

Vergütungsberichte 2011

I. Vergütungsbericht der UBS AG 2011

II. Veröffentlichung gemäß § 7 Institutsvergütungsverordnung

UBS Deutschland AG

III. Veröffentlichung gemäß § 7 Institutsvergütungsverordnung

UBS Real Estate KAG mbH

UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH

UBS Beteiligungs-GmbH & Co. KG

Unsere *Vergütung* im Jahr 2011

Inhaltsverzeichnis

- 2 Vergütung 2011 auf einen Blick
- 4 Brief vom Human Resources and Compensation
Committee des Verwaltungsrates
- 6 Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Vergütung
- 8 Grundsätze der Gesamtvergütung
- 12 Unser Vergütungsmodell im Überblick
- 21 Aufgeschobene variable Vergütungspläne
- 27 Vergütungsfinanzierung und -aufwand
- 33 Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates
im Jahr 2011

- 45 Wichtige Begriffe im Vergütungsbericht
- 46 Informationsportfolio

Vergütung 2011 auf einen Blick

- Mit unserer Vergütungsstruktur wollen wir gewährleisten, dass die Interessen unserer Mitarbeiter im Einklang mit denen unserer Aktionäre sind. Zusammen mit den Risikoüberlegungen, die in den Vergütungsprozess einfließen, sorgen sie ausserdem dafür, dass die Mitarbeiter auf die langfristige Profitabilität der Bank fokussiert sind.
- Unsere Vergütungsstruktur reagierte 2011 effektiv auf den Rückgang des Konzernergebnisses und die Auswirkungen der unautorisierten Handelsgeschäfte in der Investment Bank. An der Vergütungsstruktur haben wir 2011 keine spezifischen Änderungen vorgenommen.

Bonuszahlungen 2011

Unser Bonuspool für 2011 beläuft sich auf 2,6 Milliarden Franken und liegt somit um 40% unter dem Niveau von 2010. Dies entspricht einem deutlichen Rückgang unserer Gesamtprofitabilität im letzten Jahr aufgrund eines anspruchsvollen Marktumfelds. Bei der Investment Bank wurde der Bonuspool um rund 60% reduziert, was auf die unautorisierten Handelsgeschäfte und die bedeutend schwächere Performance dieses Unternehmensbereichs im Jahr 2011 zurückzuführen ist.

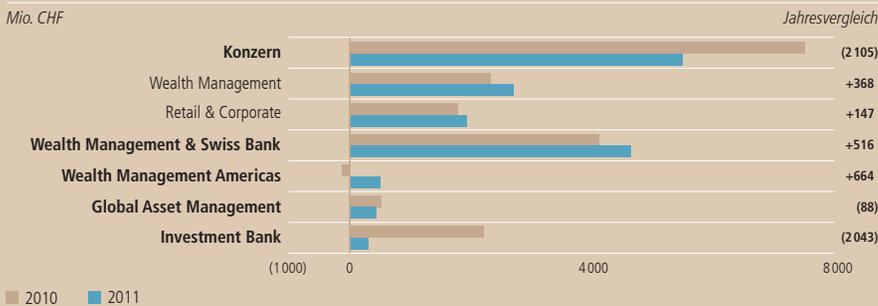
Die Übertragung gewisser Vergütungen, die in früheren Jahren gewährt wurden und an die Erreichung bestimmter Profitabilitätsziele gekoppelt sind, wurde durch die Auswirkungen, die der Vorfall im Zusammenhang mit unautorisierten Handelsgeschäften in der Investment Bank auf deren Finanzergebnis im Jahr 2011 hatte, beeinträchtigt. 50% der Boni, die 2011 unter dem Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP) und dem Performance Equity Ownership Plan (EOP) Mitarbeitern der Investment Bank gewährt wurden und 2012 fällig geworden wären, verfielen.

Geschäftserfolg der letzten zwei Jahre

2011 verzeichneten wir einen geringeren Erfolg, mit einem Vorsteuergewinn von 5350 Millionen Franken, verglichen mit 7455 Millionen Franken im Jahr 2010.

Unser Vorsteuergewinn verringerte sich 2011 auf 5350 Millionen Franken, verglichen mit 7455 Millionen Franken im Jahr 2010. Dieses Resultat widerspiegelt den vor allem in der Investment Bank gesunkenen Geschäftsertrag, dessen Rückgang durch Kostensenkungen in den meisten Einheiten teilweise kompensiert wurde. 2011 haben wir unsere ohnehin branchenführende Kapitalbasis weiter verstärkt. Am Jahresende lag unsere Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel II bei 19,6%, während unsere Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel 2.5 15,9% betrug. Zudem verzeichneten wir einen beachtlichen Zufluss an Nettoneuegeldern in unserem Wealth Management.

Operativer Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen



Die Bonuspools für das Jahr 2011 wurden auf der Basis des Geschäftsergebnisses festgelegt, welches im Quartalsbericht über das Konzernergebnis im 4. Quartal 2011 am 7. Februar 2012 bekannt gegeben wurde. Die Resultate für das Jahr 2011 wurden im Nachgang angepasst, um darauffolgenden Ereignissen Rechnung zu tragen. Diese Anpassungen verringerten den Vorsteuergewinn des Konzerns um 103 Millionen Franken (von 5453 Millionen Franken auf 5350 Millionen Franken). Das operative Ergebnis der Investment Bank ging um netto 150 Millionen Franken zurück (von 304 Millionen Franken auf 154 Millionen Franken). Darin enthalten ist eine Einsparung von 17 Millionen Franken beim Personalaufwand. Diese Einsparung entstand durch die Entschei-

dung des HRCC, einen grösseren Anteil der Performance-EOP-Tranche zu streichen, welche für das Jahr 2011 fällig geworden wäre. Der Nettorückgang des operativen Ergebnisses in der Investment Bank wurde teilweise durch einen Zuwachs kompensiert, welcher bei Wealth Management Americas mit 30 Millionen Franken (von 504 Millionen Franken auf 534 Millionen Franken) und bei Corporate Center mit 17 Millionen Franken (von einem Verlust von 380 Millionen Franken auf einen Verlust von 363 Millionen Franken) realisiert wurde.

→ Siehe «Anmerkung 32 Ereignisse nach der Berichtsperiode» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen

Hoher Anteil an aufgeschobenen Boni für Konzernleitungsmitglieder

Die Gesamtvergütung der Konzernleitungsmitglieder, die am 31. Dezember 2011 im Amt waren, betrug 70,1 Millionen Franken, gegenüber 91,0 Millionen Franken im Vorjahr.

Mindestens 76% des Bonus eines Konzernleitungsmitglieds, einschliesslich eines Aktienanteils von 60% im Rahmen des Performance Equity Plan (PEP) und des SEEOP, werden aufge-

schohen und unterliegen während bis zu fünf Jahren einem Verfallsrisiko. Zudem müssen für die Übertragung dieser Zuteilungen ins Eigentum spezifische Leistungskriterien erfüllt sein. Ein maximaler Anteil von 24% des Bonus eines Konzernleitungsmitglieds wird im Rahmen des Cash Balance Plan (CBP) sofort bar ausbezahlt, wobei eine Obergrenze von 2 Millionen Franken/US-Dollar gilt.

CHF, Ausnahmen sind angegeben	Basissalar	Variable Barvergütung unter CBP		Jährlicher Bonus unter SEEOP & PEP	Effektiver aufgeschobener Anteil in % des Bonus für 2010	Sachleistungen	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	Gesamtvergütung
		Unmittelbarer Baranteil	Aufgeschobener Baranteil					
Group CEO Sergio P. Ermotti	1 394 445	553 200	1 290 800	2 766 000	88%	195 450	150 816	6 350 711
Höchstbezahltes Mitglied der Konzernleitung: Robert J. McCann	1 321 538	1 869 233	1 246 155	4 673 082	76%	67 053	6 264	9 183 325
GEB Gesamtvergütung	15 962 737	11 929 365	8 874 910	31 206 411	77%	1 165 601	995 290	70 134 314

- Der Group CEO, Sergio P. Ermotti, erhielt einen Bonus von 4,6 Millionen Franken, womit sich seine Gesamtvergütung 2011 auf 6,4 Millionen Franken belief.
- Der frühere Group CEO, Oswald J. Grübel, der die volle Verantwortung für die unautorisierten Handelsgeschäfte in der Investment Bank übernahm, trat Ende September 2011 zurück und verzichtete auf einen Bonus für das Jahr 2011, was entsprechend genehmigt wurde.
- Das höchstbezahlte Konzernleitungsmitglied im Jahr 2011 war Robert J. McCann mit einer Gesamtvergütung von 9,2 Millionen Franken. 76% seines Bonus wurden aufgeschoben, davon 16% als aufgeschobene Barvergütung und 60%

- als aufgeschobene Aktien mit einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren.
- Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger beschloss, auf einen substanziellen Teil seiner Aktienzuteilung zu verzichten und stattdessen eine begrenzte Anzahl von 38 700 UBS-Aktien mit einem Fair Value von 500 000 Franken zu akzeptieren. Zudem hielt er an der freiwilligen Reduktion seines Jahresgrundgehalts von 2 Millionen Franken auf 850 000 Franken fest. Mit einer Gesamtvergütung von 1 494 568 Franken ist Kaspar Villiger das höchstbezahlte Verwaltungsratsmitglied.
- Die Grundhonorare der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder blieben im Jahr 2011 unverändert.

