteam umfasst Vertreter aller fünf Geschäftssegmente und gewährleistet einen einheitlichen Marktansatz, wenn es um die Bereitstellung unserer gesamten Palette an Bankprodukten, Know-how und Dienstleistungen geht. Unser bereichsübergreifender Managementansatz ermöglicht uns, unsere vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen. Ausserdem fördert er bereichsübergreifendes Denken und eine nahtlose Zusammenarbeit über alle Geschäftsbereiche hinweg. Daher befinden wir uns in der einzigartigen Lage, unseren Kunden ein umfassendes Spektrum an bedarfsgerechten Bankprodukten und Leistungen anbieten zu können. Gegenüber unseren Mitbewer-

bern heben wir uns durch die segmentübergreifende Nutzung unserer Stärken ab und stellen dabei über den gesamten Kundenlebenszyklus Stabilität und Kontinuität sicher. Unser Universalbankmodell hat sich in der Schweiz als äusserst effektiv erwiesen und trägt massgeblich zu den Erträgen des Konzerns bei.

Dank der starken wirtschaftlichen und stabilen politischen Rahmenbedingungen bleibt die Schweiz ein attraktiver und wachstumsstarker Finanzmarkt. Die damit einhergehende Stabilität und das Wachstum bildeten bereits in der Vergangenheit die Basis unseres Erfolges und des konstanten Beitrags von UBS Schweiz zum Konzernergebnis. Unser Universalbankmodell, unser breiter Kundenstamm und unser Geschäftsstellennetz verschaffen uns eine hervorragende Ausgangslage, um künftiges Marktwachstum auszuschöpfen und unsere führende Position im Heimatmarkt weiter auszubauen.

Management und Wealth Management Americas sowie unsere Universalbank in der Schweiz, die von Global Asset Management und der Investment Bank ergänzt werden.

Das Vermögensverwaltungsgeschäft ist ein wachstumsstarkes Segment mit attraktiven Gewinnmargen und hohen Eintrittsbarrieren in vielen Märkten. Unsere führende Wealth-Management-Sparte zeichnet sich durch eine ausgeprägte globale Präsenz an allen wichtigen Finanzplätzen aus und ist somit bestens positioniert, um diese Gegebenheiten und daraus resultierende Chancen zu nutzen. Wealth Management Americas ist ein kunden- und beratungsorientiertes Geschäftssegment. Wir sind der Auffassung, dass das Vermögensverwaltungsgeschäft in Nord-, Mittel- und Südamerika über attraktive langfristige Wachstumschancen verfügt. Dabei dürften die Märkte für High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden in puncto verwaltetes Vermögen zu den wachstumsstärksten Segmenten zählen.

Unsere Strategie im *Wealth Management* knüpft an die beträchtlichen bisherigen Fortschritte an und zielt darauf ab, unsere branchenführende Stellung auszubauen. Erreichen wollen wir dies durch die Kombination aus gezielten Investitionen und erweiterten Kundenberatungskapazitäten in Märkten, denen wir attraktive Wachstumschancen attestieren. Überdies streben wir an, die Effizienz durch

Konsolidierung unseres On- und Offshore-Geschäfts in Europa zu erhöhen, um den konvergierenden Kundenbedürfnissen in diesen Märkten Rechnung zu tragen. Ein Schwerpunkt unserer Investitionen werden Regionen mit dem höchsten Wachstumspotenzial sein. Dies betrifft insbesondere die Asien/Pazifik-Region sowie die Schwellenländer, wo die globalen Segmente für Ultra-High-Net-Worth- und High-Net-Worth-Kunden nach unserer Einschätzung am schnellsten wachsen. Durch Preisinitiativen und verstärkte Chancen im Kreditbereich wollen wir zudem die Bruttomarge des Geschäfts erhöhen. Unsere Wandlung von einer Privatbank traditioneller Prägung hin zu einem dynamischen Investment Manager mit leistungsfähigen Beratungskompetenzen wird dazu beitragen, den Bedürfnissen unserer Kunden ungeachtet des jeweiligen Marktumfelds gerecht zu werden. Unsere Kunden werden dabei weiterhin von den Leistungen unserer Investment Bank im Hinblick auf Abwicklung, Kapitalmärkte, Investment-Know-how und -Research sowie Beratung und sonstige Kompetenzen profitieren.

In Bezug auf *Wealth Management Americas* halten wir an unserer kunden- und beratungsorientierten Strategie fest. Unsere bisherige Erfolgsbilanz, die

weiterhin auf der Bereitstellung beratungsorientierter Lösungen basiert, wird uns als Grundlage dienen, und um in den Segmenten High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden weiteres Potenzial im Bank- und Kreditgeschäft zu erschliessen und dabei auf unsere einzigartige Marktstellung und unseren Pool von hochqualifizierten Finanzberatern zurückzugreifen. Die Produktivität unserer Finanzberater werden wir durch entsprechende Schulungen und Plattformoptimierungen fördern, während wir unsere Partnerschaft mit der Investment Bank weiter ausbauen werden. Nach unserer Einschätzung sind wir einzigartig positioniert, um High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Investoren im weltweit grössten Markt für Vermögensverwaltung zu betreuen. Wir sind gross genug, um relevant zu sein, und klein genug, um flexibel zu agieren. Damit kombinieren wir die Stärken eines grossen Akteurs mit den Pluspunkten eines Boutique-Vermögensverwalters. Gegenüber unseren Mitbewerbern wollen wir uns als zuverlässiger und führender Anbieter von Finanzberatung und -lösungen differenzieren. Dies erreichen wir, indem wir unseren Finanzberatern ermöglichen, die gesamten Ressourcen von UBS zu nutzen, darunter den exklusiven Zugang zu Wealth Management Research sowie die globalen Lösungen aus unseren Vermögen verwaltenden Einheiten und der Investment Bank.

Unsere marktführende Geschäftseinheit *Retail & Corporate* ist eine tragende Komponente des Universalbankmodells in der Schweiz und für den Ertrag und

die Profitabilität des Konzerns sowie als Wachstumsquelle für andere Geschäftsbereiche von zentraler Bedeutung. Unser Ziel ist es, die erste Wahl für Privatkunden in der Schweiz zu sein, indem wir ihnen einen spürbaren Mehrwert bieten. Wir werden unsere Palette von lebenszyklusbasierten Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich weiter entwickeln, um damit den sich verändernden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Durch einen systematischen und konsistenten Ansatz im Sales Management werden wir weiterhin einen effizienten und nahtlosen Vertriebsprozess sicherstellen. Unseren Kunden werden wir durch Investitionen in unsere Geschäftsstellen und elektronischen Kanäle auch in Zukunft oberste Priorität beimessen. Dabei greifen wir auf spezielle Technologien zurück, die das traditionelle Geschäftsstellennetz ergänzen, jedoch nicht ersetzen sollen.

Dank unserer Vielfalt und unserer Grösse sind wir in der einzigartigen Lage, den gesamten komplexen Finanzbedarf

unserer Kunden abzudecken. Wir wollen die Bank erster Wahl für Firmen- und institutionelle Kunden sein, angefangen bei kleinen und mittleren, aber auch multinationalen Unternehmen bis hin zu Pensionskassen, Rohstoffhändlern, Banken und Versicherungen. Wir sind bestrebt, unser Transaction Banking weiter aufzubauen und wirksam einzusetzen, und wir wollen unsere Kapazitäten im Bereich Rohstoffhandelsfinanzierungen (Commodities Trade Finance) ausweiten. In der Kombination aus Universalbankansatz und unserer lokalen Schweizer Marktexpertise werden wir unseren Kunden das gesamte Leistungsspektrum und Know-how von UBS zugänglich machen und dadurch Möglichkeiten für Cross-Selling und zusätzliche Kundenvermittlungen schaffen. Die Erreichung dieser Ziele wird es UBS erlauben, weiterhin von den Vorteilen zu profitieren, die damit für unsere globale Marke im Allgemeinen und für unser branchen-

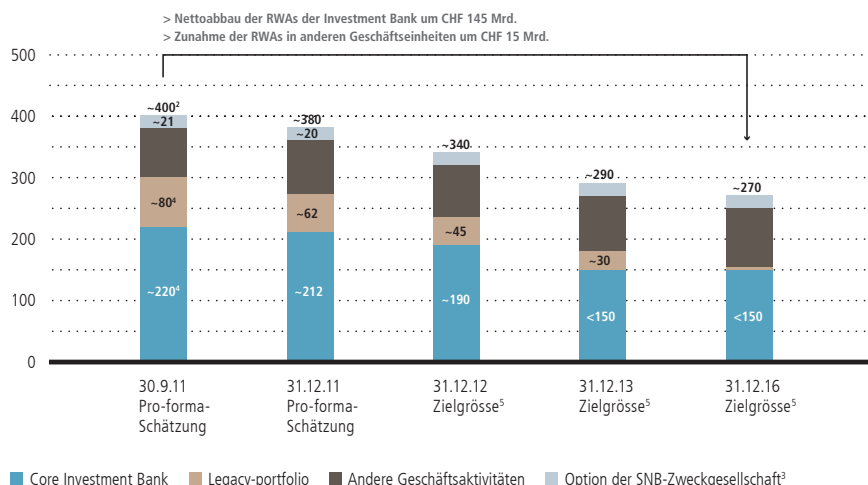
führendes Wealth-Management-Geschäft im Besonderen verbunden sind.

Unsere Strategie im *Global Asset Management* haben wir an die sich ändernden Kundenanforderungen angepasst und zu diesem Zweck ein über Anlagekompetenzen, Regionen und Vertriebskanäle hinweg diversifiziertes Geschäftsmodell aufgebaut. Dank der Diversifikation unseres Geschäfts sind wir gut positioniert, um von den Verschiebungen der Marktdynamik zu profitieren. Diese Diversifikation ist ausserdem eine solide Grundlage, um branchenspezifische Wachstumschancen zu nutzen.

Da wir auf eine langfristige Performance abzielen, werden wir den Kunden in enger Zusammenarbeit bei der Umsetzung ihrer Anlageziele helfen. Insbesondere werden wir weiterhin daran arbeiten, unser starkes institutionelles Drittparteiengeschäft auszubauen – und das in den Industrie- und Schwellenländern. Darüber hinaus werden wir den

Abbau der risikogewichteten Aktiven – Basel III¹

Rasche Umsetzung des Plans, die risikogewichteten Aktiven (RWAs) abzubauen



¹ Unsere RWA auf Pro-forma-Basis gemäss Basel III beruhen auf Schätzungen und werden im Zuge der Implementierung neuer Modelle und entsprechender Systeme verfeinert. ² In den RWA auf Pro-forma-Basis von rund CHF 400 Milliarden per 30. September 2011 ist die Auflösung von Stress-VaR-bezogenen RWA von CHF 17 Milliarden im 4. Quartal 2011 im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften bereits berücksichtigt. ³ Option der SNB-Zweckgesellschaft oder Basiswerte; als konstant angenommen für künftige Perioden (rund CHF 20 Milliarden). ⁴ Endgültige Zusammensetzung des Legacy-Portfolios per 30. September 2011. Ursprüngliche Offenlegung per 30. September 2011: rund CHF 70 Milliarden in Legacy und rund CHF 230 Milliarden in der Core Investment Bank. ⁵ Für die Zielgrösse wird von konstanten Wechselkursen ausgegangen.

Wholesale-Vertrieb mit Drittparteien in Nord-, Mittel- und Südamerika sowie Europa weiter ausbauen und dabei unsere Stärken in Gebieten wie der Asien/Pazifik-Region und der Schweiz nutzen. Im Weiteren werden wir unserem Versprechen treu bleiben, den Wealth-Management-Kunden von UBS klar differenzierte Produkte und Lösungen anzubieten. Unsere erfolgreiche Plattform für alternative Anlagen wollen wir ausdehnen, dabei unsere etablierte Marktstellung im Immobilien- und Fund-of-Hedge-Fund-Segment nutzen und in unsere schnell wachsenden passiven Kapazitäten investieren, darunter börsengehandelte Fonds (ETF) und Strategien, die Nicht-Standard-Indizes nachbilden.

Die *Investment Bank* trägt in entscheidendem Masse zum Erfolg von UBS bei. Ihre Strategie gründet auf Kundenrelevanz, Kapitaleffizienz sowie einer engen

Zusammenarbeit mit unseren Unternehmensbereichen Wealth Management und Wealth Management Americas. Die Investment Bank orientiert sich stark an den Bedürfnissen unserer Firmen-, institutionellen, staatlichen, Ultra-High-Net-Worth-, Wealth-Management- und anderen Kunden und passt sich dabei gleichzeitig an die verschärften Kapitalanforderungen an. Eine wettbewerbsfähige und erfolgreiche Investment Bank ist entscheidend für den Erfolg unseres Vermögensverwaltungs-geschäfts. Zu diesem Zweck werden wir unsere gegenwärtigen Stärken in den Bereichen Flow, Solutions und Advisory gewinnbringend nutzen. Unser führendes Equities Segment wollen wir durch gezielte technologische Investitionen stärken und unser Fixed-Income-, Currencies and Commodities umgestalten, um das Risiko und den Kapitalverbrauch drastisch zu senken und eine grössere Kundenorientierung zu erreichen. Schliesslich wollen wir den Marktanteil im Bereich Investment Banking und im globalen Kapitalmarkt-

geschäft erhöhen, indem wir unsere Kundenbeziehungen und unsere globale Präsenz bestmöglich nutzen. Um eine effiziente Umsetzung sicherzustellen, werden wir in puncto Abwicklung, Trading, aktive Portfolioverwaltung und Ressourcennutzung grösstmögliche Sorgfalt anwenden. Zur Erreichung unseres Ziels – stärkere Fokussierung und Abbau der Komplexität bei geringem Risiko – werden wir uns weiterhin dafür einsetzen, unsere Kapitaleffizienz zu erhöhen und die risikogewichteten Aktiven rege zu reduzieren. Gewährleisten wollen wir dies durch die Optimierung unseres Geschäftsmix zugunsten von Produkten und Leistungen, welche die höchste Relevanz für Kunden besitzen, die besten Wachstumschancen aufweisen und weniger kapitalintensiv sind.

Angestrebte jährliche Zielbandbreiten¹

Bandbreiten für eine nachhaltige Performance in unserem Geschäft

Wealth Management	Nettoneugeldwachstum	3–5%
	Bruttomarge	95–105 bps
	Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%
Wealth Management Americas	Nettoneugeldwachstum	2–4%
	Bruttomarge	75–85 bps
	Aufwand-Ertrags-Verhältnis	80–90%
Retail & Corporate	Nettoneugeschäftswachstum ²	1–4%
	Nettozinsmarge ³	140–180 bps
	Aufwand-Ertrags-Verhältnis	50–60%
Global Asset Management	Nettoneugeldwachstum	3–5%
	Bruttomarge	32–38 bps
	Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%
Core Investment Bank	Rendite vor Steuern auf zugeteiltem Eigenkapital ⁴	12–17%
	Aufwand-Ertrags-Verhältnis	70–80%
	RWAs nach Basel III (CHF Mrd.)	< 150

Konzern

Eigenkapitalrendite⁴:
12–17%
Aufwand-Ertrags-Verhältnis: 65–75%

¹ Bandbreiten für die jährliche Performance von 2012 bis 2016; ohne Berücksichtigung von eigenen Verbindlichkeiten und zukünftigen bedeutenden, nicht wiederkehrenden Sonderfaktoren (sofern anwendbar). Für die Zielgrössen wird von konstanten Wechselkursen ausgegangen. ² Kundenvermögen (verwaltete und zu Verwahrungszwecken gehaltene Vermögen) und Kundenausleihungen (in der Bilanz erfasste Kundenverbindlichkeiten). ³ Erfolg aus dem Zinsengeschäft (annualisiert)/durchschnittliche Kundenausleihungen. ⁴ Die Zielgrössen für die Eigenkapitalrendite des Konzerns und für die Rendite auf dem zugeteilten Eigenkapital der Investment Bank gelten ab Anfang 2013. 2012 ist ein Übergangsjahr, da der Konzern einen substanziellen Abbau von RWA plant. Das der Investment Bank zugewiesene Eigenkapital wird voraussichtlich zurückgehen, inklusive einer Komponente, die dem Corporate Center zugeordnet wird. Diese Komponente steht im Zusammenhang mit dem Legacy-Portfolio, welches vor Jahresende 2011 von der Investment Bank in das Corporate Center übertragen wurde, wo es ab dem 1. Quartal 2012 verwaltet und ausgewiesen wird.