Die wichtigsten Aspekte unseres Vergütungsmodells im Jahr 2011

Aufschub von 60% des Bonus – Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung (bestehend aus Grundgehalt und Bonus) 250 000 Franken/US-Dollar übersteigt, erhalten mindestens 60% ihres Bonus in Form von UBS-Aktien, die im Rahmen des EOP über drei Jahre aufgeschoben werden. Sämtliche aufgeschobenen Zuteilungen unterliegen strengen Bestimmungen, welche es UBS ermöglichen, Zuteilungen zu reduzieren oder verfallen zu lassen, falls ein Mitarbeiter gegen die Interessen der Bank verstösst, Leistungskriterien nicht erfüllt werden oder das Arbeitsverhältnis freiwillig oder aus wichtigen Gründen beendet wird.

Key Risk Taker – Mitarbeiter, die einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle eines grossen Teils der Ressourcen des Unternehmens und/oder auf dessen Risikoprofil haben. Für diese Mitarbeiter gelten spezifische, strenge Vergütungsregelungen. Im Einklang mit der sich entwickelnden Praxis im Bankensektor hat sich die Zahl der Key Risk Taker von rund 200 im Jahr 2010 auf rund 450 im Jahr 2011 mehr als verdoppelt.

Leistungskriterium für Aktienzuteilungen – Für bestimmte Mitarbeitergruppen ist die Übertragung von Aktienzuteilungen an die Erfüllung festgelegter Leistungskriterien gebunden. Zu diesen Mitarbeitern zählen Key Risk Taker, Group Managing Directors sowie Mitarbeiter, deren Gesamtbonus 2 Millionen Franken/US-Dollar pro Jahr übersteigt. Diese aufgeschobenen Aktienzuteilungen gehen nur dann vollumfänglich in deren Eigentum über, wenn der Unternehmensbereich, dem der Mitarbeiter angehört, profitabel ist.

Finanzierung auf Grundlage der Profitabilität – Der Geschäftserfolg ist die wichtigste Grundlage unserer Finanzierungsgrundsätze für die Vergütung. Mit einer Vielzahl von Faktoren wird die Leistung gemessen, darunter Gewinn, Beitrag vor Bonuszahlungen und wirtschaftlicher Beitrag vor Bonuszahlungen. Obwohl Profitabilität der wichtigste Faktor zur Bestimmung des Bonuspools ist, kann das Management nach Ermessen entsprechende Anpassungen vornehmen. Die allgemeine Gewinnqualität wird beurteilt, indem es relevante Kennzahlen zur Leistungsmessung und andere qualitative Messgrössen, einschliesslich Risikofaktoren, prüft.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Als neue Vorsitzende des Human Resources and Compensation Committee freue ich mich, Ihnen unseren Vergütungsbericht für das Jahr 2011 zur Verfügung zu stellen, zu dem wir Sie um Ihre Zustimmung an unserer Generalversammlung im Mai 2012 bitten werden.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen und mich bei meiner Vorgängerin Sally Bott und bei Helmut Panke, der ad interim den Vorsitz des HRCC übernommen hatte, für ihren Beitrag bedanken. Ausserdem heisse ich Wolfgang Mayrhuber willkommen, der 2011 in das Human Resources and Compensation Committee eingetreten ist.

Wir sind überzeugt, dass es entscheidend ist, die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, um unsere Geschäftsstrategie erfolgreich umzusetzen und die Profitabilität zu steigern. Die Vergütungspolitik bleibt für uns deshalb von entscheidender strategischer Bedeutung. Eine marktgerechte Vergütung, die aus einer ausgewogenen Kombination von festen und variablen Komponenten besteht, ermöglicht uns, die gesuchten Talente anzuziehen, sie zu guten Leistungen anzuspornen und an uns zu binden.

Gleichzeitig möchten wir sicherstellen, dass die Interessen unserer Mitarbeiter mit denen unserer Aktionäre im Einklang sind. Dementsprechend wird ein wesentlicher

Teil der Vergütung über mehrere Jahre aufgeschoben und kann verfallen, wenn Mitarbeiter gegen die Interessen der Bank verstossen oder bestimmte Leistungskriterien nicht erfüllt werden. Vergütungen dienen dazu, unsere Mitarbeiter für ihre gute Leistung zu belohnen. Zusammen mit den Risikoüberlegungen, die in den Vergütungsprozess einfließen, sorgen sie ausserdem dafür, dass die Mitarbeiter auf die langfristige Profitabilität der Bank fokussiert sind.

Anpassung an ein neues Marktumfeld

Das vergangene Jahr war turbulent für den Finanzsektor, und viele der Herausforderungen, die sich 2011 stellten, werden uns auch 2012 und darüber hinaus beschäftigen. Finanzunternehmen, einschliesslich UBS, sehen sich weiterhin mit volatilen Finanzmärkten konfrontiert, was in einigen Geschäften die Erträge schmälerte. Die Banken müssen zudem mit den Folgen der verschärften neuen Eigenmittelanforderungen zurechtkommen, von denen allgemein erwartet wird, dass sie zukünftig die Eigenkapitalrendite der Branche senken werden.

Wir sind uns bewusst, dass uns die dramatischen Veränderungen des Umfelds, in dem wir tätig sind, zu Anpassungen zwingen. Wir anerkennen, dass das Vergütungsniveau der Vergangenheit zukünftig nicht aufrechterhalten werden

kann, wenn die Profitabilität in der gesamten Branche sinkt. In diesem neuen Umfeld gilt es, die richtige Balance zwischen den zuweilen gegensätzlichen Zielen im Zusammenhang mit der Vergütung zu finden: Zum einen müssen wir sicherstellen, dass wir die qualifizierten, kompetenten Mitarbeiter an unser Unternehmen binden, die wir für einen nachhaltigen Erfolg benötigen, indem wir Vergütung an Leistung koppeln. Zum anderen müssen wir ausreichend Kapital aufbauen, um den neuen regulatorischen Anforderungen nachzukommen.

Erfolgreiche Umsetzung unseres Ansatzes 2011

Trotz der neuen Realitäten sind wir überzeugt, dass sich unser Ansatz in der Vergütungspolitik bewährt hat und angemessen bleibt. Unsere Vergütungsstruktur reagierte 2011 wirksam auf den Rückgang des Konzernergebnisses und die Auswirkungen der unautorisierten Handelsgeschäfte in der Investment Bank. Unser deutlich kleinerer Bonuspool widerspiegelt unser schwächeres Ergebnis im letzten Jahr, insbesondere in der Investment Bank, und unterstreicht unseren Grundsatz, dass der Vergütung eine angemessene Leistung gegenüberstehen muss.

Unsere tiefere Profitabilität wirkte sich angemessen auf die Bezahlung der

Mitarbeiter aus. Zum einen beeinflusste die schwächere Kursentwicklung der UBS-Aktie den Wert der Zuteilungen. Zum anderen sanken die aktienbasierten Vergütungen der Mitarbeiter im vergangenen Jahr weiter. Grund dafür war die Anwendung von Leistungskriterien in unseren variablen Vergütungsplänen, die uns berechtigten, in den Vorjahren zugeteilte Boni verfallen zu lassen. In der Investment Bank wurden 50% der Boni, die 2011 unter dem Senior Executive Equity Ownership Plan und dem Performance Equity Ownership Plan gewährt wurden und 2012 fällig geworden wären, gestrichen.

Die unautorisierten Handelsgeschäfte in der Investment Bank waren ein Rückschlag für uns. Angesichts der Tragweite des Vorfalls ergriffen wir gegenüber einer Reihe von involvierten Mitarbeitern, darunter auch solchen in Aufsichts- und Kontrollfunktionen, Disziplinarmaßnahmen. Auch die Vergütung der betreffenden Mitarbeiter ist von diesen Massnahmen betroffen. Infolge des erheblichen Reputations- und finanziellen Schadens wurde der Bonuspool der Investment Bank um 60% gekürzt.

Anhaltende Berücksichtigung des Risikoaspekts

Die unautorisierten Handelsgeschäfte zeigten auf, wie wichtig es ist, den Risiko-

aspekt bei Vergütungsentscheidungen angemessen zu berücksichtigen. Im letzten Jahr haben wir unsere Anstrengungen verstärkt, eine Risikoperspektive in unser Vergütungssystem einfließen zu lassen. Im Einklang mit der sich entwickelnden Praxis im Bankensektor haben wir unseren Ansatz zur Identifizierung von Key Risk Takern angepasst. Dabei handelt es sich um Personen in unserer Organisation, die aufgrund ihrer Rolle den Ressourceneinsatz des Unternehmens in bedeutendem Ausmass steuern und kontrollieren und/oder das Risikoprofil der Bank beeinflussen, und für die spezifische, strenge Vergütungsregelungen gelten. Infolge der Anpassung hat sich die Zahl der Key Risk Taker von rund 200 im Jahr 2010 auf rund 450 im letzten Jahr mehr als verdoppelt.

Ein effektiver Ansatz mit Langzeitwirkung

Im Jahr 2009 wurde unser Vergütungssystem grundlegend überarbeitet. An den variablen Vergütungsplänen haben wir nur geringfügige Anpassungen vorgenommen, um neuen Anforderungen Rechnung zu tragen. Zwar haben wir die Prozesse für die Identifizierung und die Leistungsmessung von Key Risk Takern punktuell verbessert, am System selbst wurden 2011 keine spezifischen Änderungen vorgenommen. Es bietet somit Stabilität sowie Kontinuität und es ist so

ausgestaltet, dass wir einerseits unsere Mitarbeiter mittels Vergütung von Spitzenleistungen motivieren und andererseits Vergütungen bei schlechter Leistung oder Verstössen gegen die Interessen des Unternehmens streichen oder reduzieren können.

Gleichwohl werden wir unser Vergütungssystem weiterhin kritisch hinterfragen. Denn nur so lässt sich unser Hauptziel auch zukünftig erreichen: Wir möchten die Interessen der Mitarbeiter mit denen der Aktionäre in Einklang bringen, indem wir für Mitarbeiter einen finanziellen Anreiz schaffen, nachhaltig zur langfristigen Profitabilität beizutragen. Zweifellos wird sich unser Vergütungssystem infolge neuer Regulierung und schärferer Eigenmittelanforderungen weiterentwickeln. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir einen grundsätzlich soliden Ansatz verfolgen, der uns bei der Positionierung für die Zukunft weiter unterstützen wird.