Reduktion der Risiken und Stärkung der Kapitalbasis

Wir verfügen über eine starke Liquiditätsposition gemessen an den vorgeschlagenen Basel-III-Kriterien. Unser Mix von Finanzierungsquellen ist stabil und gut über Märkte, Produkte und Währungen hinweg diversifiziert, wobei Kundeneinlagen die grösste einzelne Finanzierungsquelle für das Unternehmen darstellen. Der künftige Erfolg unseres Geschäfts beruht in erster Linie auf unserer Kapitalstärke: Unsere Kapitalquote gemäss Basel 2.5 ist schon heute eine der höchsten der Branche. Um weiterhin zu den kapitalstärksten Banken gemäss Basel III zu zählen, werden wir die Verringerung des Risikos in unserer Bilanz und die Stärkung unserer Kapitalbasis fortsetzen. Unsere strategische Vorgabe, die angestrebten Kapitalquoten gemäss Basel III umzusetzen, setzt eine rasche und umsichtige Verringerung des Risikos in unserer Investment Bank und im Legacy-Portfolio des Corporate Center voraus. Wir beabsichtigen, die risikogewichteten Aktiven des Konzerns gemäss Basel III um einen Drittel zu reduzieren. Die risikogewichteten Aktiven in der Investment Bank und im Legacy-Portfolio sollen bis 2016 um ungefähr die Hälfte zurückgehen. Die Pläne zur Verbesserung der Kapitaleffizienz in der Investment Bank beinhalten eine Senkung der risikogewichteten Aktiven in unserem Kerngeschäft von ungefähr 35% sowie eine Verringerung risikogewichteter Aktiven aus Legacy-Beständen um zirka 90% bis 2016. Dabei werden wir weiter in Wachstumssegmente investieren, in denen wir

bereits über eine starke Marktstellung verfügen, sowie in Bereiche, die für den Erfolg des Konzerns als Ganzes ausschlaggebend sind.

Leistungsmessung

Um unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie zu messen, haben wir für all unsere Unternehmensbereiche und den Konzern als Ganzes jährliche Zielbandbreiten festgelegt. Grundlage dieser Bandbreiten sind die Kennzahlen zur Leistungsmessung für Wachstum, Profitabilität und Effizienz. Nach unserer Auffassung sind dies angemessene Kennzahlen, um unseren künftigen Erfolg einzuschätzen. Auch wenn Zielwerte naturgemäss dem Auf und Ab der Märkte unterworfen sind, meinen wir, dass diese Bandbreiten realistisch sind und sich in den nächsten fünf Jahren jeweils auf Jahresbasis umsetzen lassen. Wie bereits erwähnt, betrachten wir 2013 als Ausgangspunkt für die angestrebte Eigenkapitalrendite des Konzerns und für die Rendite auf dem zugeteilten Eigenkapital der Investment Bank. 2012 wird für die Investment Bank ein Übergangsjahr darstellen, in dem wir uns auf den Abbau der risikogewichteten Aktiven konzentrieren werden. Für alle anderen Unternehmensbereiche gelten die Zielbandbreiten ab 2012. Bei Erreichen dieser bereichsspezifischen Vorgaben dürfte der Konzern in der Lage sein, eine Eigenkapitalrendite von 12–17% ab 2013 sowie ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 65–75% zu erzielen.

Unsere Geschäfte

Wealth Management

Wealth Management hat den Hauptsitz in der Schweiz und ist in über 40 Ländern präsent. Die Geschäftseinheit stellt Finanzberatung, Produkte und Instrumente bereit, die auf die individuellen Bedürfnisse vermögender Privatkunden zugeschnitten sind.

Managementrechnung

Mio. CHF, Ausnahmen sind angegeben	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Erfolg Zinsengeschäft netto	1 968	1 737	1 853	13
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft netto	4 363	4 964	5 137	(12)
Erfolg Handelsgeschäft netto	878	647	625	36
Übriger Erfolg	425 ¹	(3)	(189)	
Ertrag	7 634 ¹	7 345	7 427	4
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	11	11	45	0
Total Geschäftsertrag	7 645¹	7 356	7 471	4
Personalaufwand	3 258	3 153	3 360	3
Sachaufwand	1 711	1 896	1 831	(10)
Total Geschäftsaufwand	4 969²	5 049	5 191	(2)
Ergebnis vor Steuern	2 676¹	2 308	2 280	16

Zusätzliche Informationen / Kennzahlen zur Leistungsmessung³

Nettoneugelder (Mrd. CHF) ⁴	23,5	(12,1)	(87,1)	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	750	768	825	(2)
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) ⁵	101	92	91	10
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 904	15 663	15 408	2

¹ Einschliesslich der Erträge aus dem Verkauf unseres strategischen Anlageportfolios: Wealth Management CHF 433 Millionen, wovon CHF 79 Millionen auf Swiss Wealth Management und CHF 354 Millionen auf International Wealth Management entfallen. ² Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 82 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformation» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ³ Siehe Abschnitt «Performancemessung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für die Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. ⁴ Ohne Zins- und Dividenderträge. ⁵ Nicht einbezogen wurde die Auswirkung auf die Erfolgsrechnung eines Immobilienfonds (2011: Verlust in Höhe von CHF 22 Millionen, 2010: Verlust in Höhe von CHF 45 Millionen, 2009: Verlust in Höhe von CHF 155 Millionen).

Geschäftsprofil

Wealth Management erbringt für vermögende Privatkunden rund um die Welt – mit Ausnahme jener, die von Wealth Management Americas betreut werden – umfassende Finanzdienstleistungen. Mit verwalteten Vermögen von 750 Milliarden Franken per Ende 2011 gehören wir zu den grössten Vermögensverwaltern der Welt. Neben den nachfolgend beschriebenen spezifischen Wealth-Management-Produkten und -Dienstleistungen profitieren unsere Kunden von der gesamten Palette an UBS-Ressourcen, die vom Asset Management über die Nachlassplanung bis hin zur Corporate-Finance-Beratung reicht. Den Kunden steht dank der offenen Produktplattform ein breites Spektrum

an Drittprodukten zur Verfügung, die das Angebot von UBS abrunden.

Strategie und Kunden

Unser Ziel ist es, die erste Wahl für vermögende Kunden weltweit zu sein. Wir bieten Produkte und Dienstleistungen für Privatkunden an und konzentrieren uns dabei auf die Kundensegmente Ultra-High-Net-Worth (Anlagevermögen von über 50 Millionen Franken) und High-Net-Worth (Anlagevermögen von 2 Millionen bis 50 Millionen Franken). Ausserdem bieten wir Wealth-Management-Lösungen, -Produkte und -Dienstleistungen für Finanzintermediäre an.

Wir beurteilen die langfristigen Wachstumschancen unseres Vermögensverwaltungsgeschäfts weiterhin positiv und

gehen davon aus, dass der Markt für Vermögensverwaltung weltweit in allen Regionen doppelt so schnell wachsen wird wie das Bruttoinlandsprodukt in allen Regionen der Welt. In Bezug auf die Kundensegmente besitzt der globale Markt für Ultra-High-Net-Worth-Kunden das höchste Wachstumspotenzial, gefolgt vom High-Net-Worth-Markt. Durch unsere breite Kundenbasis und globale Präsenz sind wir bestens positioniert, um die beträchtlichen Wachstumschancen, welche diese Märkte bieten, zu nutzen. Dies trifft insbesondere auf Asien, Lateinamerika, den Nahen Osten sowie Mittel- und Osteuropa zu. In diesen Regionen erwarten wir aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der Vermögensbildung durch Unternehmer das stärkste Marktwachstum. In den wichtigsten Onshore-Standorten, an denen wir expandieren, profitiert unser Wealth-Management-Geschäft von den lokalen Geschäftsbeziehungen, welche unsere Investment Bank und Global Asset Management bereits aufgebaut haben.

Wir werden weiterhin auf unserem integrierten kundenorientierten Servicemodell aufbauen, das die Kompetenzen des gesamten Konzerns bündelt, um ungeachtet der Marktlage Anlagechancen aufzuzeigen und die Produkte auf die individuellen Kundenbedürfnisse auszurichten. Unser mittelfristiges Ziel ist es, die Anzahl Kundenberater auf rund 4700 zu steigern und uns dabei besonders auf die Schwellenländer und wachstumsstarke Regionen im asiatisch-pazifischen Raum zu konzentrieren. Dank unserer globalen Buchungszentren verfügen wir über eine starke lokale Präsenz, die uns die Erfassung von Kundenvermögen an verschiedenen Standorten ermöglicht. In einem zunehmend komplexen regulatorischen Umfeld wollen wir uns von unseren Mitbewerbern durch unseren hoch

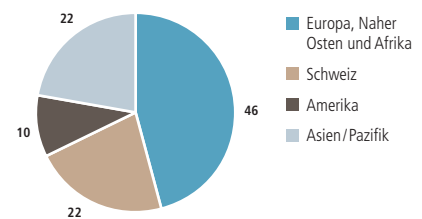
entwickelten und soliden Compliance-Rahmen abheben. Da wir die bestmögliche Umsetzung der Compliance-Anforderungen anstreben, investieren wir permanent in die Optimierung unserer Risikomanagementprozesse und führen umfassende Mitarbeiterschulungen durch. Dabei wollen wir uns rasch an regulatorische Änderungen und neue Anforderungen an die Produkteignung in den einzelnen Regionen anpassen – unter Nutzung unseres lokalen Know-hows und unserer Erfahrung. In der asiatisch-pazifischen Region konzentrieren wir uns weiterhin auf die führenden Finanzzentren Hongkong und Singapur, sind aber auch selektiv in wichtigen Onshore-Märkten präsent. Derzeit sind wir an sieben Märkten vertreten und haben an mehreren Onshore-Standorten wie Japan und Taiwan bereits umfangreiche Geschäfte aufgebaut. Unsere lokale Präsenz in China und Indien werden wir weiter verstärken, um langfristige Wachstumschancen zu nutzen.

In den Emerging Markets richten wir das Augenmerk auf den Nahen Osten, Lateinamerika sowie Mittel- und Osteuropa, wo wir bereits in über 20 Ländern präsent sind. Da es unsere Kunden aus den Schwellenländern mehrheitlich vorziehen, ihre Vermögenswerte in etablierten Finanzzentren buchen zu lassen, verstärken wir die Abdeckung der Schwellenländer durch unsere Buchungszentren in den USA, Grossbritannien und der Schweiz. Unsere lokale Präsenz werden wir wo immer angemessen weiter ausbauen, beispielsweise durch die Errichtung von neuen Advisory Offices, wie jenem, das vor kurzem in Israel eröffnet wurde.

In Europa können wir bei unseren Wachstumsbestrebungen auf eine etablierte Präsenz in allen wichtigen

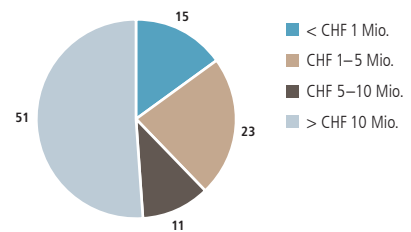
Verwaltete Vermögen nach Kundendomizil

In %, Ausnahmen sind angegeben **Total: CHF 750 Mrd.**
Per 31.12.11



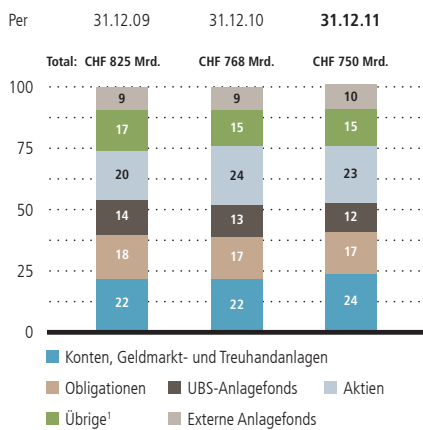
Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

In %, Ausnahmen sind angegeben **Total: CHF 750 Mrd.**
Per 31.12.11



Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorie

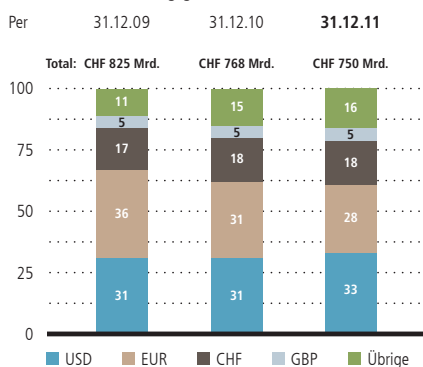
In %, Ausnahmen sind angegeben



¹ Inklusive strukturierter Produkte und alternativer Anlagen.

Verwaltete Vermögen nach Währung

In %, Ausnahmen sind angegeben



Buchungszentren sowie auf eine breite Kundenbasis zählen. Um den konvergierenden Bedürfnissen der Kunden in der Region Rechnung zu tragen, führen wir unser europäisches Offshore- und Onshore-Geschäft in einer Einheit zusammen. Diese Reorganisation ermöglicht es, unser umfassendes Produktangebot in der Schweiz zu nutzen und gleichzeitig von Grössenvorteilen zu profitieren sowie den verschärften regulatorischen Anforderungen effizienter gerecht zu werden.

In der Schweiz legt die enge Zusammenarbeit von Wealth Management mit unseren führenden Retail-, Firmenkunden- sowie Asset-Management- und Investment-Banking-Geschäftseinheiten den Grundstein für die Steigerung des Marktanteils unseres Wealth-Management-Geschäfts. Überdies erhalten unsere Kunden dank dieser Zusammenarbeit Zugang zu Investment-Know-how und Research sowie zu Produkten, Kapitalmärkten, Ausführung von Handelsaufträgen sowie Beratungs- und sonstigen Services. Unser umfangreiches Geschäftsstellennetz mit über 100 Wealth-Management-Niederlassungen fördert die Vermittlung von Schweizer Firmen- und Privatkunden sowie die Übertragung der Retailkunden an unsere Wealth-Management-Einheiten im Falle von Vermögenszuwächsen.

Wir sind bestrebt, unsere marktführende Position im Ultra-High-Net-Worth-Segment – dem wir beträchtliches Wachstumspotenzial zuschreiben – auszubauen, indem wir unser Produkt- und Dienstleistungsangebot kontinuierlich verbessern. Zum Beispiel haben wir im Bereich Philanthropie jüngst eine neue Produktgruppe namens «Impact Investing» eingeführt. Deren Ziel ist es, in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft messbare Verbesserungen zu bewirken und gleichzeitig finanzielle Erträge für die Anleger zu erwirtschaften.

Darüber hinaus haben wir – um den Bedürfnissen der grössten 250 Family Offices weltweit gerecht zu werden – die Global Family Office Group als Joint Venture zwischen Wealth Management und der Investment Bank gegründet. Die Global Family Office Group kann auf die Spezialistenteams von Wealth Management und der Investment Bank zurückgreifen und bietet das gesamte Spektrum an Dienstleistungen an, die unsere integrierte Bank für diese äusserst anspruchsvolle Kundengruppe erbringen kann.

Unser Geschäftsbereich Global Financial Intermediaries (Global FIM) betreut zirka 1700 externe Vermögensverwalter. Auf Basis definierter Geschäftsmodelle steht Global FIM Finanzintermediären als strategischer Partner zur Seite. Zu diesem Zweck erbringt der Geschäftsbereich professionelle Anlageberatungsdienstleistungen und stellt massgeschneiderte Lösungen bereit, die den Vermögensverwaltern eine effizientere Kundenberatung ermöglichen. Global FIM ist an 11 Standorten in der Schweiz sowie an 14 internationalen Standorten vertreten. Wir betrachten Finanzintermediäre als ein attraktives Kundensegment mit hohem Wachstumspotenzial.

Organisationsstruktur

Wealth Management hat den Hauptsitz in der Schweiz und ist mit rund 200 Wealth Management Offices und Repräsentanzen in mehr als 40 Ländern präsent. Ungefähr die Hälfte der Niederlassungen ist ausserhalb der Schweiz angesiedelt, vorwiegend in Europa, im asiatisch-pazifischen Raum, in Lateinamerika und im Nahen Osten. Ende 2011 beschäftigte Wealth Management etwa 16000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon rund 4200 Kundenberater. Die Geschäftseinheit Wealth Management wird von einem Executive Committee geleitet und ist in erster Linie nach Regionen organisiert mit den Bereichen Asien/Pacific, Europe, Global Emerging Markets, Switzerland und Global Ultra-High-Net-Worth Clients. Sie wird durch einen Chief Investment Officer und die globale

Geschäftseinheit Investment Products & Services sowie zentrale Funktionen unterstützt.

Konkurrenz

Zu unseren Hauptwettbewerbern auf globaler Ebene gehören die Credit Suisse, Julius Bär, HSBC, die Deutsche Bank, JP Morgan und Citigroup. In den europäischen Onshore-Märkten konkurrieren wir vor allem mit den Private-Banking-Bereichen der grossen lokalen Banken. Dazu zählen Barclays in Grossbritannien, die Deutsche Bank in Deutschland und Unicredit in Italien. In der Region Asien/Pazifik sind unsere wichtigsten Mitbewerber die Private-Banking-Sparten von HSBC, Citigroup und der Credit Suisse.