Ann F. Godbehare
Vorsitz des Human Resources
and Compensation Committee
des Verwaltungsrates

Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Vergütung

Da die Vergütung eine bedeutende Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern spielt und daher den künftigen Erfolg des Unternehmens massgeblich beeinflusst, ist es von entscheidender Bedeutung, angemessene Vergütungsprinzipien zu haben. Unsere Vergütungsrichtlinien sind auf eine langfristige Wertschöpfung ausgerichtet und berücksichtigen unter anderem den Aspekt der gegenseitigen Kontrolle («Checks and Balances»). Dadurch wird sichergestellt, dass die Vergütung auf die langfristigen Interessen unserer Aktionäre ausgerichtet ist und wir einen Anreiz für eine angemessene Risikobereitschaft schaffen.

Das Human Resources and Compensation Committee (HRCC), ein Komitee des Verwaltungsrates, hat den Auftrag, Empfehlungen hinsichtlich der Vergütungspläne und -programme sowie der gesamten Bonusfinanzierung zu erarbeiten.

→ **Siehe Abschnitt «Verwaltungsrat» in diesem Bericht für weitere Informationen zum Human Resources and Compensation Committee**

Die Corporate-Governance-Grundsätze von UBS entsprechen den massgeblichen Gesetzen, Regeln und Vorschriften. Sie erfüllen auch die Anforderungen des Rundschreibens 2010/1 der Eid-

genössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA), in dem Mindeststandards für die Erstellung, Einführung und Offenlegung von Vergütungssystemen bei Finanzunternehmen festgelegt sind.

Human Resources and Compensation Committee

Das HRCC besteht aus vier unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Am 31. Dezember 2011 gehörten dem HRCC die folgenden Mitglieder an: Ann F. Godbehere, die seit ihrer Wiederwahl in den Verwaltungsrat an der Generalversammlung im April 2011 den Vorsitz führt, Bruno Gehrig, Wolfgang Mayrhuber und Helmut Panke. 2011 traf sich der Ausschuss zu 13 Sitzungen. Bei den Sitzungen waren durchschnittlich 96% der Mitglieder anwesend. Externe Berater waren bei neun dieser Sitzungen anwesend. Der Verwaltungsratspräsident nahm an zehn und der Group Chief Executive Officer (Group CEO) an elf der Sitzungen teil.

Während des Jahres hat das HRCC erneut Hostettler, Kramarsch & Partner beauftragt, um in vergütungsbezogenen Angelegenheiten aus externer und objektiver Sicht beraten zu werden. Das Unternehmen hat keine anderen Mandate bei UBS. Das von Group Human Resources beauftragte Vergütungsberatungsunternehmen

Für die Vergütung verantwortliche Organe

Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Genehmigung der Vergütungsstrategie, die vom HRCC vorgeschlagen wird. Das HRCC ist ein Ausschuss des Verwaltungsrates, der entscheidet, welche Mittel für die Vergütung zur Verfügung stehen.

Empfänger	Empfehlungen für die Vergütung	Genehmigung durch	Kommunikation durch
Verwaltungsratspräsident	Vorsitzende des HRCC	HRCC	HRCC
Group CEO	Verwaltungsratspräsident und HRCC	Verwaltungsrat	Verwaltungsratspräsident
Konzernleitungsmitglieder	HRCC und Group CEO	Verwaltungsrat	Group CEO
Key Risk Taker (ohne Konzernleitung)¹	Verantwortliches Konzernleitungsmitglied zusammen mit dem funktionalen Managementteam	Pools der Unternehmensbereiche: HRCC Gesamtpool: Verwaltungsrat	Linienvorgesetzter
Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder (Vergütungssystem und Honorare)	Verwaltungsratspräsident und HRCC	Verwaltungsrat	Verwaltungsratspräsident

Empfänger	Vorschlag zur variablen Vergütung erfolgt durch	Genehmigt durch	Kommuniziert durch
Mitarbeiter (ohne Konzernleitungsmitglieder)	Verantwortliches Konzernleitungsmitglied zusammen mit dem funktionalen Managementteam	Pools der Unternehmensbereiche: HRCC Gesamtpool: Verwaltungsrat	Linienvorgesetzter

¹ Zusätzliches Leistungskriterium kommt zur Anwendung.

Towers Watson hat dem HRCC auch in diesem Jahr Daten zu Markttrends und Referenzwerte bereitgestellt, dies auch im Hinblick auf die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrates. Verschiedene Tochtergesellschaften von Towers Watson liefern Group Human Resources hinsichtlich der Vergütung auf niedrigeren Gehaltsstufen des Unternehmens ähnliche Daten. Towers Watson betreut keine weiteren vergütungsbezogenen Mandate von UBS.

Verantwortlichkeiten und Befugnisse des Human Resources and Compensation Committee

Das HRCC überprüft jährlich die Grundsätze der Gesamtvergütung, auf denen unsere Vergütungsansätze beruhen, und legt dem Verwaltungsrat allfällige Änderungen zur endgültigen Genehmigung vor. Ausserdem ist das HRCC für die folgenden Bereiche verantwortlich:

- Prüfung und Genehmigung des Systems der Gesamtvergütung, einschliesslich Vergütungsstrategie, -programmen und -plänen, im Auftrag des Verwaltungsrates;
- Überprüfung der Finanzierung der variablen Vergütungen während des Jahres im Auftrag des Verwaltungsrates und Vorschlag des definitiven Bonuspools zuhanden des Verwaltungsrates zur Bewilligung durch diesen;
- gemeinsam mit dem Group CEO, Vorschlag für die Grundgehälter und jährlichen Bonuszahlungen der Konzernleitungsmitglieder zuhanden des Verwaltungsrates, der die Gesamtvergütung für die Konzernleitung bewilligt;
- gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten, Vorschlag hinsichtlich der Vergütung für den Group CEO; sowie für die
- Genehmigung der Gesamtvergütung für den Verwaltungsratspräsidenten.

Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrates nehmen nicht an den Sitzungen teil, an denen über ihre individuellen Vergütungen entschieden wird, und haben kein Mitspracherecht oder anderweitigen Einfluss bezüglich dieser Entscheidungen.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Zusammenhang mit Vergütungsentscheidungen sind in der Tabelle auf der vorhergehenden Seite zusammengefasst. Sie sind in Anhang B «Verantwortlichkeiten und Befugnisse» sowie Anhang C «Reglement für die Ausschüsse des Verwaltungsrates der UBS AG» des Organisationsreglements der UBS AG (Organisationsreglement) geregelt.

Rolle des Risk Committee in Vergütungsangelegenheiten

Dem Risk Committee kommt die wichtige Aufgabe zu, gemeinsam mit dem HRCC sicherzustellen, dass die Vergütungspläne auf die Geschäftsstrategie von UBS abgestimmt sind und dass Richtlinien erstellt werden, die das Risikobewusstsein schärfen und die Einhaltung von Risikostandards unterstützen. Das Risk Committee des Verwaltungsrates überwacht und erstellt angemessene Grundsätze für die Risikobewirtschaftung und -kontrolle, ein-

schliesslich Grundsätzen in den Bereichen Kredit-, Markt-, Länder- und operative Risiken, Treasury und Kapitalbewirtschaftung sowie Bilanzbewirtschaftung. Gleichzeitig prüft es auch, ob Reputationsrisiken vorliegen. Der Ausschuss wird zudem vom Management darüber informiert, inwiefern das Risiko im Vergütungsprozess berücksichtigt wird und welche Rolle Risk Control bei der Umsetzung der Vergütungsprogramme spielt. Er überprüft des Weiteren, ob die risikorelevanten Aspekte des Vergütungsprozesses eingehalten werden.

Das HRCC und das Risk Committee treffen sich regelmässig, um Themen zu besprechen, für die sie gemeinsam verantwortlich sind. Helmut Panke ist Mitglied in beiden Ausschüssen und bringt damit in die Behandlung vergütungsbezogener Themen eine wertvolle Risikoperspektive mit ein.

Entscheidungsprozess für die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder

Eine der wichtigsten Verantwortlichkeiten des HRCC ist es, Empfehlungen zum variablen Bar- und Aktienvergütungsbetrag jedes Konzernleitungsmitglieds für das jeweilige Geschäftsjahr abzugeben. Diese Empfehlungen werden dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt. Der Prozess beruht auf einer genauen und ausgewogenen Überprüfung, bei der das Ergebnis des Konzerns und des einzelnen Unternehmensbereichs sowie die individuelle Leistung einbezogen werden. Dabei werden Informationen aus der Berichterstattung des Konzerns und der Unternehmensbereiche berücksichtigt, einschliesslich des risikoadjustierten Gewinns sowie anderer finanzieller und nicht finanzieller Faktoren wie Kundenfokus, Effizienz der Führung, Risikomanagement und -reduzierung, Umsetzung der Strategie sowie Einfluss auf unsere Reputation. Ebenfalls in den Prozess einbezogen werden Informationen zum Ergebnis der einzelnen Geschäftseinheiten, Vergütungsempfehlungen des Group CEO, Bedingungen der Anstellungsverträge, regulatorische Anforderungen und sachbezogene Marktdaten wie Vergütungstrends in der Branche.