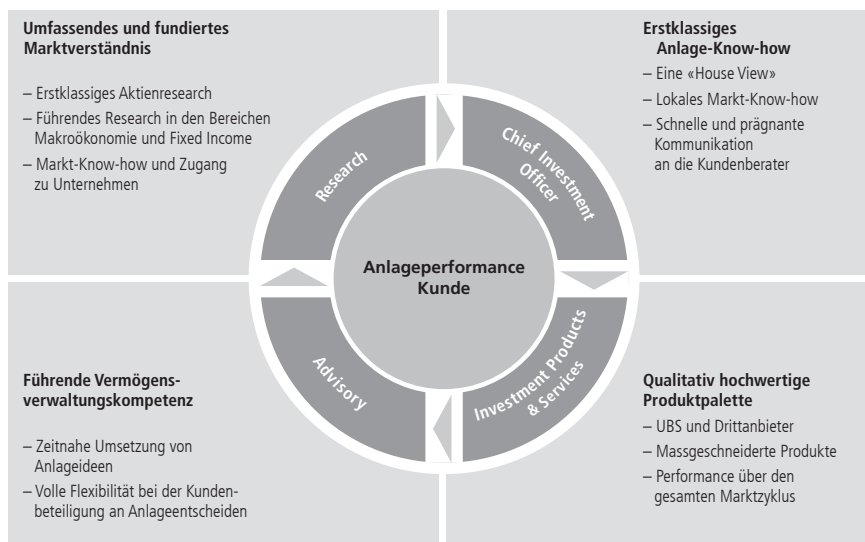
Produkte und Dienstleistungen

Als weltweites, integriertes Unternehmen verfügt UBS über das erforderliche Know-how, um für die Kunden geeignete Anlagechancen zu ermitteln, sowie über die lokale Präsenz, um sie zeitgerecht zu beraten. Wir bieten unseren Kunden Finanzberatung, Produkte und Instrumente an, die optimal auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtet sind. Den individuellen Anforderungen unserer Kunden werden wir gerecht, indem wir das gesamte Spektrum an Anlagedienstleistungen anbieten, die von der reinen Ausführung eines Handelsauftrags bis hin zu Mandaten für die Vermögensverwaltung reichen. Kunden, die sich für ein Verwaltungsmandat entscheiden, beauftragen ein Team professioneller Portfoliomanager mit der Verwaltung ihres Vermögens. Kunden, die aktiv an der Verwaltung ihrer Vermögenswerte mitwirken wollen, wählen ein Beratungsmandat. In diesem Fall sorgen die Anlagespezialisten für die Portfolioanalyse und -überwachung

und erarbeiten massgeschneiderte Vorschläge zur Unterstützung von Anlageentscheidungen. Unseren Kunden steht eine umfassende Palette an Finanzinstrumenten offen – von einzelnen Wertschriften wie Aktien oder Anleihen bis hin zu verschiedenen Anlagefonds, strukturierten Produkten und alternativen Anlagen. Zu unserem Angebot gehört auch die Beratung in den Bereichen strukturierte Kredite, Corporate Finance sowie Vermögensplanung. Dabei stehen Kundenbedürfnisse wie Ausbildungsfinanzierung sowie Erbschafts- und Nachfolgeplanung im Vordergrund. Unseren Ultra-High-Net-Worth-Kunden können wir Dienstleistungen anbieten, die sonst nur unseren institutionellen Kunden offenstehen. Dies umfasst auch den exklusiven Zugang zu den Dienstleistungen der Investment Bank und von Global Asset Management.

In den letzten Jahren haben sich die Finanzmärkte grundlegend gewandelt und sie sind nun durch Unsicherheit und Volatilität gekennzeichnet. Angesichts dieser schwierigen Marktbedingungen sind unsere Kunden vermehrt am Erhalt ihrer Vermögenswerte interessiert und erwarten eine professionelle Unterstützung durch ihren Berater bei ihren Anlageentscheidungen. Daher werden wir unser Geschäftsmodell für das Wealth Management auch in Zukunft so weiterentwickeln, dass es den Wandel von einer traditionellen Privatbank zu einem Investment Manager mit überzeugender Beratungskompetenz unterstützt. Dies setzt eine aktive Beziehung zwischen unseren hoch qualifizierten Kundenberatern und ihren Kunden voraus. Der Erfolg unserer Kunden hängt in entscheidendem Masse von rascher und zielgerichteter Kommunikation, neuen Anlageideen, Zugang zu Wachstumsmärkten und Vermögensschutz ab. Zu diesem Zweck und um die Anlageperformance unserer Kunden zu verbessern, haben wir unter der Federführung unseres Chief

Anlagemanagement und -beratung – zentrale Komponenten



Investment Officer ein neues Team gebildet. Dessen Aufgabe besteht darin, unsere Anlageempfehlungen zusammenzustellen, die sich auf das Research und Know-how unserer weltweit tätigen Anlagespezialisten aus allen Unternehmensbereichen stützen. Auf der Grundlage dieser «UBS House View» informieren unsere Kundenberater unsere Kunden aktiv und regelmässig über unsere Einschätzung der Entwicklungen auf den Finanzmärkten. Die Kunden erhalten Anlagevorschläge mit unmittelbarem Bezug zu unserer bankinternen Einschätzung sowie Vorschläge für alternative Szenarios, sollten die Kunden unsere Einschätzung der Markttrends nicht teilen.

Unsere Geschäftseinheit Investment Products & Services (IPS) stellt sicher, dass unser Angebot konsequent an die Marktlage angepasst wird, indem unsere Produkte mit den Anlageempfehlungen unseres Chief Investment Officer in Einklang gebracht werden. Wealth Management gewährt den Kunden auch Zugang zum Know-how sowie zu den Produkten und Dienstleistungen

von Global Asset Management und der Investment Bank. Zusätzlich steht eine offene Produktplattform zur Verfügung, die den Zugriff auf eine breite Palette von Drittprodukten ermöglicht. Die Aggregation privater und institutioneller Kapitalflüsse ermöglicht unseren Wealth-Management-Kunden den Zugang zu Anlagemöglichkeiten, die sonst nur institutionellen Investoren offenstehen würden.

Dank unseres integrierten kundenorientierten Servicemodells können unsere Kundenberater die finanzielle Situation ihrer Kunden analysieren und systematisch auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Anlagestrategien entwickeln und umsetzen. Diese Strategien werden regelmässig überprüft und beruhen auf den einzelnen Kundenprofilen, die sämtliche wichtigen Anlagekriterien umfassen. Zu diesen gehören die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Lebensphase, die Risikobereitschaft sowie die Renditeerwartungen des Kunden. Um sicherzustellen, dass unseren Kunden die besten Lösungen angeboten werden, bilden wir unsere Kundenberater kontinuierlich weiter und unterstützen sie permanent.

Retail & Corporate

Als führende Bank im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft sind wir bestrebt, unseren Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden umfassende Finanzprodukte und -dienstleistungen anzubieten, stabile und substanzielle Gewinne für den Konzern zu erwirtschaften und anderen Geschäftseinheiten in unserem Konzern Ertragschancen zu eröffnen.

Managementrechnung

Mio. CHF, Ausnahmen sind angegeben	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Erfolg Zinsengeschäft netto	2 328	2 422	2 681	(4)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft netto	1 175	1 178	1 121	0
Erfolg Handelsgeschäft netto	333	249	194	34
Übriger Erfolg	350 ¹	97	100	261
Ertrag	4 186 ¹	3 946	4 096	6
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(101)	(76)	(178)	33
Total Geschäftsertrag	4 085¹	3 870	3 918	6
Personalaufwand	1 666	1 625	1 836	3
Sachaufwand	500	473	453	6
Total Geschäftsaufwand	2 166²	2 098	2 289	3
Ergebnis vor Steuern	1 919¹	1 772	1 629	8

Zusätzliche Informationen / Kennzahlen zur Leistungsmessung³

Ausgefallene Kredite in % des totalen Kreditportfolios, brutto ⁴	0,7	0,9	1,1	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	134	136	135	(1)
Kundenvermögen (Mrd. CHF)	848	879	840	(4)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	11 430	12 089	12 140	(5)

¹ Einschliesslich der Erträge aus dem Verkauf unseres strategischen Anlageportfolios in Höhe von CHF 289 Millionen. ² Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 32 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformation» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ³ Siehe Abschnitt «Performance-messung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für die Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. ⁴ Siehe Abschnitt «Risikomanagement und -kontrolle» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen über wertgeminderte Vermögenswerte.

Geschäftsprofil

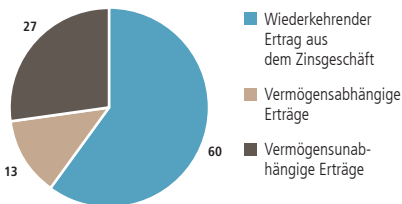
Unsere Geschäftseinheit Retail & Corporate bietet unseren Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden in der Schweiz umfassende Finanzprodukte und -dienstleistungen an und behauptet ihre führende Stellung in diesen Kundensegmenten. Wie aus der Grafik «Business Mix» ersichtlich, hat Retail & Corporate stabile Gewinne generiert und damit einen wesentlichen Beitrag zum Konzernergebnis geleistet. Ausserdem sind wir marktführend als Kreditgeber für Privat- und Firmenkunden in der Schweiz.

Unser Kreditportfolio, das in hohem Mass mit Sicherheiten hinterlegt ist, belief sich am 31. Dezember 2011 auf 135 Milliarden Franken (siehe Grafik «Kundenausleihungen, brutto»). Bei der Bewirtschaftung dieses Portfolios liegt der Fokus mehr auf der Profitabilität als auf dem Marktanteil.

Retail & Corporate ist ein zentraler Baustein des Universalbankmodells von UBS Schweiz. Die Geschäftseinheit unterstützt unsere anderen Unternehmensbereiche, indem sie Kunden an sie weitervermittelt und Privatkunden dabei unterstützt, ihr Vermögen so stark zu mehren, dass sie an unsere

Business Mix

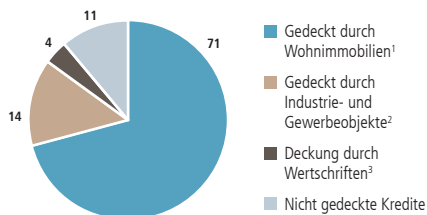
In % Total: CHF 3897 Mio.¹
Per 31.12.11



¹ Ausgenommen Verkauf des strategischen Anlageportfolios (CHF 289 Millionen).

Kundenausleihungen, brutto

In % Total: CHF 135 Mrd.
Per 31.12.11



¹ Basierend auf letzten Kredit-Reviews, durchschnittliches Loan-to-Value 60% ² Basierend auf letzten Kredit-Reviews, durchschnittliches Loan-to-Value 54% ³ Beinhaltet auch Garantien und andere Deckungen.

Wealth-Management-Einheit transferiert werden können. Zudem nutzt Retail & Corporate das Cross-Selling-Potenzial von Produkten und Dienstleistungen, die von unserem Vermögensverwaltungs- und Investment-Banking-Geschäft angeboten werden. In ihrer Kombination tragen diese Aktivitäten stark zur Profitabilität des Konzerns bei. Darüber hinaus betreibt und bezahlt Retail & Corporate einen erheblichen Teil der Infrastruktur in der Schweiz, darunter nahezu 300 Geschäftsstellen sowie die Schweizer Plattform für Bankprodukte.

Strategie und Kunden

Unser Ziel ist es, die erste Wahl für Privatkunden in der Schweiz zu sein, indem wir ihnen einen spürbaren Mehrwert bieten. Mit rund 300 Geschäftsstellen, 1250 Geld- und Selbstbedienungsmaschinen, Customer Service Centers sowie E-Banking- und Mobile-Banking-Dienstleistungen bedienen wir jeden dritten Schweizer Haushalt. Unsere am Lebenszyklus der Kunden ausgerichtete Palette an Produkten und Dienstleistungen entwickeln wir kontinuierlich weiter, um damit den sich verändernden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Mittels eines systematischen und konsistenten Sales Management gewährleisten wir einen effizienten und nahtlosen Vertriebsablauf. Um das Kundenerlebnis an unseren Kontaktpunkten zu optimieren, werden wir auch weiterhin in unsere Geschäftstellen und elektronischen Kanäle investieren. Dabei nutzen wir die Technologien, um das

traditionelle Geschäftsstellennetz zu ergänzen – nicht, um es zu ersetzen.

Unsere Grösse in der Schweiz und die Vielfalt unserer Geschäftsaktivitäten versetzen uns in die einzigartige Lage, sämtliche komplexen Finanzbedürfnisse unserer Kunden bedienen zu können. Wir wollen die Bank erster Wahl für Firmen- und institutionelle Kunden sein, zu denen kleine und mittelgrosse Unternehmen, multinationale Konzerne, Pensionskassen, Rohstoffhändler sowie Banken und Versicherungsgesellschaften zählen. Wir betreuen nahezu jede zweite Schweizer Firma, darunter mehr als 85% der 1000 grössten Schweizer Unternehmen, sowie jede dritte Pensionskasse in der Schweiz, darunter 75 der grössten 100. Wir sind bestrebt, unser Transaction Banking (z.B. Zahlungs- und Cash-Management-Dienstleistungen, Custody-Lösungen, Handels- und Exportfinanzierung) weiter aufzubauen und wirksam einzusetzen. Zusätzlich wollen wir unsere Präsenz im Bereich Rohstoffhandelsfinanzierung verstärken und unsere Kapazitäten entsprechend ausbauen. Dank der Kombination aus Universalbankansatz und unserer lokalen, alle Schweizer Regionen übergreifenden Marktexpertise können wir unsere Kunden optimal betreuen und ihnen das gesamte Leistungsspektrum und Know-how von UBS zugänglich machen. Gleichzeitig schaffen wir dadurch Möglichkeiten für Cross-Selling und zusätzliche Kundenvermittlungen.

Als führende Bank im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft sind wir uns bewusst, wie wichtig es ist, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. 2011 haben wir daher wichtige Massnahmen angestossen, um unsere Serviceleistung in sämtlichen Geschäftssegmenten weiter zu verbessern und zu vereinfachen. Gleichzeitig wollen wir unsere Abläufe rationalisieren, den

administrativen Aufwand für unsere Kundenberater reduzieren und damit ihre Produktivität erhöhen, ohne an unseren Risikostandards Abstriche zu machen.

Organisationsstruktur

Die Geschäftseinheit Retail & Corporate ist ein wesentlicher Bestandteil des Universalbankmodells von UBS Schweiz. Dieses erlaubt uns, unseren Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden in der Schweiz die gesamte Expertise der Bank zur Verfügung zu stellen.

Um ein konsistentes Angebot schweizweit zu gewährleisten, haben wir unser Netzwerk in der Schweiz in zehn geografische Regionen gegliedert. In den Regionen und Niederlassungen sind dedizierte Managementteams aus sämtlichen Geschäftsbereichen dafür verantwortlich, das Konzept der Universalbank umzusetzen und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen zu fördern. Sie stellen zudem sicher, dass die Öffentlichkeit und die Kunden eine konsistente Erfahrung mit UBS machen, die auf einem einheitlichen Image des Unternehmens und gleichen Dienstleistungsstandards beruht.

Konkurrenz

Im Schweizer Privatkundengeschäft sind unsere Konkurrenten die Credit Suisse, Raiffeisen, die Kantonalbanken, PostFinance sowie andere regionale und lokale Schweizer Banken.

Im Schweizer Geschäft mit Firmen- und institutionellen Kunden sind unsere wichtigsten Mitbewerber die Credit

Suisse, die Kantonalbanken sowie Auslandsbanken in der Schweiz.

Produkte und Dienstleistungen

Unsere Privatkunden erhalten Zugang zu einer umfassenden, dem Lebenszyklus angepassten Dienstleistungspalette. Dazu gehören Privatkonten, Zahlungsverkehr, Spar- und Vorsorgelösungen, Anlagefondsprodukte, Hypotheken, Lebensversicherungen und Beratungsdienstleistungen. Dieses Angebot wird auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zugeschnitten. Wir stellen für unsere Firmenkunden umfassende Finanzierungslösungen bereit und verschaffen ihnen Zugang zu den Kapitalmärkten (Aktien- und Anleihenkapital), zu Konsortial- und strukturierten Krediten, privaten Platzierungen, Leasing und traditionellen Finanzierungen. Unser Transaction Banking bietet Zahlungs- und Cash-Management-Lösungen, Handels- und Exportfinanzierungen, Factoring sowie Global-Custody-Lösungen für institutionelle Kunden an. Dank unserer engen Zusammenarbeit mit der Investment Bank sind wir in der Lage, Kapitalmarktprodukte wie Fremdwährungsprodukte, Absicherungsstrategien (Währungen, Zinsen und Rohstoffe) und Handelsgeschäfte (Aktien und Fixed Income, Währungen und Rohstoffe) anzubieten. In Bereichen wie Fusionen und Übernahmen von mittelständischen Unternehmen, Nachfolgeplanung sowie Immobilien erbringen wir zudem Corporate-Finance-Beratungsdienstleistungen. Schliesslich entsprechen wir auch den Vermögensverwaltungsbedürfnissen institutioneller Kunden, indem wir Mandate für Portfoliomanagement, Strategieumsetzungen und Fondsvertrieb anbieten.