Konsultativabstimmung der Aktionäre

Wir legen Wert auf die Meinung unserer Aktionäre. Daher werden diese wie bereits in den vergangenen drei Jahren an der Generalversammlung im Mai 2012 die Gelegenheit erhalten, ihre Meinung über diesen Vergütungsbericht in einer Konsultativabstimmung zu äussern. Obwohl das Abstimmungsergebnis nur konsultativer Natur ist, laden wir unsere Aktionäre ein, sich an der Abstimmung zu beteiligen. Wir erachten diese als wertvolles Mittel, um unsere Aktionäre in die Meinungsbildung über Vergütungsfragen einzubinden, und nehmen das Ergebnis der Abstimmung sehr ernst. Überdies haben die Aktionäre die Möglichkeit, an der Generalversammlung Fragen zu stellen. Fragen im Zusammenhang mit der Vergütung oder damit verbundenen Themen können jederzeit über den Generalsekretär an den Verwaltungsrat gerichtet werden. Kontaktinformationen finden Sie am Ende dieses Berichts.

Grundsätze der Gesamtvergütung

Unser Vergütungsansatz beruht auf unseren «Grundsätzen der Gesamtvergütung». Diese Grundsätze bilden den Rahmen, anhand dessen sichergestellt wird, dass die Leistung im Mittelpunkt der Vergütungspolitik steht und die Risikokontrolle angemessen in unserem Vergütungsprozess berücksichtigt wird. Gleichzeitig bestimmen sie unsere Vergütungsstruktur und regeln die Finanzierung des Bonuspools. Die Grundsätze widerspiegeln unseren Fokus auf die leistungsabhängige Vergütung, eine nachhaltige Profitabilität, gute Governance und ein solides Risikobewusstsein. Sie beruhen auf der Strategie von UBS, die Reputation der Bank zu stärken, den Kundenfokus und die Teamarbeit zu fördern sowie die Integration und die Execution zu verbessern. Gleichzeitig tragen sie den relevanten aufsichtsbehördlichen Anforderungen vollständig Rechnung.

Die Grundsätze der Gesamtvergütung gelten für alle Mitarbeiter des Konzerns weltweit. Wir bieten spezifische Richtlinien für die praktische Anwendung dieser Grundsätze, die an bestimmten Standorten aufgrund der lokalen Gesetze und Bestimmungen unterschiedlich ausfallen kann.

Wir stehen weiterhin voll und ganz hinter diesen Grundsätzen. Im Laufe des Jahres wendeten wir diese Grundsätze weiterhin an, um sicherzustellen, dass unsere Leistungs- und Vergütungsziele erreicht werden und die Governance-Prozesse in Bezug auf die Vergütung fest etabliert sind. Die Grundsätze der Gesamtvergütung wurden vom Human Resources and Compensation Committee (HRCC) erneut bekräftigt und vom Verwaltungsrat am 1. Dezember 2011 wiederum bestätigt.

Grundsätze der Gesamtvergütung

Die vier Grundsätze der Gesamtvergütung bilden zusammen einen Rahmen, der sowohl die Risikokontrolle als auch die Leistung berücksichtigt. Sie zeigen auch auf, wie wir die Vergütungen strukturieren und die notwendige Finanzierung bestimmen.



Rekrutierung und Einbindung von vielseitigen, talentierten Mitarbeitern

Unsere Vergütungspolitik beruht auf unserer Priorität, talentierte und kompetente Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten, um unsere Unternehmensstrategie umsetzen und langfristig einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen zu können. Wir bieten eine wettbewerbsfähige Vergütung mit einem angemessenen Verhältnis zwischen festen und variablen Komponenten an. Die Grundgehälter sollten ausreichend sein, um eine flexible Politik im Hinblick auf die variable Vergütung zu ermöglichen. Die von uns festgelegte Höhe der variablen Vergütung bietet den Mitarbeitern einen Anreiz, sich unternehmerisch zu verhalten und entsprechende Leistungen zu erbringen. Es wird jedoch gleichzeitig grosser Wert auf ein ausgeprägtes Risikomanagement und eine angemessene Risikoübernahme gelegt.

→ Siehe Abschnitt «Unser Vergütungsmodell im Überblick» in diesem Bericht für weitere Informationen über unser Vergütungssystem

Förderung eines wirksamen individuellen Leistungsmanagements und der entsprechenden Kommunikation

Die Leistung wird streng beurteilt, um eine faire und angemessene Vergütung sicherzustellen. Die Beurteilung der Mitarbeiter richtet sich nach der Erfüllung einer Reihe von finanziellen und nicht finanziellen Zielen. Bei der Festlegung der jährlichen Boni werden neben dem Beitrag zu den Geschäftsergebnissen von UBS und dem Erreichen der individuellen Leistungsziele auch die folgenden Punkte einbezogen:

- die Berücksichtigung unserer Unternehmenswerte und -grundsätze;
- die Umsetzung unserer strategischen Ziele zur Verbesserung der Reputation, der Integration und der Execution;
- der Nachweis von Führungsqualitäten im Zusammenhang mit Kunden, dem Geschäft, den Mitarbeitern und Veränderungsprozessen;
- die Förderung und Unterstützung effizienter Zusammen- und Teamarbeit;
- die Aufgabenerfüllung mit einem hohen Mass an Integrität und im Einklang mit den UBS-Richtlinien;
- das aktive Risikomanagement, inklusive operativem Risiko, und das Erzielen eines angemessenen Verhältnisses zwischen Risiko und Ertrag sowie
- professionelles und ethisches Verhalten.

Die Mitarbeiter werden nicht nur ausschliesslich im Hinblick auf das Erreichen festgelegter Ziele, sondern auch im Vergleich untereinander beurteilt. Dies ermöglicht uns, die Leistung und

damit die Vergütung noch weiter zu differenzieren, und gewährleisten ein objektiveres, transparenteres und disziplinierteres Vorgehen.

→ **Siehe Abschnitt «Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen über unsere Leistungsmanagementprozesse**

Abstimmung der Vergütung mit nachhaltigen Ergebnissen

Im gesamten UBS-Konzern sind nachhaltige Ergebnisse massgebend für die Entscheidung über Vergütungen. Unsere Leistungsbeurteilung geht über das Erreichen finanzieller Ziele hinaus und berücksichtigt die langfristigen Risikoauswirkungen der Tätigkeiten unserer Mitarbeiter sowie Kriterien im Hinblick auf die Reputation.

Wir finanzieren die variablen Vergütungen auf der Grundlage der risikoadjustierten Profitabilität. Dabei handelt es sich um eine Kennzahl, die dem Risiko Rechnung trägt, das mit bestimmten Transaktionen verbunden ist. Diese Leistungskennzahl, die auch die Kapitalkosten berücksichtigt, unterstützt nicht nur unsere Ziele und die Geschäftsstrategie, sondern entspricht auch den regulatorischen Vorgaben.

Unser System ist flexibel genug, um dem Management einen Ermessensspielraum zu gewähren, falls es dies für angebracht hält. Anpassungen können im Hinblick auf Risiko- und Qualitätsaspekte, die Verlässlichkeit der Gewinne, die Performance im Branchenvergleich, künftige Strategiepläne und die Wettbewerbsfähigkeit am Markt vorgenommen werden. Die Chief Executive Officer der betreffenden Unternehmensbereiche, der Group CEO und das HRCC überprüfen und überwachen regelmässig die Fortschritte im Hinblick auf das Erreichen der Geschäftsziele und die bereits erwähnten Faktoren, die sich auf die Finanzierung der jährlichen variablen Vergütung auswirken. Der vom Group CEO vorgeschlagene Bonuspool wird vom HRCC geprüft und letztlich vom Verwaltungsrat genehmigt. Bei der Beurteilung von Key Risk Takern – Mitarbeiter, die einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle eines grossen Teils der Ressourcen des Unternehmens und/oder auf dessen Risikoprofil haben – und anderen Führungskräften werden Risikokontrollfunktionen beigezogen, um sicherzustellen, dass sämtliche Risikoaspekte berücksichtigt werden.

→ **Siehe Abschnitt «Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Vergütung» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Förderung einer angemessenen und kontrollierten Risikoübernahme

Im Rahmen unserer Vergütungspolitik legen wir grossen Wert auf eine solide Risikokontrolle, da unsere langfristige nachhaltige Entwicklung von einer umsichtigen und ausgewogenen Risikoübernahme abhängig ist.

Unser Vergütungssystem bietet daher Anreize, die insbesondere dem Risiko Rechnung tragen. Unsere Leistungsbewertung berücksichtigt, dass die einzelnen Bereiche unterschiedliche Risikoprofile aufweisen. Zudem fliessen weitere Faktoren in die Beurteilung mit ein, wie der Umstand, dass die Qualität der Erträge

über die Zeit schwanken kann, je nachdem, welche Risiken eingegangen wurden. Unter Umständen kommen die Auswirkungen der Risiken erst in den Folgejahren voll zum Tragen. Es wird erwartet, dass alle Mitarbeiter die Art ihrer Geschäftstätigkeit und die damit verbundenen Risiken, einschliesslich operativer Risiken, ausreichend verstehen, bei ihren Handlungen die Reputation und die Risikobereitschaft von UBS berücksichtigen und die Verantwortung für alle daraus entstehenden Risiken übernehmen. Das heisst unter anderem auch, dass sie Massnahmen ergreifen, um diese Risiken zu bewirtschaften und zu reduzieren. Als Teil ihrer Compliance-Schulung müssen Mitarbeiter jährlich bestätigen, dass sie diverse UBS-Richtlinien einhalten.

Die Finanzierung der Vergütung auf Konzern-, Unternehmensbereichs- oder Geschäftsbereichsebene berücksichtigt, wo möglich und falls zutreffend, die folgenden Hauptrisiken: das Markt-, Kredit-, Liquiditäts-, Compliance-, operative und Reputationsrisiko. Im Jahr 2010 haben unsere Kontrollfunktionen diese quantitativen Risikomessgrössen für die einzelnen Geschäftsbereiche eingeführt, die für die Bestimmung ihrer Bonuspools relevant sind. Die von uns verwendeten Risikomesswerte umfassen zum Beispiel die Höhe der notleidenden Kredite, die Anzahl der Tage, an denen der tägliche Value-at-Risk übertroffen wird, sowie die Zahl der operativen Risiken und Empfehlungen der internen Revision, die effizient bewirtschaftet beziehungsweise erfolgreich umgesetzt werden. Unsere Risikomessungen werden durch die qualitative Bewertung des Umgangs mit solchen Themen in den Unternehmenseinheiten ergänzt, die von Risk und Legal & Compliance vorgenommen wird.

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auf die langfristige Profitabilität des Unternehmens fokussiert sind, wird ein erheblicher Teil ihres Bonus bis zu drei Jahre aufgeschoben, falls ihre Gesamtvergütung 250 000 Franken/US-Dollar überschreitet. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung kann der Bonus bis zu fünf Jahre aufgeschoben werden, um das grössere Engagement und die langfristige Leistung, die von ihnen erwartet werden, zu berücksichtigen. Der Anspruch auf den gesperrten aufgeschobenen Anteil kann unter bestimmten Umständen teilweise oder ganz verfallen, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter den Interessen des Unternehmens zuwider handelt und «nachteilige Handlungen» begeht, die unter anderem zu beträchtlichen finanziellen Verlusten oder Anpassungen der Konzernrechnung führen, die Reputation erheblich beeinträchtigen oder Verstösse gegen die internen Risikorichtlinien oder geltende rechtliche und regulatorische Bestimmungen darstellen.

Wir ergreifen zudem zusätzliche Massnahmen im Hinblick auf die Vergütung von Key Risk Takern, die wie bereits erwähnt einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle eines grossen Teils der Ressourcen des Unternehmens haben. Zu ihnen zählen die obersten Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Rolle einen erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens haben. Wir identifizieren diese Mitarbeiter im Einklang mit den Best Practices der Branche und speziellen regulatorischen Richtlinien, unabhängig davon, ob sie Front-Office-, Kontroll- oder Logistikfunktionen (wie zum Beispiel IT) wahrnehmen. Im Jahr 2011 hat sich die Zahl der als Key

Risk Taker eingestuftem Mitarbeiter auf ungefähr 450 erhöht und damit mehr als verdoppelt. Key Risk Taker unterliegen einer strengeren Überprüfung in Form von Leistungsbeurteilungen durch die zuständigen Kontrollfunktionen. Zudem hängt ein Anteil ihrer Vergütung von der Erfüllung bestimmter Leistungskriterien ab. Diese 2010 eingeführten Massnahmen in Bezug auf die Vergütung für Key Risk Taker blieben im Jahr 2011 unverändert bestehen. Wir haben sie nach den unautorisierten Handelsgeschäften in der Investment Bank überprüft und sie weiterhin für angemessen befunden.

Unsere Kontrollfunktionen, vor allem Legal & Compliance, Risk Control, Finance und Operational Risk, müssen bei der Überwachung unserer Unternehmensbereiche in der Lage sein, unabhängige Entscheidungen zu treffen, um das Risiko kontrollieren zu können. Daher wird die Vergütung dieser Funktionen unabhängig von den ertragsgenerierenden Funktionen festgelegt,

welche sie beaufsichtigen, überwachen oder unterstützen. Die Finanzierung des Bonuspools für unsere Kontrollfunktionen basiert nicht auf den Ergebnissen der Unternehmensbereiche, die sie unterstützen, sondern widerspiegelt die Performance des Unternehmens insgesamt. Wir berücksichtigen zudem weitere Faktoren, beispielsweise wie gut die Leistung der Kontrollfunktion war, unsere Marktposition sowie die vorherrschenden Markttendenzen. Wir erlauben nicht, dass die Bonusfinanzierung für diese Funktionen durch Mittel aus den Unternehmensbereichen ergänzt wird. Die Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung für die Führungskräfte dieser Funktionen werden von den jeweiligen Funktionsleitern getroffen und vom Group CEO bewilligt.

→ **Siehe Abschnitt «Unser Vergütungsmodell im Überblick» in diesem Bericht für weitere Informationen über unsere wichtigsten Kennzahlen zur Leistungsmessung und über Key Risk Taker**

Konkurrenzvergleiche

Wir messen die Vergütungen und Performance unseres Konzerns an jenen unserer Konkurrenten. Für die Vergütung von Mitgliedern der Konzernleitung beziehen wir uns auf eine Gruppe von Konkurrenzunternehmen, die unter anderem aufgrund der Vergleichbarkeit der Grösse, der geografischen Reichweite, des Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie der Personal- und Vergütungsstrategie ausgewählt werden. Diese Unternehmen – grosse europäische und US-Banken mit internationaler Ausrichtung – sind unsere wichtigsten Konkurrenten am Arbeitsmarkt. Dazu gehören:

Bank of America, Barclays, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, HSBC, JP Morgan Chase und Morgan Stanley.

Aus Sicht des HRCC und des Verwaltungsrates ist die Vergütungsstruktur für unsere obersten Führungskräfte im Vergleich zu unserer Konkurrenz angemessen. Wir überprüfen diese Vergleichsgruppe regelmässig, um sicherzustellen, dass die erfassten Unternehmen für unsere Zwecke relevant sind.

Angesichts der Vielfalt unserer Geschäftstätigkeiten verwenden wir für die Ver-

gütung aller anderen Mitarbeiter je nach Unternehmensbereich, Standort und Art der Position unterschiedliche Unternehmen als Vergleichsgrösse. Für bestimmte Geschäftsbereiche oder Positionen können wir andere bedeutende internationale Banken, die grossen Schweizer Privatbanken, Private-Equity-Firmen, Hedge Funds und Nicht-Finanzunternehmen berücksichtigen. Zudem vergleichen wir die Vergütung von Mitarbeitern in ähnlichen Positionen innerhalb der Unternehmensbereiche sowie bereichs- und standortübergreifend.

Vergleich mit den wichtigsten Konkurrenten¹

Der Konkurrenzvergleich stellt sicher, dass die Vergütung für unser Senior Management im Vergleich mit unseren Konkurrenten angemessen ist. Die wichtigsten Vergleichsfaktoren sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Firma	Grösse ²	Produkte und Dienstleistungen ³	Geografische Ausdehnung ⁴	Ort des Hauptsitzes ⁵	Konkurrenz bei der Talentrekrutierung ⁶	Regulatorisches und politisches Umfeld ⁷	Mitarbeiter- und Vergütungsstrategie ⁸
Bank of America	●	●	●	○	●	●	●
Barclays	●	●	●	●	●	●	●
Citigroup	●	○	●	○	●	●	●
Credit Suisse	●	●	●	●	●	●	●
Deutsche Bank	●	●	●	○	●	●	●
HSBC	●	●	●	●	●	●	●
JP Morgan Chase	●	●	●	○	●	●	●
Morgan Stanley	●	●	●	○	●	●	●

● Vergleichbar ● Grösstenteils vergleichbar ● Teilweise vergleichbar ○ Weniger vergleichbar

¹ Quelle: Towers Watson. ² Grösse: beeinflusst die Komplexität der Führungsaufgaben, unabhängig von Produkten und geografischer Ausdehnung. Wesentliche Bestimmungsfaktoren sind: Erträge, Profitabilität, verwaltete Vermögen und Zahl der Mitarbeiter. ³ Produkte und Dienstleistungen: beeinflusst die Vergütungsstrategie, die Höhe der Vergütung, das Vergütungskonzept und, von grosser Wichtigkeit, das Risikoprofil. ⁴ Geografische Ausdehnung: beeinflusst die Definition der Führungsaufgaben und deren Komplexität. ⁵ Ort des Hauptsitzes: wichtiger Faktor bei der Bestimmung der Konkurrenten. ⁶ Konkurrenz bei der Talentrekrutierung: beeinflusst Entscheidungen bezüglich konkurrenzfähiger Vergütungsstruktur und Vergütungsniveau. ⁷ Regulatorisches Umfeld: beeinflusst zunehmend die Vergütungsstrukturen (einschliesslich Anforderungen bezüglich Vergütungsaufschub) für Führungskräfte. ⁸ Mitarbeiter- und Vergütungsstrategie: dient zur Identifikation von Konkurrenten mit ähnlichen Vergütungs- und Mitarbeiterstrategien.

Unser Vergütungsmodell im Überblick

Unser Vergütungsmodell steht im Einklang mit unseren Grundsätzen der Gesamtvergütung und unterstützt diese. Es belohnt das angemessene Eingehen von Risiken und ein auf nachhaltige Ergebnisse ausgerichtetes Verhalten.

Alle UBS-Mitarbeiter

Die an die Mitarbeiter ausbezahlte Gesamtvergütung umfasst zwei Bestandteile: eine fixe Komponente, in der Regel das Grundgehalt, und eine variable Komponente, den Bonus. Bei der Festlegung der Mitarbeitervergütung und beim Vergleich mit der internen und externen Konkurrenz stehen für uns weniger die einzelnen Vergütungsbestandteile als vielmehr die Gesamtvergütung im Vordergrund, um ein umfassenderes Bild zu vermitteln.

Die Höhe des Bonus, den ein Mitarbeiter erhält, hängt unter anderem von unserer allgemeinen Geschäftsentwicklung, dem Ergebnis des entsprechenden Unternehmensbereichs und der individuellen Leistung des Mitarbeiters ab.