Wealth Management Americas

Wealth Management Americas erbringt beratungsorientierte Dienstleistungen über seine Finanzberater, die eine voll integrierte Palette von Wealth-Management-Lösungen bereitstellen. Diese sind auf die Bedürfnisse von Privatkunden und Familien in den Segmenten High-Net-Worth und Ultra-High-Net-Worth zugeschnitten.

Managementrechnung

Mio. CHF, Ausnahmen sind angegeben	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Erfolg Zinsengeschäft netto	729	695	800	5
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft netto	4018	4244	3948	(5)
Erfolg Handelsgeschäft netto	450	570	763	(21)
Übriger Erfolg	103	56	36	84
Ertrag	5300	5565	5546	(5)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(6)	(1)	3	(500)
Total Geschäftsertrag	5295	5564	5550	(5)
Personalaufwand	3840	4225	4231	(9)
Sachaufwand	920	1469	1287	(37)
Total Geschäftsaufwand	4760¹	5694	5518	(16)
Ergebnis vor Steuern	534	(130)	32	

Zusätzliche Informationen / Kennzahlen zur Leistungsmessung²

Nettoneugelder (Mrd. CHF) ³	12,1	(6,1)	(11,6)	
Nettoneugelder inklusive Zinsen und Dividenden (Mrd. CHF) ⁴	30,4	13,0	8,7	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	709	689	690	3
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.)	79	80	81	(1)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	16 207	16 330	16 925	(1)

¹ Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 10 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformation» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ² Siehe Abschnitt «Performancemessung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für die Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. ³ Ohne Zins- und Dividendenerträge. ⁴ Für den Vergleich mit einem US-Konkurrenten.

Geschäftsprofil

Wealth Management Americas zählt gemessen an der Produktivität der Finanzberater und an den verwalteten Vermögen zu den führenden Wealth-Management-Firmen in Amerika und umfasst das US-amerikanische und kanadische Inlandgeschäft sowie das in den USA verbuchte internationale

Geschäft. Am 31. Dezember 2011 beliefen sich die verwalteten Vermögen des Unternehmensbereichs auf 709 Milliarden Franken.

Strategie und Kunden

Unsere Vision besteht darin, der beste Wealth-Management-Anbieter in Amerika zu sein. Um dies zu erreichen, müssen wir die Kunden und deren Berater weiterhin in den Mittelpunkt stellen. Wir bieten über unsere Finanzberater in den wichtigsten Ballungszentren eine voll integrierte Palette von

beratungsorientierten Wealth-Management-Lösungen und Bankdienstleistungen an, die auf die Bedürfnisse der folgenden Zielsegmente ausgerichtet sind: High-Net-Worth-Kunden (Anlagevermögen von 1 Million US-Dollar bis 10 Millionen US-Dollar) sowie Ultra-High-Net-Worth-Kunden (Anlagevermögen von mehr als 10 Millionen US-Dollar). Zudem betreuen wir Core-Affluent-Kunden (Anlagevermögen von 250 000 US-Dollar bis 1 Million US-Dollar). Die besten Spezialisten der Branche, eine erstklassige Ausführung sowie eine schlanke und effiziente Organisation bilden die Basis für die qualitativ hochwertige Beratung, die wir unseren Kunden für sämtliche ihrer finanziellen Bedürfnisse bieten wollen.

Wir glauben, dass wir einzigartig positioniert sind, um High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Anleger im weltweit grössten Vermögensverwaltungsmarkt zu betreuen. Mit einem Netzwerk von fast 7000 Finanzberatern und verwalteten Vermögen von 709 Milliarden Franken glauben wir gross genug zu sein, um Relevanz zu haben, aber auch klein genug, um flexibel zu agieren. Damit kombinieren wir die Vorteile eines grossen Akteurs mit jenen eines Boutique-Anbieters. Gegenüber der Konkurrenz wollen wir uns als zuverlässiger und führender Anbieter von Finanzberatung und -lösungen differenzieren, indem wir unseren Finanzberatern die Nutzung der gesamten Ressourcen von UBS ermöglichen. Diese umfassen unter anderem den exklusiven Zugang zum Wealth Management Research sowie zu globalen Lösungen aus unseren Vermögensverwaltungseinheiten und der Investment Bank, gepaart mit unserem Ansatz einer

offenen Architektur sowie unserer Partnerschaft mit vielen der weltweit führenden Drittinstitute. Weiter ergänzen wir unser Wealth-Management-Angebot mit Bank-, Hypotheken- und Finanzierungslösungen. Dadurch sind wir in der Lage, unsere Kunden sowohl bezüglich Anlage als auch Finanzierung zu beraten.

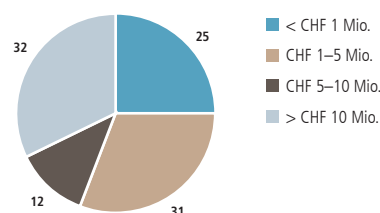
Wir erachten die langfristigen Wachstumsperspektiven für das Wealth-Management-Geschäft in Amerika als attraktiv, wobei die High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Segmente gemessen an den verwalteten Vermögen am stärksten wachsen dürften. 2011 führten unsere Strategie und unser Fokus zu einer Verbesserung der Finanzergebnisse, zur Bindung hoch qualifizierter Finanzberater sowie zu Nettoneugeldwachstum. Gestützt auf diese Fortschritte wollen wir unser Geschäft weiter ausbauen, indem wir die Konzentration unserer Finanzberater auf beratungsbasierte Lösungen verstärken. Durch Zusammenarbeit mit der Investment Bank und mit Global Asset Management wollen wir die globalen Kompetenzen von UBS für unsere Kunden nutzbar machen und unsere Wealth-Management-Lösungen mit Bank- und Kreditdienstleistungen ergänzen. Ausserdem planen wir weitere Investitionen in bessere Plattformen und Technologien. Wir erwarten, dass wir dadurch die Kundenzufriedenheit erhöhen und unsere Kundenbeziehungen vertiefen können, was die Ertragsproduktivität unserer Finanzberater steigern und die Profitabilität unseres Geschäfts verbessern wird.

Organisationsstruktur

Wealth Management Americas besteht aus Geschäftsstellennetzen in den USA, Puerto Rico und Kanada. Per 31. Dezem-

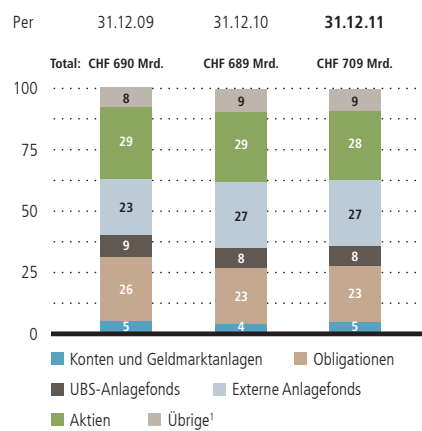
Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

In %, Ausnahmen sind angegeben **Total: CHF 709 Mrd.**
Per 31.12.11



Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorie

In %, Ausnahmen sind angegeben



¹ Inklusive strukturierter Produkte und alternativer Anlagen.

ber 2011 wurden insgesamt 6967 Finanzberater beschäftigt. Die meisten Unternehmens- und operativen Funktionen des Unternehmensbereichs sind am Sitz in Weehawken, New Jersey, angesiedelt.

In den USA und Puerto Rico ist Wealth Management Americas über direkte und indirekte Tochtergesellschaften der UBS AG tätig. Das Wertschriften- und Abwicklungsgeschäft wird vorwiegend über zwei zugelassene Broker-Dealer vollzogen: UBS Financial Services Inc. und UBS Financial Services Incorporated of Puerto Rico. Zu unseren Bankdienstleistungen in den USA gehören auch jene, die durch Geschäftsstellen der UBS AG und durch UBS Bank USA, eine von den nationalen Aufsichtsbehörden regulierte Bank in Utah, erbracht werden. Letztere bietet von der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) versicherte Bankeinlagen, optimierte besicherte Kreditprodukte sowie Hypotheken an.

Die Durchführung der Wealth-Management- und Bankgeschäfte in Kanada nimmt UBS Bank (Canada) wahr.

Zu den wichtigen Geschäftstransfers der vergangenen Jahre zählen der Verkauf von 56 Niederlassungen an Stifel, Nicolaus & Company, Incorporated und der Verkauf des brasilianischen Finanzdienstleistungsgeschäfts von UBS, UBS Pactual, an BTG Investments, LP.

Konkurrenz

Wealth Management Americas steht im Wettbewerb mit inländischen Full-Service-Brokern, einheimischen und global tätigen Privatbanken, regionalen und unabhängigen Broker-Dealern, zugelassenen Anlageberatern, Trustgesellschaften und anderen Finanzdienstleistern, die Wealth-Management-Dienstleistungen für US- und kanadische Privatkunden sowie ausländische nicht in den USA domizilierte Kunden erbringen. Zu unseren Hauptkonkurrenten zählen die Wealth-Management-Sparten der Bank of America, von Morgan Stanley sowie von Wells Fargo.

Produkte und Dienstleistungen

Wealth Management Americas bietet den Kunden eine umfassende Palette von Lösungen an, die auf die individuellen finanziellen Bedürfnisse jedes Kunden zugeschnitten sind. Wir begleiten unsere Kunden anhand einer umfassenden Planung über die verschiedenen Lebensphasen hinweg. Dabei stehen wir ihnen unter anderem in den Bereichen Ausbildungsfinanzierung, Spenden an wohltätige Organisationen, Steuerstrategien, Nachlassplanung, Versicherungen, Altersvorsorge sowie Trusts und Stiftungen zur Seite. Für jede Lebensphase existiert ein entsprechendes Produktangebot. Unsere Berater arbeiten eng mit internen Spezialisten auf folgenden Gebieten zusammen: Vermögensplanung, Portfoliostrategie, Pensionierung und Renten, alternative Anlagen, Managed Accounts, strukturierte Produkte, Bankdienstleistungen und Kredite, Aktien und Fixed Income. Die Kunden profitieren zudem von

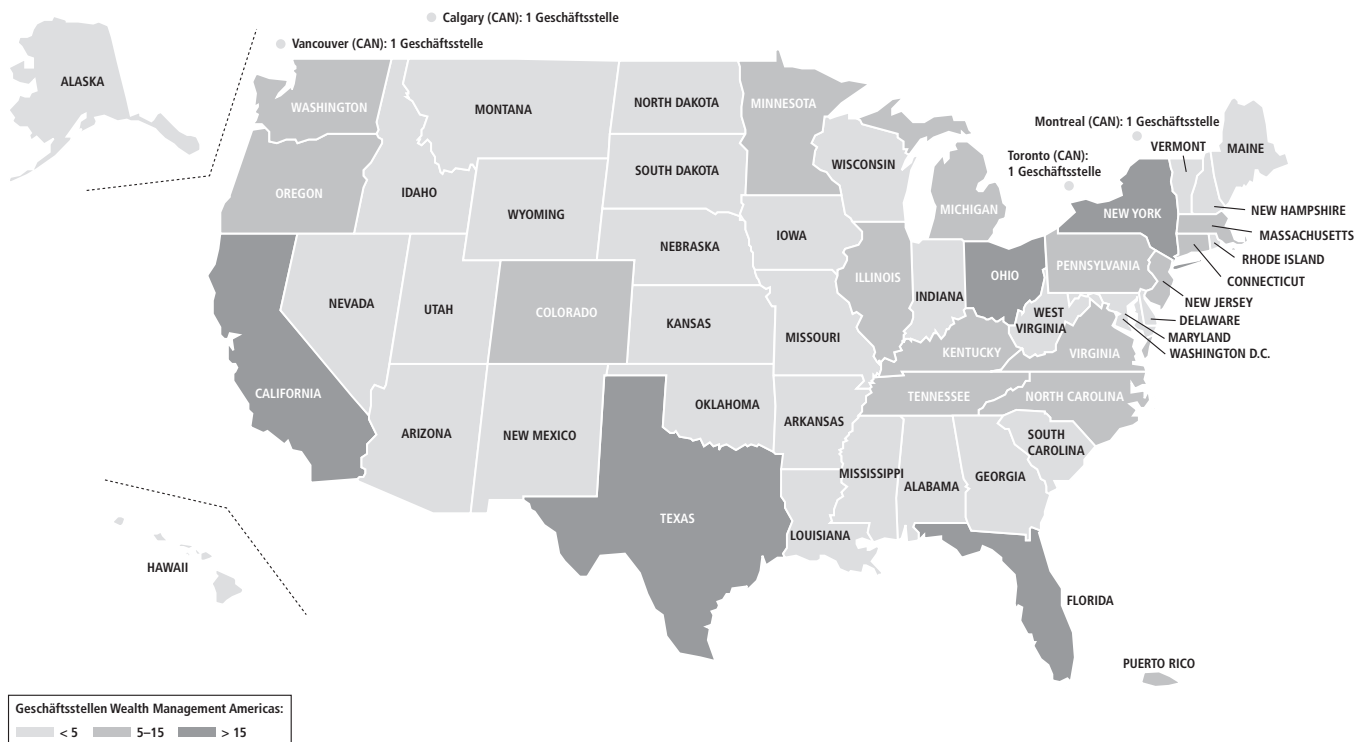
unserem spezialisierten Wealth-Management-Research-Team, dessen Einschätzungen sie bei ihren Anlageentscheidungen unterstützen.

Die Produkte und Dienstleistungen sind auf die unterschiedlichsten Anlageziele ausgerichtet, unter anderem Vermögensaufbau und -erhalt, Ertragsgenerierung und Portfoliodiversifikation. Um sämtlichen finanziellen Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden, bieten wir zudem attraktive Kredit- und Cash-Management-Dienstleistungen an, wie zum Beispiel Lombardgeschäft, Resource Management Accounts (RMA), FDIC-garantierte Einlagen, Hypotheken und Kreditkarten.

Zusätzlich erbringt unsere Einheit Corporate Employee Financial Services für viele der grössten US-Unternehmen und deren Führungskräfte umfassende personalisierte Dienstleistungen für Aktienbeteiligungsprogramme und dazugehörige Services. Für Firmen- und institutionelle Kunden bieten wir eine ganze Reihe verschiedener Lösungen an, inklusive aktienbasierter Vergütungspläne, Verwaltung, Anlageberatung, Leistungsprimats- und Beitragspläne sowie Cash-Management-Dienstleistungen.

Unsere Kunden können zwischen einer vermögens- oder transaktionsbasierten Preisgestaltung oder einer Kombination von beidem wählen. Bei der vermögensbasierten Variante haben sie die Wahl zwischen Beratungsprogrammen mit oder ohne Verwaltungsauftrag.

Geografische Präsenz in Schlüsselmärkten



Während der Kunde ohne Verwaltungsauftrag die Kontrolle über sämtliche Transaktionen auf dem Konto behält, delegieren Kunden mit Verwaltungsauftrag das Portfoliomanagement an Experten. Je nach Verwaltungsauftrag handelt es sich dabei um einen qualifizierten Finanzberater, ein Team von UBS-Anlagespezialisten oder einen externen Vermögensverwalter. Separat werden auch Beratungsprogramme für Anlagefonds angeboten, in deren Rahmen ein Finanzberater mit dem Kunden anhand eines researchbasierten Asset-Allocation-Rasters ein diversifiziertes Portfolio von Anlagefonds zusammenstellt.

Für Kunden, die Einzeltitel bevorzugen, stellen wir eine breite Palette von Aktien- und Fixed-Income-Instrumenten zur Verfügung. Ergänzend können Kunden, die dafür in Frage kommen, das Angebot an strukturierten Produkten und alternativen Anlagen nutzen und damit ihre Portfoliostrategie vervollständigen.

Bei all diesen Lösungen zeichnet ein spezialisiertes Team für die Abwicklung an den einzelnen Märkten verantwortlich. Dieses Team arbeitet mit der Investment Bank und Global Asset Management zusammen, um auf die Ressourcen des gesamten Unternehmens sowie von anderen Investmentbanken und Vermögensverwaltungsfirmen zugreifen zu können.