Wir setzen weder eine absolute Obergrenze für die Gesamtvergütung noch einen maximalen Multiplikator zwischen der niedrigsten und der höchsten Vergütung in unserer Organisation fest. Dies würde unserem Grundsatz widersprechen, eine wettbewerbsfähige und leistungsabhängige Vergütung zu entrichten. Durch diesen Ansatz verfügen wir stets über den nötigen Handlungsspielraum, um beispielsweise auf veränderte Geschäfts- oder Marktbedingungen zu reagieren oder die Mitarbeiterbindung zu verstärken. Wir setzen jedoch eine Obergrenze für die maximal auszahlbare Barvergütung pro Jahr. Zudem unterliegen

alle unsere Pläne mit aufgeschobener Vergütung einer Obergrenze, die den maximal auszahlbaren Betrag in jedem der Pläne entweder mittels absoluter Grösse oder in Prozentangaben limitiert.

Alle Geldangaben im Vergütungs-Kapitel verstehen sich brutto (Vergütung vor Abzug der anwendbaren Abgaben und Sozialversicherungsbeiträge).

Grundgehalt

Das Grundgehalt trägt den individuellen Fähigkeiten, der Funktion sowie der Erfahrung des Mitarbeiters, aber auch dem Marktumfeld Rechnung. Das Grundgehalt besteht aus fixen Barbeträgen, die in der Regel monatlich oder zweiwöchentlich ausbezahlt werden. Einmal jährlich prüfen wir anhand eines internen und externen Konkurrenzvergleichs, ob die Grundgehälter nach wie vor wettbewerbsfähig sind.

Das Grundgehalt wird angepasst, wenn sich die berufliche Verantwortung des Mitarbeiters wesentlich verändert. Die Grundgehälter werden zudem jährlich mit Blick auf die Leistung und die Veränderungen des Marktumfelds angepasst.

Im Anschluss an unsere jährliche Gehaltsüberprüfung haben wir beschlossen, die Grundgehälter für 2012 sehr selektiv zu erhöhen. Per März 2012 wurden die Grundgehälter um insgesamt 86 Millionen Franken angehoben. Dies entspricht einer Erhöhung um 1% der im Februar 2012 bezahlten Monatsgehälter, verglichen mit der Erhöhung der Grundgehälter um 5% im Jahr 2011. Die Gehaltserhöhungen für 2012 betreffen in erster Linie Mitarbeiter, die befördert wurden, und solche, deren Grundgehalt deutlich unter den marktüblichen, für vergleichbare Funktionen bezahlten Gehäl-

Vergütungen im Überblick

Ein ausgewogenes Verhältnis von fixer und variabler Vergütung gewährleistet angemessene Risikobereitschaft und ein Verhalten, das zu nachhaltigen Geschäftsergebnissen führt. Ein wesentlicher Teil der Vergütung wird in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt.

	Verwaltungsratspräsident ¹	Verwaltungsrat	Konzernleitung	Key Risk Taker ²	Andere Mitarbeiter
Grundgehalt	●		●	●	●
Bar ausbezahlter Bonus				●	●
Cash Balance Plan (CBP)			●		
Performance Equity Plan (PEP)			●		
Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP)			●		
Equity Ownership Plan (EOP)				● ⁴	● ^{3, 4}
Grundhonorar und Vergütungen für Ausschusseinsätze		● ⁵			

¹ Das Grundgehalt des Verwaltungsratspräsidenten besteht aus einer Barvergütung und dem Anrecht, eine festgelegte Anzahl von UBS-Aktien zu erhalten. ² Boni für Key Risk Taker unterliegen einer zusätzlichen Leistungsbeurteilung, die besonders deren Risikoverhalten berücksichtigt. ³ Betrifft alle Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung ab CHF/USD 250 000. ⁴ Zusätzliche Profitabilitätsbedingung für Key Risk Taker, Group Managing Directors und andere Mitarbeiter mit einem Gesamtbonus ab CHF/USD 2 Millionen. ⁵ Mindestens 50% des Grundhonorars werden in Form blockierter Aktien ausbezahlt.

tern lag. Im Vorjahr sah es anders aus: 2011 wurden in einigen Fällen Gehaltserhöhungen vorgenommen, weil es galt, in Übereinstimmung mit Veränderungen in der Branche den Schwerpunkt zwischen der Aufteilung Grundgehalt/Bonus zu verlagern. Im Jahr 2011 zahlten wir insgesamt 6859 Millionen Franken an Grundgehältern, 2% weniger als 2010 und 7% weniger als 2009.

Bonus

Die meisten festangestellten Mitarbeiter werden für einen jährlichen diskretionären Bonus in Betracht gezogen. Die Höhe des zugeteilten Bonus ist von der individuellen Leistung und Funktion des Mitarbeiters sowie vom Ergebnis des Konzerns und des entsprechenden Unternehmensbereichs abhängig, und zwar in absoluter wie auch in relativer Hinsicht.

Kennzahlen zur Leistungsmessung

Für die Ermittlung der Grösse der Bonuspools der Unternehmensbereiche ist die Performance des Konzerns sowie der Unternehmensbereiche ausschlaggebend, während die Grösse der Pools der Geschäftsbereiche von der Performance der Unternehmensbereiche und der Geschäftsbereiche bestimmt wird. Die Höhe des Bonus, den ein Mitarbeiter erhält, hängt zwangsläufig von den für seinen Geschäfts- und Unternehmensbereich vorhandenen Finanzierungsressourcen sowie von der Erreichung seiner persönlichen Ziele ab. Bei der Ermittlung der individuellen Bonuszahlungen verzichten wir jedoch auf spezielle Formeln und die Gewichtung einzelner Kennzahlen zur Leistungsmessung. Die Höhe des Bonus kann von Jahr zu Jahr deutlich schwanken; ausserdem kann es sein, dass ein Mitarbeiter in einem Jahr keinen Bonus erhält. So haben zum Beispiel 17% der in Frage kommenden Mitarbeiter der Investment Bank für das Jahr 2011 keinen Bonus erhalten, was in erster Linie auf die schwache Performance der Investment Bank zurückzuführen ist, welche nicht zuletzt im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften steht. Zum Vergleich: 10% aller in Frage kommenden UBS-Mitarbeiter haben für 2011 keinen Bonus erhalten.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütungsfinanzierung und -aufwand» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Wir ermitteln die Performance des Konzerns anhand von Schlüsselkriterien wie risikoadjustierter Gewinn, Performance im Branchenvergleich und allgemeine Wettbewerbsfähigkeit.

Die Kennzahlen zur Leistungsmessung sind je nach Unternehmensbereich verschieden. Zur Ermittlung der von den einzelnen Geschäftsbereichen im Vermögensverwaltungsgeschäft erbrachten Finanzperformance verwenden wir Kriterien wie im Laufe des Jahres verbuchte Nettoneugeldzuflüsse und Rendite auf Aktiven. Bei der Investment Bank berücksichtigen wir Faktoren wie Erträge und Profitabilität, Verhältnis von Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag und Rendite auf risikogewichteten Aktiven. Im Bereich Global Asset Management hingegen wird die Finanzperformance der Geschäftsbereiche anhand von Kriterien wie Umfang des verwalteten Vermögens und Anlageperformance ermittelt. Zu den risikorelevanten Zielen zählen im Vermögensverwaltungsgeschäft

der Umfang der notleidenden Kredite und die operativen Kosten, und im Investment Banking die Anzahl Tage, an denen der zulässige Value-at-Risk überschritten wurde. Für Global Asset Management umfassen die risikorelevanten Ziele die Einhaltung von Richtlinien zum Eingehen von Risiken im Investmentgeschäft und konzernweiter risikorelevanter Weisungen, sowie das Auftreten signifikanter Risikoereignisse. Für das Corporate Center wenden wir grösstenteils breiter gefasste qualitative Indikatoren an, wobei wir gleichzeitig unsere Marktposition und die vorherrschenden Markttrends in die Bewertung einfließen lassen. Darüber hinaus berücksichtigen wir das Risikoprofil und die Risikokultur der Einheit, einschliesslich des Umfangs, in dem operative Risiken und Kontrollmängel identifiziert und gehandhabt werden, sowie die Qualität der Massnahmen zur Risikominderung.

Die für die Mitglieder der Konzernleitung geltenden Kennzahlen zur Leistungsmessung sind an die Ziele des Konzerns und des jeweiligen Unternehmensbereichs gekoppelt. Der Bonus des Group CEO hängt von der Performance des Konzerns als Ganzes ab, während sich die Leistung der Mitglieder der Konzernleitung, die als Chief Executive Officer eines Unternehmensbereichs tätig sind, an der Profitabilität des Konzerns und des jeweiligen Unternehmensbereichs bemisst. Mitarbeiter in leitenden Kontrollfunktionen des Konzerns und regionale Chief Executive Officer werden anhand der vom Konzern und der jeweiligen Region erbrachten Performance bewertet. Bei der Bewertung der Leistung von Konzernleitungsmitgliedern wenden wir ausserdem verschiedene qualitative Kriterien an. Diese bewerten unter anderem ihre Fähigkeit, Risiken zu bewirtschaften, Veränderungen innerhalb des Unternehmens einzuführen, starke Teams aufzubauen und neue Führungskräfte zu entwickeln. Des Weiteren fällt ins Gewicht, wie wirksam die Mitglieder der Konzernleitung unsere strategischen Prinzipien einhalten und unsere Werte umsetzen.

Die erbrachte Leistung wird von uns laufend bewertet. Bei einer schwachen Leistung werden die Aufwendungen für die Bonuspools entsprechend gekürzt.

Aufgeschobene Bonuszahlungen

Unsere Mitarbeiter erhalten ihre variable Vergütung zu einem wesentlichen Teil in Form von Aktien, die über mehrere Jahre gesperrt sind und gestaffelt freigegeben werden. Diese gesperrten Zuteilungen verfallen, wenn Mitarbeiter nachteilige Handlungen begehen oder wenn vereinbarte Leistungsziele verfehlt werden. Bonuszuteilungen an Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung (Grundgehalt und Bonus) von 250'000 Franken/US-Dollar oder mehr werden teilweise aufgeschoben. Über diesem Schwellenwert erhalten die Mitarbeiter einen Teil ihres Jahresbonus in Form von Aktien unter dem Equity Ownership Plan (EOP). Zudem können höchstens 2 Millionen Franken/US-Dollar umgehend bar ausbezahlt werden.

Für das Geschäftsjahr 2011 wurde über alle Unternehmensbereiche und Standorte hinweg im Durchschnitt ein Bonus von rund 37% des Grundgehalts ausgerichtet (2010: 60%). Bei den Konzernleitungsmitgliedern belief sich der Bonus im Durchschnitt auf 331% des Grundgehalts (2010: 510%). Wie bereits erwähnt, liegen die Boni im Ermessen des Unternehmens. Es wird keine

Kennzahl für das Verhältnis zwischen Bonus und Grundgehalt festgelegt. Die oben angegebenen Prozentzahlen beruhen auf der Grösse des Bonuspools 2011 beziehungsweise 2010.

→ **Siehe Abschnitt «Aufgeschobene variable Vergütungspläne» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Vergütung der Finanzberater von Wealth Management Americas

Wie in den USA im Brokergeschäft üblich, beruht das Vergütungssystem für Finanzberater von Wealth Management Americas auf Kommissionen. Die monatlich ausbezahlten Kommissionen richten sich nach den erzielten Erträgen und anderen strategischen Leistungskennzahlen und -zielen. Bei wiederholten oder schwerwiegenden Fehlern im Zusammenhang mit Kundenkonten und Transaktionen reduzieren wir die Höhe der Auszahlungen. Zusätzlich zu diesen Kommissionen können die Berater einen Jahresendbonus erhalten, der in den meisten Fällen über einen Zeitraum von sechs oder zehn Jahren aufgeschoben wird. Die Höhe dieser Vergütungen kann sich nach dem Dienstalter, den erzielten Netto-

neugeldzuflüssen oder den mit Wealth-Management-Dienstleistungen und -Produkten erzielten Erträgen richten. Im Jahr 2011 zahlten wir insgesamt 2866 Millionen Franken an Vergütungen für Finanzberater von Wealth Management Americas aus.

Andere variable Vergütungen

Zur Rekrutierung oder Bindung von Mitarbeitern, insbesondere der obersten Führungsebene, können wir bestimmte Anreize anbieten. Hierzu gehören:

- Ersatzzahlungen für aufgeschobene Zuteilungen, die aufgrund des Wechsels zu UBS verfallen sind;
- Garantien in Form fixer Anreize, die entweder bar oder im Rahmen eines Plans als Aktienzuteilungen und ungeachtet zukünftiger Ereignisse ausbezahlt werden, und auf ein Jahr beschränkt sind;
- Antrittszahlungen für wichtige Kandidaten der obersten Führungsebene, um die Chance auf deren Zusage auf ein Angebot hin zu erhöhen; sowie

Auswirkungen der unautorisierten Handelsgeschäfte

Die Schwere des Vorfalles im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften, die im September 2011 in der Investment Bank aufgedeckt wurden, sowie die stark nachteiligen Auswirkungen auf die Finanzlage und den Ruf des Unternehmens erforderten eine eingehende Untersuchung des Geschehenen sowie die Ergreifung disziplinarischer Massnahmen gegen die involvierten Mitarbeiter. Zu diesen Mitarbeitern gehören Kweku

Adoboli, der sich vor Gericht wegen Betrugs und Buchfälschung im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften verantworten muss, sowie die in seinem Geschäftsbereich tätigen Vorgesetzten und Kollegen. Nachdem die von uns eingeleiteten internen Untersuchungen Mängel bei unseren Systemen zur Kontrolle des operativen Risikos zutage gefördert hatten, wurden Disziplinar-massnahmen auf einzelne, in den betroffenen

Support- und Kontrollfunktionen tätige Mitarbeiter ausgeweitet.

Nach diesem Vorfall haben wir das Beschäftigungsverhältnis mit bestimmten Mitarbeitern, darunter Kweku Adoboli, gekündigt. Weitere Mitarbeiter zogen es vor, von sich aus zu kündigen. Was die meisten anderen involvierten Mitarbeiter betrifft, haben wir im Rahmen der bestehenden internen disziplinarischen Verfahren geeignete finanzielle und nicht finanzielle Massnahmen ergriffen.

Die zuständigen Aufsichtsbehörden in der Schweiz und in Grossbritannien untersuchen den Vorfall gemeinsam und haben in diesem Zusammenhang unabhängig voneinander Enforcement-Verfahren gegen UBS eingeleitet. Wir kooperieren uneingeschränkt mit den Aufsichtsbehörden.

Finanzierung des Bonuspools

Durch diesen Vorfall wurde das Finanzergebnis von UBS, insbesondere jenes der Investment Bank, im Jahr 2011 erheblich beeinträchtigt. Infolgedessen wurden für 2011 deutlich geringere Bonuszahlungen

«Incident & Consequences»-Verfahren

Jede Disziplinar-massnahme, die infolge einer ungenügenden Leistung, eines unangebrachten Verhaltens oder eines Verstosses gegen bestehende Kontrollen oder Richtlinien gegen einen Mitarbeiter ergriffen wird, fliesst in das Leistungsbewertungsgespräch am Ende des Jahres ein und kann finanzielle oder nicht finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Zu den finanziellen Konsequenzen gehören eine Reduzierung oder Streichung des Bonus oder einer anstehenden Gehaltserhöhung sowie der mögliche Verfall gesperrter aufgeschobener Vergütungen. Nicht finanzielle Konsequenzen beinhalten ein schlechteres Ergebnis bei der Leistungsbeurteilung und die Streichung einer anstehenden Beförderung. Derartige Entscheidungen werden anhand eines internen Disziplinarprozesses geprüft. Bei Fällen, in denen hinsichtlich Gehalt, Bonus, Beförderung und Leistungsratings spezielle, ausserhalb der geltenden Richtlinien befindliche Massnahmen zu ergreifen sind, muss der betreffende Geschäftsbereich seine Entscheidungen zusätzlich prüfen lassen. Ausnahmeregelungen müssen beim Incident & Consequences Committee beantragt werden, das sich aus dem Group Chief Financial Officer, dem Group Chief Risk Officer, dem Group Head of Human Resources sowie dem Global Head of Compliance zusammensetzt. Entsprechende Anträge bedürfen einer sachlichen Begründung. Das Committee kann Ausnahmeanträge bewilligen oder ablehnen.

2011 wurde die Einleitung disziplinarischer Massnahmen bei 400 Mitarbeitern geprüft, wobei es allerdings nicht in allen Fällen zu entsprechenden Sanktionen kam. Diese Zahl beinhaltet auch jene Mitarbeiter, bei denen davon ausgegangen wurde, dass sie in unautorisierte Handelsgeschäfte involviert gewesen sein könnten.

- Zahlungen zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern in leitenden Funktionen, damit sie insbesondere in den für das Unternehmen schwierigen Zeiten bleiben.

Ersatzzahlungen, Garantien und Antrittszahlungen werden in der Regel zum Zeitpunkt der Einstellung vereinbart. Die Tabelle «Antrittszahlungen, Abfindungen und Garantien» auf der folgenden Seite zeigt die Beträge und die Anzahl der Empfänger solcher Zahlungen.

Für Mitarbeiter im Range eines Director oder höher wird in der Regel im Anstellungsvertrag je nach Standort eine Kündigungsfrist von einem bis sechs Monaten vereinbart, während der die Mitarbeiter weiter im Dienst des Unternehmens stehen und ihr Grundgehalt beziehen. Falls die Mitarbeiter aufgrund eines Sparprogramms oder eines Stellenabbaus entlassen werden, leisten wir Abfindungszahlungen. Dabei gelten standortspezifische Abfindungsregeln. Als Mindeststandard bieten wir Abfindungskonditionen an, die den anwendbaren lokalen Rechtsvorschriften entsprechen («gesetzlich geregelte Abfindung»). In bestimmten Regionen bieten wir unter Um-

ständen Abfindungspakete an, die mit unseren Sozialpartnern vor Ort ausgehandelt wurden und die über die rechtlichen Mindestanforderungen hinausgehen («Abfindung innerhalb eines Sozialplans»). Darüber hinaus kann es sein, dass wir Abfindungszahlungen leisten, die über die gesetzlich geregelten oder Abfindungszahlungen innerhalb eines Sozialplans hinausgehen («zusätzliche Abfindung»), und zwar dann, wenn wir dies unter den gegebenen Umständen als angemessen erachten. So können wir unter Umständen Mitarbeitern anteilige Bonuszahlungen gewähren, wenn diese gute Leistungen erbracht haben, jedoch nach dem 3. Quartal des Jahres entlassen werden mussten. Werden in seltenen Fällen unter anderen als den oben beschriebenen Umständen Sonderzahlungen oder erhebliche Abfindungen geleistet, kommt ein zusätzliches strenges Genehmigungsverfahren zur Anwendung.

Mit Ausnahme von Abfindungszahlungen im Falle von Entlassungen werden sämtliche der oben genannten variablen Vergütungen – obwohl in unserer Branche üblich – nur in Ausnahmefällen vergeben. Sie sind äusserst limitiert und berücksichtigen die

geleistet, vor allem bei der Investment Bank. Die Bonuspools aller anderen Unternehmensbereiche sowie des Corporate Center wurden von dem Vorfall erheblich weniger stark betroffen und deckten sich weitgehend mit der Performance der entsprechenden Unternehmensbereiche und, im Falle des Corporate Center, mit der Performance des gesamten Konzerns.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütungsfinanzierung und -aufwand» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Aufgeschobene Vergütungen und Boni

Ein wesentliches Merkmal unserer Vergütungsstruktur ist, dass unsere aufgeschobenen Vergütungspläne Sperrfristen enthalten. Dadurch kann das Unternehmen den gesperrten aufgeschobenen Anteil eines Bonus verfallen lassen, wenn das Arbeitsverhältnis freiwillig oder aus wichtigen Gründen beendet wird oder wenn der Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen begeht, welche die Finanzlage oder den Ruf des Unternehmens schädigen.