Global Asset Management

Global Asset Management ist ein führender Vermögensverwalter mit einem breit diversifizierten Geschäftsportfolio in Bezug auf Regionen, Produkte und Vertriebskanäle. Wir bieten externen institutionellen und Wholesale-Kunden sowie den Kunden des Wealth-Management-Geschäfts von UBS eine umfassende Palette von Anlagelösungen und -stilen in allen bedeutenden traditionellen und alternativen Anlageklassen an.

Managementrechnung

Mio. CHF; Ausnahmen sind angegeben	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Erträge aus der Verwaltung von Vermögen ¹	1 704	1 918	1 904	(11)
Performanceabhängige Erträge	99	141	233	(30)
Total Geschäftsertrag	1 803	2 058	2 137	(12)
Personalaufwand	955	1 096	996	(13)
Sachaufwand	420	446	702	(6)
Total Geschäftsaufwand	1 375²	1 542	1 698	(11)
Ergebnis vor Steuern	428	516	438	(17)

Zusätzliche Informationen / Kennzahlen zur Leistungsmessung³

Nettoneugelder (Mrd. CHF)	4,3	1,8	(45,8)	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	574	559	583	3
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.)	33	36	37	(8)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	3 750	3 481	3 471	8

¹ Management Fees beinhalten Spesen, Erträge aus der Fondsverwaltung (inklusive Zins- und Handelsertträgen aus dem Kreditgeschäft und Fremdwährungs-Hedges als Teil der angebotenen Fondsservices), Gewinne oder Verluste aus Startkapital und Co-Investitionen, Finanzierungskosten und übrigen Positionen, die nicht Teil der Performance Fees sind. ² Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 26 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformation» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ³ Siehe Abschnitt «Performancemessung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für die Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung.

Geschäftsstruktur



¹ Enge Zusammenarbeit mit den Regional Heads und dem Pan Asia Institutional Team. ² Berichtet an UBS Group Functional Head.

Geschäftsprofil

Die Anlagelösungen von Global Asset Management umfassen Aktien, Fixed Income, Währungen, Hedge Funds, Immobilien, Infrastruktur und Private Equity. Mittels Multi-Asset-Strategien ermöglichen wir unseren Kunden zudem kombinierte Investitionen in verschiedene Anlageklassen. Die Geschäftseinheit Fund Services erbringt weltweit professionelle Fondsadministrationsdienstleistungen, unter anderem in den Bereichen Lancierung, Rechnungslegung und Reporting. Die verwalteten Vermögen beliefen sich am 31. Dezember 2011 auf

insgesamt 574 Milliarden Franken, die administrierten Vermögen auf 375 Milliarden Franken. Global Asset Management zählt zu den führenden Fondsanbietern in Europa und ist darüber hinaus der grösste Anlagefondsmanager der Schweiz und einer der grössten Funds-of-Hedge-Funds-Anleger und Immobilienvermögensverwalter der Welt.

Strategie

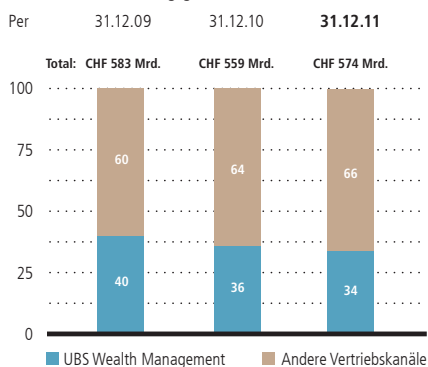
Wir konzentrieren uns auf die langfristige Performance und arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um ihre Anlageziele zu verwirklichen. Wir bauen zurzeit insbesondere unsere starken institutionellen Drittparteikanäle sowohl in Industrie- als auch in Schwellenländern weiter aus. Zudem treiben

wir die Expansion unseres externen Wholesale-Vertriebs in Amerika und Europa voran, wobei wir auf unseren diesbezüglichen Stärken im asiatisch-pazifischen Raum und in der Schweiz aufbauen. Wir sind ferner weiterhin bestrebt, für Wealth-Management-Kunden von UBS unverwechselbare Produkte und Lösungen bereitzustellen.

Im äusserst volatilen Marktumfeld suchen die Anleger vermehrt nach marktähnlichen Renditen («Beta») passiver Anlagen, die mit höheren potenziellen Renditen («Alpha») von riskanteren Anlagen wie alternativen

Verwaltete Vermögen nach Vertriebskanal

In %, Ausnahmen sind angegeben



Investments ergänzt werden. Als Reaktion auf dieses Bedürfnis bauen wir unsere erfolgreiche Plattform für alternative Anlagen weiter aus, wobei wir uns auf unsere etablierte Position im Immobilien- und Hedge-Funds-Geschäft abstützen. Darüber hinaus investieren wir nach wie vor in unsere schnell wachsenden passiven Produkte, einschliesslich börsengehandelter Fonds und Strategien, die Nicht-Standard-Indizes nachbilden.

Das aktuelle Umfeld und die kurzfristigen Marktaussichten sind von Unsicherheit, anlegerseitiger Risikoaversion und niedrigeren Zinsen geprägt. Vor diesem Hintergrund sind wir dank der Diversifikation unseres Geschäfts gut positioniert, um von den Verschiebungen der Marktdynamik zu profitieren. Diese Diversifikation ist ausserdem eine solide Grundlage, um sich in der Branche bietende Wachstumschancen zu ergreifen.

Die langfristigen Aussichten für die Vermögensverwaltungsbranche sind aus den folgenden drei Hauptgründen weiterhin solide: (i) Durch die Finanzkrise hat sich das Vermögen sowohl der Bevölkerung im Ruhestand als auch der arbeitenden Bevölkerung verringert, sodass ein Anstieg der Sparquote dringend erforderlich wird; (ii) die Emerging Markets werden weiterhin die Wachstumstreiber der Anlagefondsbranche sein und ihre Rentensysteme ausbauen; und (iii) da die Regierungen ihre Haushaltsdefizite abbauen müssen, werden sie gezwungen sein, die Transferleistungen und staatlichen Renten zu kürzen, und sie werden zunehmend gefordert sein, Teile der Infrastruktur zu privatisieren.

Organisationsstruktur

Die Grafik «Geschäftsstruktur» zeigt die Anlage-, Vertriebs- und Unterstützungsfunktionen des Unternehmensbereichs. Wir beschäftigen rund 3800 Mitarbeiter in 26 Ländern und verfügen über bedeutende Geschäftsstellen in London, Chicago, Frankfurt, Hartford, Hongkong, New York, Paris, Singapur, Sydney, Tokio sowie Zürich. Global Asset Management tätigt seine Geschäfte über UBS AG oder ihre Tochtergesellschaften.

Wichtige neue Akquisitionen, Geschäftstransfers und andere Entwicklungen

Im *November 2011* wurde die Anlageverantwortung für einen Private-Equity-Dachfonds von Wealth Management & Swiss Bank auf Global Asset Management übertragen.

Im *Oktober 2011* schloss Global Asset Management die Übernahme von ING Investment Management Limited in Australien ab. Diese Einheit wird zurzeit als Tochtergesellschaft von UBS Global Asset Management (Australia) Ltd geführt und wird im Laufe des Jahres 2012 vollumfänglich integriert werden.

Im *Juli 2011* wurde das Infrastruktur- und Private-Equity-Dachfonds-Geschäft von Alternative and Quantitative Investments auf unsere Einheit für Infrastrukturinvestitionen übertragen, die in der Folge in Infrastructure and Private Equity umbenannt wurde.

Im *Januar 2011* wurde die Anlageverantwortung für einen Multi-Manager-Fonds für alternative Anlagen von Wealth Management & Swiss Bank an Global Asset Management transferiert.

Im *Oktober 2010* erhöhte UBS ihre Beteiligung an der UBS Real Estate Kapitalanlagegesellschaft mbH (KAG), einem Joint Venture zwischen Global Asset Management und Siemens in München, Deutschland, von 51,0% auf 94,9%.

Anlagekompetenzen und -dienstleistungen

Equities	Fixed Income	Global Investment Solutions	Alternative and Quantitative Investments	Global Real Estate	Infrastructure and Private Equity	Fund Services
Core / Value	Global	Global	Single-Manager Hedge Funds	Global	Direct Infrastructure Investment	Fonds-/Produktlanierung
Global	Lokal und regional	Lokal und regional	Hedge Funds	Lokal und regional	Infrastructure Fund of Funds	Internationaler Vertriebssupport
Lokal und regional	Geldmarkt	Asset Allocation	Multi-Manager Hedge Funds	Income-, Core-, Value-Added- und opportunistische Strategien	Private Equity Fund of Funds	Fonds-/Produktverwaltung
Emerging Markets	Kurze Laufzeit	Währungsmanagement	Quantitativer Ansatz			Dienstleistungen für Aktionäre
Thematic und SRI	Core and Core Plus	Ertags- und risikoorientiert	Aktiv verwaltete Rohstoff-fonds, Multi-Manager	Multi-Manager Funds		Private Labelling
Long / Short	Sektorspezifisch	Strukturierte Portfolios		Börsennotierte Wertpapiere		Reporting
Opportunity / High Alpha	Emerging Markets	Riskomanagement		Farmland		Zusatzdienstleistungen für Funds of Hedge Funds
Growth	High Yield	Beratungsdienstleistungen				
Global	Indexiert	Multi-Manager				
Lokal und regional	Benchmarkunabhängig					
Emerging Markets	Kundenspezifische Lösungen					
Structured						
Global und regional						
Indexiert						
«Enhanced»-indexiert						
ETFs						
Marktneutral						
Multi-Strategy						

Im *September 2010* wurde die Anlageverantwortung für das US-Hedge-Funds-Geschäft von Wealth Management Americas auf Alternative and Quantitative Investments von Global Asset Management übertragen. Ein Joint Venture der beiden Unternehmensbereiche dient dem Ziel, den Kunden von Wealth Management Americas attraktive Hedge-Funds- und Funds-of-Hedge-Funds-Lösungen anzubieten.

Im *Dezember 2009* wurde das Immobilienfondsgeschäft von Wealth Management & Swiss Bank an Global Asset Management transferiert.

Im *September 2009* schloss UBS den Verkauf ihres brasilianischen Finanzdienstleistungsgeschäfts ab, wozu auch das Vermögensverwaltungsgeschäft UBS Pactual Asset Management gehörte.

Konkurrenz

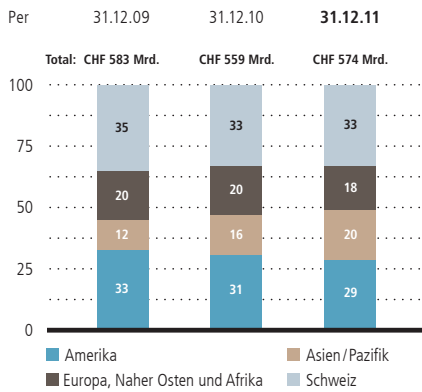
Zu unseren Konkurrenten gehören globale Unternehmen, die über eine breite Anlagenpalette verfügen, wie Fidelity Investments, AllianceBernstein Investments, BlackRock, JP Morgan Asset Management und Goldman Sachs Asset Management. Bei den meisten anderen unserer Konkurrenten handelt es sich um regionale oder lokale Nischenanbieter, die primär auf eine Anlageklasse in den Bereichen Immobilien, Hedge Funds oder Infrastruktur spezialisiert sind.

Kunden und Märkte

Global Asset Management widmet sich dem Geschäft mit institutionellen und Wholesale-Drittparteien sowie den Wealth-Management-Kunden von UBS. Wie aus der Grafik «Verwaltete Vermögen nach Vertriebskanal» hervorgeht, stammten per 31. Dezember 2011 rund 66% der verwalteten Vermögen von Drittparteien wie institutionellen Kunden

Verwaltete Vermögen nach Region¹

In %, Ausnahmen sind angegeben



¹ Die illustrierten Vermögenswerte beinhalten das gesamte Global-Asset-Management-Geschäft weltweit. Die regionale Aufteilung basiert hauptsächlich auf dem Standort der Serviceabwicklung für den Kunden.

(beispielsweise privaten und öffentlichen Pensionskassen, Staaten und ihren Zentralbanken) und Wholesale-Kunden (beispielsweise Finanzintermediären und Vertriebspartnern). Weitere 34% stammten aus dem Wealth-Management-Geschäft von UBS.

Produkte und Dienstleistungen

Die Geschäftsbereiche von Global Asset Management sind: Traditional Investments (Equities, Fixed Income und Global Investment Solutions); Alternative and Quantitative Investments; Global Real Estate; Infrastructure and Private Equity und Fund Services. Die Erträge und Kennzahlen zur Leistungsmessung werden gemäss diesen Geschäftsbereichen ausgewiesen, ebenso wie die verwalteten Vermögen in der Grafik.

Die Grafik «Anlagekompetenzen und -dienstleistungen» gibt einen Überblick über unser Angebot, erhältlich in Form von einzelnen oder zusammengefassten Mandaten, Beratungsmandaten und mehr als 1000 registrierten Anlagefonds, börsengehandelten Fonds und anderen Anlagevehikeln aus verschiedenen Ländern und allen wichtigen Anlagekategorien.

Der Bereich *Equities* umfasst das gesamte Spektrum an Anlagestilen, die den unterschiedlichsten Risiko-Rendite-Anforderungen gerecht werden. Er basiert auf drei Anlagesäulen mit einzigartigen Strategien. Dazu gehören «Core/Value» (Portfolios werden gemäss dem Ansatz Preis gegenüber

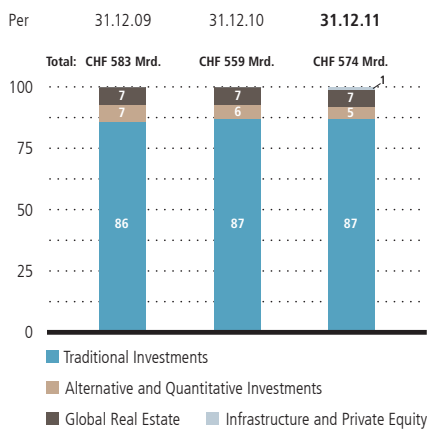
innerem Wert verwaltet), «Growth» (Portfolios mit Wachstumsunternehmen hoher Qualität, die wir am Markt für unterbewertet halten) sowie «Structured» (Strategien, die eigene Analyse- und quantitative Methoden anwenden, einschliesslich passiver Strategien).

Der Bereich *Fixed Income* bietet ein breites Sortiment an globalen, regionalen und lokalen marktorientierten Anlagestrategien. Das Angebot umfasst Einzelsektorstrategien wie Staats- und Unternehmensanleihenportfolios, Multisektorstrategien wie «Core»- und «Core plus»-Anleihenstrategien sowie hochverzinsliche und Emerging-Market-Anleihenstrategien. Neben diesem traditionellen Fixed-Income-Angebot verwaltet das Team auch uneingeschränkte Fixed-Income- und Währungsstrategien sowie massgeschneiderte Lösungen.

Der Bereich *Global Investment Solutions* bietet Dienstleistungen in den Bereichen aktive Portfoliostrukturierung, Währungen, Multi-Manager- und strukturierte Lösungen, Risikoberatung und strategische Anlageberatung. Er verwaltet eine breite Palette von regionalen und globalen Multi-Asset-Anlagestrategien des gesamten Anlageuniversums und Risiko-Rendite-Spektrums, strukturierten Portfolios sowie Wandelanleihen- und Absolute-Return-Strategien. Mit

Verwaltete Vermögen nach Geschäftsbereich

In %, Ausnahmen sind angegeben



Dienstleistungen im Risikomanagement und in der strategischen Anlageberatung werden Kunden in einer Vielzahl von anlagespezifischen Fragestellungen unterstützt.

Der Bereich *Alternative and Quantitative Investments* beinhaltet zwei Hauptgeschäftsbereiche – Alternative Investment Solutions (AIS) und O'Connor. AIS bietet eine umfassende Palette von Hedge-Fund-Lösungen und Beratungsdienstleistungen sowie Multi-Manager-Strategien an. O'Connor ist ein führender Anbieter von globalen Single-Manager Hedge Funds.

Der Bereich *Global Real Estate* verwaltet aktiv Immobilienanlagen global und regional in Asien, Europa und in den USA sowie in allen bedeutenden Immobiliensektoren. Das Angebot umfasst «Core»- und «Value added»-Strategien, aber auch andere Strategien des gesamten Risiko-Rendite-Spektrums. Der Bereich bietet direkte und indirekte Anlage-, Multi-Manager- und Immobilienwertpapier-Strategien an.

Der Bereich *Infrastructure and Private Equity* verwaltet direkte Infrastruktur- sowie Multi-Manager-Infrastruktur- und Private-Equity-Strategien für institutionelle und High-Net-Worth-Investoren. Infrastructure Asset Management verwaltet direkte Anlagen in Infrastrukturprojekten weltweit. Alternative Fund Advisory (AFA) Infrastructure und AFA Private Equity konstruieren breit diversifizierte Fund-of-Funds-Portfolios in allen Infrastruktur- beziehungsweise Private-Equity-Anlagekategorien.

Fund Services bietet global professionelle Dienstleistungen an, die von der Lancierung bis zur Berichterstattung und zur Rechnungslegung für Anlagefonds von privaten und institutionellen Kunden sowie für Hedge Funds und andere alternative Produkte reichen.

Vertrieb

Unsere Kompetenzen und Dienstleistungen bieten wir über unsere regionale Geschäftsstruktur (Americas, Asien/Pazifik, Europa und Schweiz) an, wie in der Grafik «Geschäftsstruktur» dargestellt. Das Balkendiagramm illustriert die Aufgliederung der verwalteten Vermögen nach diesen Regionen.

Dank des regionalen Vertriebs können wir uns auf die gesamten Ressourcen unserer globalen Anlageplattformen und -funktionen stützen, um den Kunden relevante Anlageprodukte und -dienstleistungen, Kundenservice und Reporting auf lokaler Ebene zur Verfügung zu stellen.

Zudem soll die spezialisierte Global Sovereign Markets Group den Bedürfnissen dieses Kundensegments mit integrierten globalen Lösungen gerecht werden und sicherstellen, dass staatliche Institutionen jene spezialisierten Beratungs- und Anlagelösungen sowie Trainings erhalten, die ihren Anforderungen entsprechen.

Investment Bank

Die Investment Bank stellt für Unternehmen, institutionelle Kunden, staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen, Finanzintermediäre, Verwalter alternativer Anlagen und Wealth-Management-Kunden von UBS eine umfassende Produkt- und Dienstleistungspalette bereit. Diese bezieht sich auf Aktien, Fixed Income, Devisen und Rohstoffe. Die Investment Bank nimmt aktiv an den Kapitalmarktgeschäften teil, einschliesslich Sales, Trading und Market Making in breiter Wertschriftenpalette. Sie bietet einem breit gefächerten Kundenkreis Finanzlösungen sowie Beratungs- und Analysedienstleistungen in allen wichtigen Kapitalmärkten.

Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per				Veränderung in %
	31.12.11 ¹	31.12.11 ²	31.12.10	31.12.09	31.12.10
<i>Mio. CHF, Ausnahmen sind angegeben</i>					
Investment Banking	1 371		2 414	2 466	(43)
Securities	7 969		10 144	4 390	(21)
Equities	3 698		4 469	4 937	(17)
Fixed Income, Currencies and Commodities	4 271		5 675	(547)	(25)
Geschäftsertrag	9 340		12 558	6 856	(26)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken ³	12		0	(1 698)	
Total Geschäftsertrag ausschliesslich Veränderungen des eigenen Kreditrisikos und unautorisierter Handelsgeschäfte	9 352		12 558	5 158	(26)
Veränderung des eigenen Kreditrisikos ⁴	1 537		(548)	(2 023)	
Total Geschäftsertrag ausschliesslich unautorisierter Handelsgeschäfte	10 889	10 889			
Unautorisierte Handelsgeschäfte	(1 849)				
Total Geschäftsertrag	9 040		12 010	3 135	(25)
Personalaufwand	5 801		6 743	5 568	(14)
Sachaufwand	3 085		3 070	3 648	0
Total Geschäftsaufwand	8 886⁵	8 886	9 813	9 216	(9)
Ergebnis vor Steuern	154	2 003	2 197	(6 081)	(93)

Zusätzliche Informationen / Kennzahlen zur Leistungsmessung⁶

Total Aktiven (Mrd. CHF) ⁷	1 073,6		966,9	992,0	11
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ, Basel 2.5 (Mrd. CHF) ⁸	155,7	145,6	N/A	N/A	N/A
Durchschnittlicher VaR (1 Tag, 95% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)	75	N/A	56	55	34
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	17 256		16 860	15 666	2

¹ Erträge und Kosten in Verbindung mit dem SNB StabFund Investment Management-Team, das bei UBS beschäftigt ist, wurde 2011 von der Investment Bank in das Corporate Center transferiert. Die Auswirkung auf das Geschäftsergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern ist nicht materiell, weder in der aktuellen Berichtsperiode, noch in vergangenen Perioden. Vergleichsperioden wurden nicht angepasst. ² Ausschliesslich der Auswirkungen unautorisierter Handelsgeschäfte in Höhe von CHF 1 849 Millionen auf die Erfolgsrechnung und ihrer Auswirkung auf die risikogewichteten Aktiven in Höhe von CHF 10,1 Milliarden für Basel II und Basel 2.5. ³ Beinhaltet Wertberichtigungen für Kreditrisiken für Wertpapiere, die umklassiert und erworben wurden (2011: Zuschreibungen in Höhe von CHF 9 Millionen; 2010: Abschreibungen in Höhe von CHF 172 Millionen). ⁴ Zeigt die Veränderungen des eigenen Kreditrisikos auf finanziellen Verpflichtungen, die zum Fair Value designiert wurden. Der kumulierte Ertrag für das eigene Kreditrisiko betrug am 31.12.2011 CHF 1,9 Milliarden. Dieser Ertrag hat den Fair Value der in der Bilanz erfassten, erfolgswirksam zum Fair Value designierten Finanzverbindlichkeiten verringert. Siehe «Anmerkung 26 Fair Value von Finanzinstrumenten» im Abschnitt «Finanzinformationen» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁵ Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 216 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformationen» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁶ Siehe Abschnitt «Performancemessung und -analyse» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für die Definitionen unserer Kennzahlen zur Leistungsmessung. ⁷ Basiert auf der Sicht von Drittparteien, d.h. ohne zwischen-gesellschaftliche Positionen. ⁸ Die Zahlen zur Kapitalbewirtschaftung zum 31. Dezember 2011 werden in Einklang mit den Basel-2.5-Richtlinien offengelegt. Vergleichswerte unter den neuen Richtlinien sind für den 31. Dezember 2010 und für den 31. Dezember 2009 nicht verfügbar. Daher werden die Vergleichsinformationen gemäss Basel-II-Richtlinien offengelegt. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen.

Unsere Strategie

	Flow	Solutions	Advisory und Analyse
Was?	Abwicklung Market Making Clearing	Unterstützung der Key Clients Selektive Risikoübernahme Marktexpertise	Research und Expertise Advisory Analyse
Kunden?	WM, Institutionelle	Wealth Management, Unternehmen, Institutionelle, staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen, Sponsoren	Wealth Management, Unternehmen, Institutionelle, staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen, Sponsoren
Wie?	Investieren und Wachsen	Optimieren	Ertrag optimieren
Aufwand/Ertrag	Hoch	Tief	Hoch
Kapitalintensität	Tief	Mittelhoch	Tief
Eigenkapitalrendite	Mittel	Hoch	Mittelhoch

Geschäftsprofil

Die Investment Bank ist in drei separate Geschäftsbereiche gegliedert, um die Erbringung unserer Dienstleistungen und die Umsetzung unserer Strategie auf die Bedürfnisse unserer Kunden auszurichten:

- Equities
- Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC)
- das Investment Banking Department

Die Bereiche Equities und FICC sind innerhalb Securities angesiedelt. Dies fördert eine verstärkte Koordination zwischen Sales und Trading. Gemeinsam bieten Equities und FICC Zugang zu den Primär- und Sekundärmärkten, Devisen- und Prime-Brokerage-Dienstleistungen sowie Research auf den Gebieten Aktien, Fixed Income, Rohstoffe, Konjunktur und quantitative Anlagen an. Das Investment Banking Department

erbringt Beratungsdienstleistungen bei Fusionen und Übernahmen und beschafft Kapital an den Aktien- und Anleihenmärkten für Unternehmen, institutionelle Kunden und Regierungen. Darüber hinaus übernimmt das Investment Banking Department eine wichtige Funktion bei der Vermarktung der Dienstleistungen von UBS gegenüber Firmen und nutzt dabei die bestehenden Kontakte zu wichtigen Kunden.

Strategie

Die Investment Bank ist entscheidend für den Erfolg der Strategie von UBS. Sie ist in vielen Geschäftsbereichen und Regionen gut aufgestellt – beispielsweise

gehören wir zu den Marktführern in den Bereichen Aktien, Aktienderivate und Devisen und verfügen in allen Geschäftsbereichen über eine starke Präsenz in Asien.

Wir positionieren die Investment Bank neu, um unsere Geschäftsbereiche enger auf die Bedürfnisse unserer Kernkunden und des Wealth-Management-Geschäfts auszurichten und den wirtschaftlichen und regulatorischen Veränderungen, welche die gesamte Branche betreffen, Rechnung zu tragen. Wir streben ein vereinfachtes und fokussierteres Geschäftsmodell an mit dem Ziel, die Erträge zu optimieren. Voraussetzung dafür ist eine effiziente Umsetzung unserer Strategie, die sich auf drei Pfeiler stützt: (1) Flow, (2) Solutions sowie (3) Advisory und Analyse. Jeder Pfeiler repräsentiert Geschäftsbereiche, die ähnliche Transaktionseigenschaften und Erfolgsfaktoren aufweisen.

Zwar kann keiner der drei Pfeiler als einzelner unser Geschäft tragen oder adäquate Erträge liefern, doch sind wir überzeugt, dass eine sorgfältig ausgewogene Kombination geeignet ist, unsere Profitabilität besser vor Schwankungen der Kundennachfrage, Kostenfluktuationen oder Marktbewegungen zu schützen.

Um unser Ziel zu erreichen, fokussierter und weniger komplex zu sein – bei geringerem Risiko –, haben wir unsere Bemühungen verstärkt, unsere Kapitaleffizienz zu erhöhen und die risikogewichteten Aktiven gezielt zu reduzieren. Entsprechend dieser Strategie planen wir

einen Abbau der risikogewichteten Aktiven in unserem Kerngeschäft um rund einen Drittel sowie eine Reduktion unseres Legacy-Portfolios (ab dem ersten Quartal 2012 im Corporate Center verwaltet und ausgewiesen) um nahezu 90% bis Ende 2016. In unserer operativen Planung gehen wir davon aus, dass sich der potenzielle Ertragsausfall im Zusammenhang mit der Reduktion der risikogewichteten Aktiven in unserem Kerngeschäft auf rund 500 Millionen Franken beläuft. Wir werden daher unseren Geschäftsmix zugunsten von Produkten und Services optimieren, die für Kunden die höchste Relevanz besitzen, die besten Wachstumschancen aufweisen und weniger kapitalintensiv sind.

Im Rahmen des Umbaus unseres Wertschriftengeschäfts ziehen wir uns aus bestimmten Bereichen zurück. Dazu gehören die Verbriefung von Vermögenswerten im FICC, komplexe strukturierte Produkte, der Bereich FICC Macro Directional und Equities-Eigenhandel. Mit Ausnahme des Macro Directional und des Equities-Eigenhandels werden die Vermögenswerte im Zusammenhang mit Bereichen, aus denen wir aussteigen möchten, in einem Legacy-Portfolio verwaltet. Dieses wird ab dem ersten Quartal 2012 im Corporate Center ausgewiesen.

Revidiert haben wir auch unseren Ansatz in anderen Geschäften, die eine im Vergleich zu den Erträgen hohe Kapitalintensität aufweisen, wie beispielsweise langfristige Zinsderivate innerhalb Flow-Rates, die deutlich abgebaut werden. Wir werden aber weiterhin in Geschäftsbereiche investie-

ren, in denen wir über eine starke Präsenz verfügen und die ein attraktives Risiko-Rendite-Profil bieten. Dazu gehören Cash- und Aktienderivate, Devisen, bestimmte Kreditgeschäfte und Rohstoffe.

Das Beratungs- und Kapitalmarktgeschäft bauen wir weiter aus, um unsere globale Abdeckung effizienter auszu-schöpfen. Dazu werden wir unsere Präsenz in Nord- und Lateinamerika verstärken, unsere Position in Europa, dem Nahen Osten und Afrika wiederherstellen und unsere führende Marktstellung im asiatisch-pazifischen Raum weiter ausbauen.

Innerhalb der Investment Bank werden wir weiterhin in Infrastruktur, Technologie, die Bindung und Entwicklung unserer Mitarbeiter sowie die Einstellung von Talenten in wichtigen Bereichen investieren, um eine erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie sicherzustellen. Die Investment Bank verstärkt ausserdem ihre internen Kontrollsysteme und erhöht den Fokus auf Corporate Governance und disziplinierte Risikokontrolle. Im Jahr 2011 haben wir uns mit einer Anzahl von Initiativen weiter auf die Effizienz unserer Kostenbasis konzentriert. Wir erwarten, dass die

Effekte daraus im Verlauf der Jahre 2012 und 2013 voll zum Tragen kommen werden. Diese Initiativen umfassten den Abbau von Personal, die Neuausrichtung diskretionärer Ausgaben für Aktivitäten, mit denen wir Erträge für Kunden generieren, sowie die Erhöhung der Effizienz unseres operativen Modells und der dazugehörigen Prozesse.

Organisationsstruktur

Die Investment Bank gliedert sich in drei Geschäftsbereiche, gemäss obiger Beschreibung im «Geschäftsprofil». Global Capital Markets ist ein Joint Venture zwischen Securities und dem Investment Banking Department und besteht aus zwei separaten Einheiten: Equity Capital Markets und Debt Capital Markets. Global Leveraged Finance ist ein Joint Venture zwischen dem Investment Banking Department und FICC und umfasst das weltweite Syndicated-Finance-Geschäft.

Wir beschäftigen rund 17 000 Mitarbeiter in über 30 Ländern und sind über Geschäftsstellen und Tochtergesellschaften der UBS AG tätig. Die Wertschriften-geschäfte in den USA werden über das zugelassene Brokerhaus UBS Securities LLC abgewickelt.

Wichtige neue Akquisitionen, Veräusserungen und Geschäftstransfers

Im September 2009 schloss UBS den Verkauf ihres brasilianischen Finanzdienstleistungsgeschäfts UBS Pactual ab.

Im April 2010 ging UBS eine Vereinbarung zur Übernahme von Link Investimentos ein, einem brasilianischen Finanzdienstleister.

Konkurrenz

Zu unseren Hauptkonkurrenten zählen die grossen globalen Akteure wie Bank of America/Merrill Lynch, Barclays Capital, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan Chase und Morgan Stanley. Auch andere Konkurrenzunternehmen sind in vielen der Geschäftsbereiche und Märkte tätig, in denen wir aktiv sind.

Produkte und Dienstleistungen

Securities

Der Securities-Bereich stellt eine koordinierte Vertriebsplattform mit verbesserten Cross-Asset-Dienstleistungen und spezialisierter Fachkompetenz bereit. Unsere Research-Abteilung ist konstant unter den bestplatzierten Research-Häusern vertreten und bietet vertiefte Anlageanalysen über verschiedene Anlagekategorien hinweg. Dabei werden weltweit mehr als 3400 Unternehmen in über 50 Märkten abgedeckt, die rund 85% der globalen Marktkapitalisierung verkörpern. Ausserdem bieten wir spezialisiertes Research in den Bereichen quantitative Analyse, Socially Responsible Investing, alternatives Research, Bewertung und Rechnungslegung sowie «Special Situations»-Analyse.

Equities

Wir sind einer der weltweit grössten Teilnehmer an den Primär- und Sekundärmärkten für Cash-Equity- und aktiengebundene Produkte, einschliesslich börsenkotierter Optionen, strukturierter Produkte, aktiengebundener Wertschriften, Swaps, Futures und ausserbörslich gehandelter (Over-the-Counter, OTC) Derivaten. Die Dienstleistungen in unserem Equities-Geschäft werden über ein kundenorientiertes Modell für Hedge Funds, Vermögensverwalter, Wealth-Management-Berater, Banken, Pensionskassen und Unternehmen weltweit bereitgestellt. Wir übernehmen die Strukturierung, die Abwicklung, die Distribution, die Finanzierung und das Clearing von Cash-Equity- und aktiengebundenen Produkten und vertreiben zudem Aktien- und aktiengebundene Neuemissionen. Das Prime-Services-Geschäft umfasst Prime-Brokerage- sowie Abwicklungs- und Clearing-Dienstleistungen, wodurch es Kunden ermöglicht wird, den regulatorischen Veränderungen im Markt für OTC-Derivate Rechnung zu tragen.

Die Hauptgeschäftsfelder im Equities-Bereich sind die folgenden:

Cash Equities bietet Kunden Liquidität, Anlageberatung, Abwicklungsdienste im Handel sowie begleitende Beratung und einen umfassenden Zugang zu den Primärmärkten, Unternehmen und Fachspezialisten. Wir stellen Full-Service-Handelsdienstleistungen für Einzeltitel und Portfolios, Kapitalzusagen, Blockhandel, Abwicklungsdienste für Small Caps und Kommissionsdienstleistungen bereit. Zudem stellen wir den Kunden

im elektronischen Handel eine umfassende Palette hochentwickelter Trading-Algorithmen, Strategien und Analyseinstrumente zur Verfügung.

Der Bereich *Derivatives and Equity-Linked* bietet ein umfassendes Sortiment an Flow-, strukturierten, synthetischen und aktiengebundenen Produkten mit einem globalen Zugang zu den Primär- und Sekundärmärkten. Über diesen Bereich können die Kunden durch verschiedenste börsengehandelte, OTC-, verbriefte und «Wrapped-in-a-Fund»-Produkte Risiken absichern und bewirtschaften. Wir konstruieren massgeschneiderte strukturierte Produkte für institutionelle und private Anleger, wobei die Renditen an einzelne Unternehmen, Sektoren und Indizes in zahlreichen Anlageklassen gekoppelt sind.

Prime Services bietet integrierte globale Prime-Brokerage-Lösungen, einschliesslich Multi-Asset-Class-Clearing und -Custody, Beratung in Kapitalfragen, Finanzierung, Geschäft mit verliehenen und geborgten Wertschriften und Equity Swaps. Zudem erbringen wir für Kunden Abwicklungs- und Clearing-Dienstleistungen für Futures und Optionen in sämtlichen Anlageklassen, einschliesslich Aktien, festverzinslicher Instrumente und Rohstoffe, auf über 70 Börsen weltweit.

Fixed Income, Currencies and Commodities

Der Geschäftsbereich FICC stellt Firmen-, institutionellen und privaten Kunden sowie Kunden des öffentlichen Sektors über ausgewählte Intermediäre an allen wichtigen Märkten ein breites Angebot an Produkten und Lösungen zur Verfügung. FICC beinhaltet folgende Hauptgeschäftsfelder:

Macro konzentriert sich auf die Bereiche Währungen, Geldmärkte, Sales und Trading im Zinsgeschäft sowie Cash- und Collateral-Trading. Die Einheit bietet über ausgewählte Intermediäre eine Reihe von Währungs- und Edelmetalldienstleistungen sowie Lösungen in den Bereichen Treasury und Liquiditätsbewirtschaftung für institutionelle und private Kunden. Das zinsbezogene Angebot beinhaltet standardisierte Zinsprodukte und -dienstleistungen wie den Handel mit Zinsderivaten sowie die Emission und den Handel von Staatsanleihen und Agency-Wertschriften.

Die Aktivitäten von *Credit Sales and Trading* umfassen Neugeschäfte, Emissionen sowie den Handel und Vertrieb von Cash- und synthetischen Produkten des gesamten Kreditspektrums – Anleihen, Derivate, Notes und Kredite. Wir sind an allen wichtigen Märkten im Sekundärhandel und Market Making von Flow- und strukturierten Kreditinstrumenten sowie verbrieften Produkten und Ausleihungen aktiv und konzentrieren uns auf die Bereitstellung von Marktliquidität und auf massgeschneiderte Lösungen für unsere Kunden. In Zusammenarbeit mit dem Investment Banking Department bieten wir Unternehmen und Institutionen auch Fremdfinanzierungen über Kapitalmärkte sowie «Liability Risk Management»-Lösungen an.

Emerging Markets bietet Anlegern in Mittel- und Osteuropa, im Nahen Osten, in Lateinamerika und in ausgewählten asiatischen Ländern Zugang zu den internationalen Märkten und eröffnet global tätigen Anlegern die Möglichkeit, ihr Engagement über unsere Onshore-Präsenz an wichtigen Standorten zu erweitern. Wir stellen an den lokalen Märkten auch Liquidität über Währungs-, Zins- und strukturierte Produkte zur Verfügung.

Der Bereich *Commodities* umfasst marktführende Indizes und Edelmetallprodukte, kombiniert mit Flow-Trading auf den Gebieten Landwirtschaft, Basismetalle und Energie. Wir bedienen ein breites Spektrum von institutionellen und Firmenkunden mit Dienstleistungen, die von Risikomanagement bis zu direkten oder strukturierten Anlagen reichen. Dies ermöglicht es den Kunden, Transaktionen jeglicher Komplexität zu strukturieren sowie während und ausserhalb der Börsenöffnungszeiten in allen Zeitzeonen Zugang zu Liquidität zu haben. Ab dem ersten Quartal 2012 wird dieser Bereich Bestandteil des Macro-Geschäfts sein.

Investment Banking Department

Das Investment Banking Department erbringt strategische Beratungs- und diverse kapitalmarktbezogene Abwicklungsdienstleistungen für Firmen- und Hedge-Fund-Kunden, Finanzinstitute, Finanzsponsoren und Staatsfonds. Das Investment Banking Department ist an allen wichtigen Finanzmärkten vertreten, und die Kundenbetreuung beruht auf einer Matrix, die nach Länder-, Branchen- und Produktspezialisten gegliedert ist.

Das Investment Banking Department ist in folgende Hauptgeschäftsfelder unterteilt:

Die *Advisory Group* bietet Unterstützung bei Kauf- und Verkaufstransaktionen und berät bei Strategieüberprüfungen und Lösungen für Unternehmensrestrukturierungen.

Global Capital Markets ist ein Joint Venture mit Securities. Die Einheit bietet Finanzierungs- und Beratungsdienstleistungen, die sämtliche Formen der Kapitalaufnahme sowie Risikomanagementlösungen beinhalten. Das weltweite Kapitalmarktgeschäft besteht aus dem auf den Equities-Bereich ausgerichteten Aktiengeschäft und aus dem auf den FICC-Bereich ausgerichteten Anleihengeschäft. Das Produktangebot im Aktienbereich umfasst Initial Public Offerings, Zweitplatzierungen und aktiengebundene Transaktionen. Das Anleihengeschäft konzentriert sich auf Produkte wie Commercial Papers, Medium-Term Notes, vor- und nachrangige Schuldverschreibungen, High-Yield-Anleihen und Hybridkapital. Alle unsere Finanzierungsprodukte werden durch Risikomanagementlösungen ergänzt. Dazu gehören Derivate, strukturierte Finanzinstrumente, Rating-Beratungsdienstleistungen und Liability Management.

Global Leveraged Finance stellt ereignisspezifische Kredite (Akquisition, Leveraged Buyout) sowie Leveraged-Finance-Produkte wie Anleihen- und Mezzanine-Finanzierungen für Unternehmenskunden und Finanzsponsoren bereit.

Corporate Center

Das Corporate Center ermöglicht es UBS, kohärent und effizient zu arbeiten, indem es für die Unternehmensbereiche und den Konzern Support- und Kontrollfunktionen bereitstellt. Es bietet Dienstleistungen in den Bereichen Risk, Finance (inklusive Finanzierung, Kapital- und Bilanzbewirtschaftung sowie Kontrolle von Nichthandelsrisiken), Legal und Compliance, Informationstechnologie, Human Resources, Immobilien, Beschaffung, Communication und Branding, Corporate Development, Sicherheit sowie Offshoring.

Treasury- und übrige Aktivitäten

Mio. CHF, Ausnahmen sind angegeben	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.11 ¹	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Ertrag	(80)	1 135	394	
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(1)	0	(5)	
Total Geschäftsertrag	(80)	1 135	389	
Personalaufwand	71	78	551	(9)
Sachaufwand	212	265	699	(20)
Total Geschäftsaufwand	283²	343	1 250	(17)
Ergebnis vor Steuern	(363)	795	(867)	

Zusätzliche Informationen

Total Geschäftsaufwand vor Services-Allokation an die Unternehmensbereiche	7 762	8 202	8 501	(5)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	19 270	19 472	20 054	(1)
Personalbestand nach Allokationen (auf Vollzeitbasis)	274	194	1 624	41

¹ Erträge und Kosten in Verbindung mit dem SNB StabFund Investment Management-Team, das bei UBS beschäftigt ist, wurde 2011 von der Investment Bank in das Corporate Center transferiert. Die Auswirkung auf das Geschäftsergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern ist nicht materiell, weder in der aktuellen Berichtsperiode, noch in vergangenen Perioden. Vergleichsperioden wurden nicht angepasst. ² Der Geschäftsaufwand beinhaltet Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von CHF 15 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Abschnitt «Finanzinformation» im UBS-Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen.

Ziele und Interessen

Das Corporate Center unterstützt die Unternehmensbereiche, indem es auf Konzernebene Kontrollsysteme für Finance, Risk sowie Legal und Compliance bereitstellt. Zudem werden über die Support- und Logistikeinheiten unternehmensweite Shared-Service-Dienstleistungen erbracht. Das Corporate Center ist bestrebt, wirksame Corporate-Governance-Prozesse, einschliesslich der Einhaltung relevanter Bestimmungen, aufrechtzuerhalten, um so ein angemessenes Verhältnis zwischen Risiko und Ertrag zu gewährleisten. Die Leiter der verschiedenen Funktionen des Corporate Center sind für ihren jeweiligen Kompetenzbereich über die Grenzen von Unternehmensbereichen hinweg verantwortlich und stellen dafür auch konzernweit geltende Richtlinien auf.

Die Integration der konzernweiten Shared-Service-Funktionen (Informationstechnologie, Human Resources, Immobilien, Beschaffung, Kommunikation und Branding, Corporate Development, Sicherheit und Offshoring) in das Corporate Center unter der Führung des Group Chief Operating Officer (Group COO) wurde 2009 erfolgreich abgeschlossen. Parallel dazu wurden die Kontrollfunktionen unter dem Group Chief Financial Officer (Group CFO), dem Group Chief Risk Officer (Group CRO) und dem Group General Counsel (Group GC) zentralisiert.

Das Corporate Center konnte Effizienz, Umsetzung und Servicequalität steigern und das Kostenmanagement für die Funktionen mit globaler und konzernweiter Kostenverantwortung verbessern. Im Weiteren wurden vereinfachte Dienstleistungsmodelle mit klaren Zuständigkeiten eingeführt. Mit unserem Investment-Governance-Prozess können Projekte des bestehenden Portfolios sowie geplante Projekte überwacht, geprüft und bewilligt werden. Dies geschieht im Rahmen von Dienstleistungsvereinbarungen, die sicherstellen, dass Investitionen auf die strategischen Prioritäten des Konzerns abgestimmt sind. Insgesamt trägt die integrierte Struktur dazu bei, eine unabhängige Kontrollfunktion und zentrale Plattform bereitzustellen, auf deren Basis wir Synergien für Ertragswachstum schaffen und Mehrwert für die Aktionäre generieren können.

Das Corporate Center umfasst zudem bestimmte zentral verwaltete Positionen wie die Option für den Kauf der Eigenkapitalanteile der SNB-Zweckgesellschaft sowie (ab dem ersten Quartal 2012) das vormals in der Investment Bank verwaltete und ausgewiesene Legacy-Portfolio.

2011 konzentrierte sich das Corporate Center auf eine weitere Straffung der Organisation, die Umsetzung strategischer Änderungen und die Steigerung der operativen Performance. Per Ende 2011 beschäftigte das Corporate Center über alle Funktionen gesehen rund 19 300 Mitarbeiter. Der Grossteil der Treasury-Einnahmen, der Kosten und des Personals wird den Unternehmensbereichen zugewiesen, welche die jeweiligen Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Organisationsstruktur

Das Corporate Center besteht aus den Kontrollfunktionen Group Finance, Group Risk und Group General Counsel sowie den Shared-Service-Funktionen.

Group Chief Financial Officer

Der Group CFO ist verantwortlich für die Transparenz und die Ermittlung des Finanzergebnisses des Konzerns und der Unternehmensbereiche, für die Finanzberichterstattung des Konzerns, die Prognose-, die Planungs- und die Kontrollprozesse wie auch für die Beratung von strategischen Projekten und Transaktionen in finanzieller Hinsicht. Der Group CFO trägt die Führungsverantwortung für die Finanzkontrollen der Unternehmensbereiche und des Konzerns. Er ist ausserdem zuständig für das Management und die Kontrolle unserer Steuerbelange sowie für Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung. Dazu gehört auch die Bewirtschaftung und Kontrolle des Finanzierungs- und Liquiditätsrisikos und der regulatorischen Kapitalkennzahlen. Nach Rücksprache mit dem Audit Committee des Verwaltungsrates

unterbreitet der Group CFO dem Verwaltungsrat Vorschläge zu den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen und definiert die Grundsätze für die Finanzberichterstattung und die Offenlegung. Gemeinsam mit dem Group Chief Executive Officer (CEO) erbringt der Group CFO externe Zertifizierungen gemäss den Abschnitten 302 und 404 des Sarbanes-Oxley Act 2002 und pflegt in Absprache mit dem Group CEO die Beziehungen zu Analysten, Investoren und Ratingagenturen.

Group Chief Operating Officer

Der Group COO ist verantwortlich für die Shared-Service-Funktionen des Konzerns sowie für deren Performance. Er ist ausserdem zuständig für das Management und die Kontrolle der konzernweiten Dienstleistungen in den Bereichen Informationstechnologie, Beschaffung, Immobilienbewirtschaftung und -verwaltung, Human Resources, Kommunikation und Branding, die Daten- und physische Sicherheit sowie das Offshoring. Darüber hinaus unterstützt der Group COO den Group CEO bei der Strategieentwicklung und bei wichtigen Strategiefragen. Der Group COO fungiert auch als CEO des Corporate Center und überwacht die Geschäfts- und Strategieplanung der Shared-Service-Funktionen.

Group Chief Risk Officer

Der Group CRO ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Grundsätzen und geeigneten unabhängigen Kontrollsystemen für Kredit-, Markt-, Länder- und operationelle Risiken innerhalb des Konzerns. Er ist insbesondere zuständig für die Formulierung und Umsetzung des Rahmens für Risikokapazität und Risikobereitschaft, die Risikomessung, Portfoliokontrollen und die Risikoberichterstattung, und er trägt die Führungsverantwortung für die Risikokontrolleinheiten der Unternehmensbereiche und des Konzerns. Er setzt ausserdem die Mechanismen zur Risikokontrolle um, wie sie vom Verwaltungsrat, dem Risk Committee des Verwaltungsrates oder dem Group CEO festgelegt werden. Zusätzlich bewilligt der Group CRO Transaktionen, Positionen, Engagements, Portfoliolimiten und Rückstellungen im Rahmen der delegierten Risikokontrollkompetenzen und überwacht und prüft die mit dem Eingehen von Risiken verbundenen Aktivitäten des Unternehmens.

Group General Counsel

Der Group GC ist verantwortlich für Rechts- und Compliance-Angelegenheiten, für Weisungen und Prozesse sowie für die Führung der Legal- und Compliance-Funktionen innerhalb des UBS-Konzerns. Ausserdem definiert er in enger Zusammenarbeit mit dem Group CRO und dem Group CFO einen konzernweit geltenden Management- und Kontrollprozess für unsere Beziehungen zu den Regulatoren und pflegt die Kontakte zu unseren Hauptaufsichtsbehörden im Hinblick auf Legal- und Compliance-Themen. Der Group GC ist ferner zuständig für die Berichterstattung über Legal- und Compliance-Risiken sowie rechtliche Verfahren, die als wesentlich («material») gelten. Überdies verantwortet er die rechtlichen Angelegenheiten des Konzerns sowie Spezial- und regulatorische Untersuchungen und stellt sicher, dass wir bei der Ausübung unserer Geschäftstätigkeit die geltenden regulatorischen und professionellen Standards einhalten.

Unsere Corporate Governance und Corporate Responsibility

Unser Verwaltungsrat



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



1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	

1 **Kaspar Villiger** Präsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Governance and Nominating Committee und Mitglied des Corporate Responsibility Committee 2 **Michel Demaré** Unabhängiger Vizepräsident, Mitglied des Audit Committee und des Governance and Nominating Committee 3 **David Sidwell** Senior Independent Director, Vorsitzender des Risk Committee und Mitglied des Governance and Nominating Committee 4 **Rainer-Marc Frey** Mitglied des Audit Committee und des Risk Committee 5 **Bruno Gehrig** Mitglied des Governance and Nominating Committee und des Human Resources and Compensation Committee 6 **Ann F. Godbehere** Vorsitzende des Human Resources and Compensation Committee, Mitglied des Audit Committee und des Corporate Responsibility Committee 7 **Axel P. Lehmann** Mitglied des Governance and Nominating Committee und des Risk Committee 8 **Wolfgang Mayrhuber** Vorsitzender des Corporate Responsibility Committee und Mitglied des Human Resources and Compensation Committee 9 **Helmut Panke** Mitglied des Human Resources and Compensation Committee und des Risk Committee 10 **William G. Parrett** Vorsitzender des Audit Committee 11 **Joseph Yam** Mitglied des Corporate Responsibility Committee und des Risk Committee

Unsere Konzernleitung



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



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

1 Sergio P. Ermotti Group CEO
2 Markus U. Diethelm Group General Counsel
3 John A. Fraser Chairman und CEO Global Asset Management
4 Lukas Gähwiler CEO UBS Switzerland und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank
5 Carsten Kengeter Chairman und CEO Investment Bank
6 Ulrich Körner Group Chief Operating Officer, CEO Corporate Center und CEO UBS Group Europe, Middle East und Africa
7 Philip J. Lofts Group Chief Risk Officer
8 Robert J. McCann CEO Wealth Management Americas und CEO UBS Group Americas
9 Tom Naratil Group Chief Financial Officer
10 Alexander Wilmot-Sitwell Co-Chairman und Co-CEO UBS Group Asia Pacific
11 Chi-Won Yoon Co-Chairman und Co-CEO UBS Group Asia Pacific
12 Jürg Zeltner CEO UBS Wealth Management und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank

Corporate Responsibility

2011 haben wir weiter daran gearbeitet, unseren gesellschaftlichen Zielen und Verpflichtungen nachzukommen. Diese beruhen auf dem Verhaltens- und Ethikkodex von UBS. Gleichzeitig haben wir uns weiter für die Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung eingesetzt. Wir haben das Management von Umwelt- und Sozialrisiken verstärkt und in Aktivitäten investiert, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Fortgesetzt haben wir auch die Einführung unserer Beschaffungs- und Umweltmanagementprogramme sowie unsere Investitionen in die Gemeinschaft.

Governance, Strategie und Engagement

Der Verwaltungsrat definiert die Werte und Normen des Unternehmens und stellt sicher, dass wir unseren Verpflichtungen gegenüber Aktionären und Anspruchsgruppen nachkommen. Wir sind bestrebt, nachhaltige Gewinne zu erzielen und für unsere Aktionäre langfristigen Mehrwert zu schaffen; damit möchten wir auch das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen gewinnen und behalten. Unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft im Allgemeinen erwarten von uns eine verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit sowie kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen.

Verantwortungsvolles Bankgeschäft

Im Jahr 2011 haben wir unsere Bemühungen zur Prävention und Bekämpfung von Finanzkriminalität weiter verstärkt. Dabei halten wir uns an strenge Richtlinien zur Kundenidentifikation («Know Your Client»), ohne jedoch die gesetzlich zugesicherte Privatsphäre der Kunden zu verletzen.

Einige unserer Kunden betätigen sich in Sektoren mit anhaltenden ökologischen und sozialen Problemen. 2011 konzentrierten wir uns auf die Umsetzung der «UBS-Position zu Beziehungen mit Kunden und Lieferanten, die mit

kontroversen Aktivitäten in Verbindung gebracht werden»: Wir erbringen wissentlich keine Finanzdienstleistungen für Firmenkunden, und wir beziehen keine Produkte oder Dienstleistungen von Lieferanten, bei denen die Verwendung der Erlöse, die primäre Geschäftstätigkeit oder die Akquisitionsziele bestimmte Umwelt- und Sozialrisiken beinhalten.

Integrierte Teams für Philanthropie und Values-based Investing sowie nachhaltige Anlagen haben 2011 unser ganzheitliches Angebot im Wealth-Management-Geschäft weiter ausgebaut. Die Teams übernehmen in diesem Bereich eine Vordenkerrolle; sie beraten und entwickeln Lösungen für bestehende und potenzielle Kunden, die ihr Portfolio gemäss ihren persönlichen Wertvorstellungen gestalten möchten, um durch Philanthropie und Investitionen positive Veränderungen zu bewirken.

Damit unsere Kunden Geschäftschancen nutzen können, die aus Umwelt- und Sozialthemen entstehen, berücksichtigen wir gegebenenfalls Umwelt- und Sozialaspekte bei unserer Anlage- und Researchtätigkeit sowie bei Finanzierungsprozessen.

Wir haben uns schon früh zum Ziel gesetzt, die durch unsere Geschäftstätigkeit entstehende Umweltbelastung zu reduzieren. Nach der Gründung einer Umweltfachstelle in den späten 1970er-Jahren führten wir in den 1980er-Jahren als erste Schweizer Bank die Stelle eines Umweltbeauftragten ein. Seither haben wir unsere Umwelteffizienz laufend verbessert. So haben wir 2011 unsere gesamten CO₂-Emissionen gegenüber 2004 um 39% verringert. Wir sind zuversichtlich, unser ambitioniertes Reduktionsziel von 40% im Jahre 2012 zu erreichen.

Im sozialen Bereich fördern und unterstützen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern das Wohl von Gemeinschaften, in denen wir geschäftlich aktiv sind. 2011 spendeten UBS und ihre Stiftungen insgesamt 31,1 Millionen Franken direkt an sorgfältig ausgewählte gemeinnützige Organisationen. Die Gelder flossen überwiegend in unsere Community-Affairs-Kernthemen «Ausbildung» und «Unternehmertum». Die gesamten Spenden enthalten auch 3,2 Millionen Franken Katastrophenhilfe für Japan nach dem verheerenden Erdbeben. Mitarbeiter aus allen Geschäftsregionen leisteten freiwillige Einsätze zugunsten der Gemeinschaft. 2011 erbrachten 11 678 Mitarbeiter insgesamt fast 105 000 Stunden an Freiwilligeneinsätzen – eine beträchtliche Steigerung gegenüber früheren Jahren.

Anerkennung für unser Engagement

Unsere Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit erhalten regelmässig auch extern Anerkennung. So war UBS erneut im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World und im FTSE4Good vertreten. Beiden Indizes gehören wir seit ihrer Einführung an. Als eines von wenigen Finanzunternehmen sind wir sowohl im Carbon Performance Leadership Index als auch im Carbon Disclosure Leadership Index vertreten. Auch unsere Investitionen in die Gemeinschaft wurden honoriert: Im Dezember wurde die Partnerschaft von UBS mit der Bridge Academy durch den britischen Premierminister David Cameron mit dem «Big Society Award» ausgezeichnet. Damit werden die 1700 Mitarbeiter von UBS gewürdigt, die ihre Fähigkeiten freiwillig in den Dienst der Schule gestellt haben, seit diese 2003 gegründet wurde.

Kundenstiftung

Die UBS Optimus Foundation ist eine der grössten gemeinnützigen und nicht gewinnorientierten Stiftungen der Schweiz. Seit der Gründung haben Kunden von UBS mit Spenden in Höhe von über 118 Millionen Franken für 250 Projekte dazu beigetragen, die Lebensbedingungen von Kindern in 73 Ländern zu verbessern. Die Spenden unserer Kunden fliessen zu 100% direkt in die Projekte, da UBS sämtliche administrativen Kosten der UBS Optimus Foundation übernimmt.

Weltweite Investitionen in unsere Gemeinschaften

UBS ist sich ihrer Verantwortung bewusst, zum Wohlergehen der Gemeinschaften beizutragen, in denen sie tätig ist. Sie investiert in lokale Gemeinschaften, damit ein spürbarer und langfristiger Nutzen entsteht. UBS Community Affairs verfolgt einen umfassenden Ansatz, zu dem direkte finanzielle Spenden und Spendenverdoppelungsprogramme sowie Freiwilligeneinsätze von UBS-Mitarbeitern gehören. Ziel ist die Schaffung von Chancen in den beiden Community-Affairs-Kernthemen «Ausbildung» und «Unternehmertum».

Nord- und Lateinamerika – 2011 entwickelten wir eine besondere Partnerschaft mit dem Künstler Stephen Wiltshire und Kunststudenten aus dem Grossraum New York. Das Programm ermöglichte es den Studenten, die New Yorker Skyline neu zu interpretieren und dadurch mehr über «9/11» und ihre Umgebung zu erfahren. Zum zehnten Jahrestag des 11. September 2001 veröffentlichten wir die Broschüre «Reflections of Recovery and Resurgence: UBS 9/11 Humanitarian Relief Fund». UBS hatte diesen Fonds unmittelbar nach «9/11» errichtet, um den Betroffenen zu helfen und die Kinder der Opfer langfristig zu unterstützen. Unsere «Mentor Programs» in vier Städten der USA sind nach wie vor unsere bedeutendsten Freiwilligeninitiativen. 2011 halfen Mitarbeiter als freiwillige Mentoren mehreren Hundert Kindern, Selbstbewusstsein und die Fähigkeiten für ein erfolgreiches Leben aufzubauen.

Asien/Pazifik – Im Juni 2011 veranstaltete UBS zusammen mit der «Charities Aid Foundation India» den Anlass «Communi-

nity Leadership Experience». Teilnehmerinnen waren 20 Frauen in Führungspositionen in gemeinnützigen Institutionen. Sie entwickelten während zweier Tage neue Ansätze, wie sich die Herausforderungen bei der Leitung und Verwaltung von Non-Profit-Organisationen in Indien besser bewältigen lassen. In der gesamten asiatisch-pazifischen Region leisteten Mitarbeiter von UBS im Jahr 2011 mehr Freiwilligeneinsätze zugunsten der Gemeinschaft als je zuvor.

Europa, Naher Osten und Afrika – In diesen Regionen unterstützen wir weiterhin Bildungsmassnahmen und unternehmerisches Handeln, insbesondere in der unmittelbaren Umgebung unserer Geschäftsstandorte. Community-Affairs-Programme laufen mittlerweile in Grossbritannien, Frankreich, Italien, Polen, Russland, Irland und Jersey sowie in den Vereinigten Arabischen Emiraten und in Südafrika. Das regionale Vorzeigeprogramm ist unsere Partnerschaft mit der Bridge Academy. Diese überkonfessionelle Schule für Mädchen und Knaben zwischen 11 und 18 Jahren befindet sich in Hackney, einem sozial besonders stark benachteiligten Londoner Stadtteil unweit des UBS-Standorts.

Schweiz – 2011, im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit, lancierte UBS ein nationales Freiwilligenprojekt zur Erneuerung von Schweizer Wanderwegen. UBS-Mitarbeiter ersetzten beschädigte oder falsche Wegweiser, stellten Wege wieder instand und bauten darüber hinaus neue Wegstrecken. An sechs Standorten leisteten 319 Freiwillige insgesamt 3805 Arbeitsstunden.

Informationsportfolio

Berichterstattung

Jahrespublikationen

Geschäftsbericht (SAP-Nr. 80531): Dieser in einem Band auf Deutsch und Englisch veröffentlichte Bericht gibt einen Überblick über: unsere Konzernstrategie und Geschäftsergebnisse; die Strategie und Geschäftsergebnisse der UBS-Unternehmensbereiche und des Corporate Center; Risiko-, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung; Corporate Governance, Corporate Responsibility und Vergütung; sowie die Finanzinformationen. *Jahresrückblick (SAP-Nr. 80530)*: Diese Broschüre enthält wichtige Informationen zur Strategie und zu den finanziellen Eckdaten von UBS und erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch. *Vergütungsbericht (SAP-Nr. 82307)*: Hier wird die Entschädigung der obersten Führungskräfte sowie der Verwaltungsratsmitglieder (nicht-unabhängige und unabhängige) erörtert. Der Bericht erscheint in Deutsch und Englisch.

Quartalspublikationen

Aktionärsbrief: In diesem Brief orientiert die Konzernleitung über die Strategie und Performance im jeweiligen Quartal. Der Brief erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch. *Finanzbericht (SAP-Nr. 80834)*: Dieser Bericht beschreibt ausführlich die Strategie und Performance im jeweiligen Quartal und erscheint in Englisch.

Wo Sie die Berichte finden und bestellen können:

Die Berichte können im Internet als PDF abgerufen werden unter www.ubs.com/investors, siehe «Finanzberichterstattung». Gedruckte Ausgaben der Berichte können über das Feld «Bestellformular» am linken Bildschirmrand derselben Webseite oder auf dem Postweg unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz bei UBS AG, F4UK-AUL, Postfach, CH-8098 Zürich, bestellt werden.

Weitere Informationen

Webseite

Auf der Investor-Relations-Webseite www.ubs.com/investors finden sich folgende Informationen über UBS: Pressemitteilungen, Finanzinformationen (auch zu Dokumenten, die bei der US Securities and Exchange Commission eingereicht wurden), Unternehmensinformationen, Charts und Daten zur Kursentwicklung der UBS-Aktie sowie Dividendeninformationen, der UBS-Unternehmenskalender und Präsentationen des Managements für Anleger und Finanzanalysten. Im Internet werden die Informationen in Deutsch und Englisch publiziert.

Präsentationen zum Geschäftsgang

Die Präsentationen unserer Quartalsergebnisse werden auf dem Internet live übertragen. Eine Aufzeichnung der jeweils aktuellen Präsentation ist unter www.ubs.com/presentations abrufbar.

Messaging Service/UBS News Alert

Auf der Webseite www.ubs.com/newsalerts können Sie Nachrichten zu UBS per SMS oder E-Mail abonnieren. Die Nachrichten werden wahlweise in Deutsch, Englisch, Französisch oder Italienisch versandt. Sie können Themen auswählen, über die Sie jeweils informiert werden möchten.

Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC

Wir hinterlegen periodische Berichte und andere Informationen über UBS bei der US-Börsenaufsichtsbehörde, der Securities and Exchange Commission (SEC). Am wichtigsten ist dabei die Jahresberichterstattung, die mittels Formular 20-F entsprechend dem US-Wertpapiergesetz «Securities Exchange Act» von 1934 eingereicht wird. Das Formular 20-F enthält grösstenteils Querverweise, die sich auf die Jahresberichterstattung von UBS beziehen. In einigen wenigen Bereichen enthält das Formular 20-F jedoch zusätzliche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu studieren. Sämtliche Dokumente, die wir bei der SEC einreichen, können auf der Webseite der SEC, www.sec.gov, oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 100 F Street, N.E., Room 1580, Washington, D.C., 20549, USA, eingesehen werden. Weitere Informationen sind auf der Webseite www.ubs.com/investors verfügbar.

Unternehmensinformationen

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

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

Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten:
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Telefon +41-44-234 11 11, und Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel, Telefon +41-61-288 50 50.

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

Kontaktadressen

Globale Telefonzentrale

Für Fragen allgemeiner Art.
Zürich +41-44-234 1111
London +44-20-7568 0000
New York +1-212-821 3000
Hongkong +852-2971 8888
www.ubs.com/contact

Investor Relations

Unser Investor-Relations-Team unterstützt von unseren Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger.

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

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

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

Media Relations

Unser Media-Relations-Team unterstützt Medien und Journalisten weltweit. Es verfügt über lokale Kontaktstellen in Zürich, London, New York und Hongkong.

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

Company Secretary

Der Company Secretary ist Ansprechperson für Fragen zu Vergütung und ähnlichen Themen, welche an die Verwaltungsratsmitglieder adressiert sind.

UBS AG, Company Secretary
Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz

sh-company-secretary@ubs.com

Hotline +41-44-234 3628
Fax +41-44-234 6603

Shareholder Services

Unser Shareholder-Services-Team, im Bereich Company Secretary angesiedelt, ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

US Transfer Agent

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

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

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

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

Fax +1-201-680 4675

Kalender

Publikation der Ergebnisse des 1. Quartals 2012
Mittwoch, 2. Mai 2012

Generalversammlung
Donnerstag, 3. Mai 2012

Publikation der Ergebnisse des 2. Quartals 2012
Dienstag, 31. Juli 2012

Publikation der Ergebnisse des 3. Quartals 2012
Dienstag, 30. Oktober 2012

Impressum

Herausgeber: UBS AG, Zürich und Basel, Schweiz | www.ubs.com
Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch | SAP-No. 80530D

© UBS 2012. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute “forward-looking statements”, including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS’s expectations. These factors include, but are not limited to: (1) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (2) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (3) the ability of UBS to reduce its Basel III risk-weighted assets in order to comply with future Swiss capital requirements without materially adversely affecting its profitability; (4) changes in financial regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration; (5) possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, including as a consequence of unauthorized trading incident announced in September 2011; (6) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business, (7) the liability to which UBS may be exposed due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, some of which stem from the market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007-2009; (8) the effects on UBS’s cross-border banking business of international tax treaties recently negotiated by Switzerland and future tax or regulatory developments; (9) the degree to which UBS is successful in effecting organizational changes and implementing strategic plans, and whether those changes and plans will have the effects intended; (10) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (11) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (12) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (13) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; and (14) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2011. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

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

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

www.ubs.com