Entsprechend verfiel die gesperrte aufgeschobene Vergütung im Falle einzelner

Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften beendet wurde. Darüber hinaus prüfen wir derzeit, ob es angebracht ist, die gesperrte aufgeschobene Vergütung weiterer, in den Vorfall involvierter Mitarbeiter verfallen zu lassen. Nicht zuletzt beruhen einige dieser Entscheidungen auf dem zukünftigen Ausgang der Untersuchungen der Aufsichtsbehörden.

Die Übertragung gewisser Vergütungen, die in früheren Jahren gewährt wurden und die an die Erreichung bestimmter Profitabilitätsziele gekoppelt sind, wurde durch die Auswirkungen der unautorisierten Handelsgeschäfte auf das Finanzergebnis der Investment Bank 2011 beeinträchtigt. In der Folge verfielen 50% der ersten Tranche der Vergütung aus dem Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP), die Carsten Kengeter, CEO der Investment Bank, im Jahr 2011 zugeteilt worden war. Des Weiteren verfielen 50% der ersten Tranche der Vergütung aus dem Equity Ownership Plan (EOP), die denjenigen Mitarbeitern der Investment Bank im Jahr 2011 zugeteilt worden war,

die als Key Risk Taker gelten, als Group Managing Directors tätig sind oder deren Gesamtbonus 2010 über 2 Millionen Franken/US-Dollar betrug. Entsprechend erhielten diese Mitarbeiter nur 50% dieser im März 2012 fälligen Vergütungen.

Auswirkungen auf die Konzernleitung

Der Vorfall im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften wurde auch bei der Bewertung der Leistung bestimmter Konzernleitungsmitglieder berücksichtigt.

Der frühere Group CEO Oswald J. Grübel, der die volle Verantwortung für den Vorfall übernahm, trat Ende September 2011 zurück. Er verzichtete auf einen Bonus und erhielt somit für 2011 keinerlei Bonuszahlungen. Ebenso entschied sich Carsten Kengeter, für 2011 keinerlei Bonuszahlungen entgegenzunehmen.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates im Jahr 2011» in diesem Bericht für weitere Informationen**

speziellen Umstände jedes Falles. Es handelt sich dabei normalerweise um einmalige und zu einem wesentlichen Anteil aufgeschobene Zahlungen. Sie müssen in der Regel durch die Chief Executive Officer und Human-Resources-Leiter des jeweiligen Unternehmensbereichs genehmigt werden. In gewissen Fällen bedürfen sie auch der Genehmigung des Group Head of Human Resources, des Group CEO oder des Human Resources and Compensation Committee. Solche Zahlungen können zudem verfallen oder reduziert werden, wenn der Mitarbeiter nach der Zuteilung eine Handlung zum Schaden des Unternehmens unternimmt.

2012 Special Plan Award Programm für die Investment Bank

Als Schlüsselkomponenten unserer Geschäftsstrategie wollen wir die Schwerpunkte der Investment Bank stärker bündeln und ihre Komplexität vereinfachen sowie unsere risikogewichteten Aktiven erheblich reduzieren. Es ist daher von zentraler Bedeutung, Mitarbeiter in Schlüsselpositionen der Investment Bank zu halten, damit wir diese Pläne mit deren Hilfe erfolgreich umsetzen können. Im Zuge unserer Bemühungen, Mitglieder des Senior Managements zu motivieren und sie als Mitarbeiter zu behalten, haben

wir entschieden, bestimmten Managing Directors und Group Managing Directors bei der Investment Bank im April 2012 eine einmalige strategische Zuteilung zu gewähren. Diese Zuteilung in Form von UBS-Aktien unterliegt ab dem Datum, an dem sie gewährt wird, während drei Jahren einer Sperrfrist (das heisst bis 2015). Die Übertragung unterliegt Leistungskriterien sowie strengen Verfallsbedingungen und setzt den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses mit dem Unternehmen voraus.

Im Einklang mit unserer Strategie zur Reduktion der risikogewichteten Aktiven ist die Übertragung der Zuteilungen im Rahmen des Special Plan Award Programms an Leistungskriterien gebunden, die auf dem erreichten Umfang dieser Reduktion und der durchschnittlichen veröffentlichten Rendite der risikogewichteten Aktiven (RoRWA) in der Investment Bank in den Jahren 2012, 2013 und 2014 basieren.

Im Rahmen des Special Plan Award Programms werden wir insgesamt 300 Millionen Franken zuteilen. Die finanziellen Auswirkungen werden sich in den Zahlen für 2012 und für die folgenden Jahre widerspiegeln. Die Zuteilungen des Special Plan Award Programms sind eine Investition in äusserst wertvolle Mitarbeiter in

Antrittszahlungen, Abfindungen und Garantien

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Total	Im Jahr 2011 anfallende Beträge ⁵	Beträge, die 2012 oder später anfallen
Total Antrittszahlungen¹			
Betrag	183	50	133
Anzahl Empfänger	828		
davon Konzernleitungsmitglieder ²			
Betrag	0	0	0
Anzahl Empfänger	0		
davon Key Risk Taker ³			
Betrag	62	13	49
Anzahl Empfänger	36		
Total Garantien			
Betrag	237	102	135
Anzahl Empfänger	359		
davon Konzernleitungsmitglieder ²			
Betrag	0	0	0
Anzahl Empfänger	0		
davon Key Risk Taker ³			
Betrag	84	33	51
Anzahl Empfänger	34		
Total Abfindungszahlungen⁴			
Betrag	239	239	0
Anzahl Empfänger	1530		
davon Konzernleitungsmitglieder ²			
Betrag	0	0	0
Anzahl Empfänger	0		
davon Key Risk Taker ³			
Betrag	5	5	0
Anzahl Empfänger	4		

¹ In dieser Tabelle werden Ersatzzahlungen als Antrittszahlungen bezeichnet. ² Aufwand für Konzernleitungsmitglieder wird pro-rata ausgewiesen. Wie im Jahr 2010 gab es für Konzernleitungsmitglieder 2011 keine Abfindungs- oder Antrittszahlungen. ³ Beim Aufwand für Key Risk Taker handelt es sich um ganzjährige Beträge für Personen, die am 31. Dezember 2011 diese Funktion innehatten. ⁴ Enthält Abfindungszahlungen, die aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen oder im Rahmen eines Sozialplans geschuldet sind, sowie zusätzliche Abfindungszahlungen von CHF 23 Millionen, die dem diskretionären Bonuspool belastet wurden. ⁵ Aufwand vor Abschlag für Übertragungsbeschränkungen nach Eintreten der Fälligkeit.

Schlüsselpositionen. Daher stehen sie in keinem Bezug zur Leistung im Jahr 2011 und bilden entsprechend auch nicht Teil des Bonuspools von 2011. Die Mitglieder des Executive Committee der Investment Bank erhielten einen bedeutenden Teil ihrer variablen Vergütung in Form von Zuteilungen im Rahmen des Special Plan Award Programms, um ihre Interessen noch besser mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

Vorsorgeleistungen und Nebenleistungen

Im Rahmen unserer Bemühungen, die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden, umfasst unsere Gesamtvergütung, nebst dem Grundgehalt und dem Bonus, Nebenleistungen wie Krankenversicherungs- und Rentenleistungen. Diese Nebenleistungen sind von Standort zu Standort unterschiedlich, jedoch in allen Märkten, in denen wir tätig sind, wettbewerbsfähig. Das primäre Ziel von Vorsorgeleistungen besteht darin, den Mitarbeitern und ihren Angehörigen nach der Pensionierung, bei Invalidität oder im Todesfall eine gewisse Sicherheit zu geben. An den verschiedenen Standorten können je nach lokalen Anforderungen unterschiedliche Pensionskassenpläne angeboten werden. Mitarbeiter und Führungskräfte am selben Standort unterstehen jedoch grundsätzlich derselben Pensionskassenregelung.

Wir haben jüngst Veränderungen an unserem Schweizer Vorsorgeplan angekündigt. Diese Veränderungen, die der höheren künftigen Lebenserwartung und dem veränderten Marktumfeld Rechnung tragen, treten im Jahr 2013 in Kraft und gelten in ihrer Gesamtheit für alle Mitarbeiter ab 2021. Die wichtigsten Veränderungen betreffen die Anhebung des Renteneintrittsalters und die Reduzierung des Umwandlungssatzes für die Berechnung der Rente zur Zeit der Pensionierung.

→ **Siehe «Anmerkung 29 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen**

Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsprogramm

Unser Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsprogramm, der Equity Plus Plan, ermöglicht unseren Mitarbeitern, in UBS zu investieren und damit persönlich am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben. Die Mitarbeiter können 1% bis 30% ihres Grundgehalts und/oder 1% bis 35% ihres Bonus für Käufe von UBS-Aktien verwenden. Alle Mitarbeiter ausser jene im Range eines Managing Director oder höher sind zur Teilnahme an diesem Plan berechtigt. Die Mitarbeiter kaufen die UBS-Aktien zum Marktpreis, erhalten aber für je drei über das Programm erworbene Aktien eine gratis. Diese Gratisaktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren, und ihre Übertragung erfolgt nur bei Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses mit UBS.

Key Risk Taker

Da es – insbesondere im Hinblick auf unser Bestreben, eine angemessene Risikoübernahme zu fördern – einer verantwortungsvollen Geschäftspraxis und den regulatorischen Anforderungen

bedeutender Länder entspricht, identifizieren wir Key Risk Taker in unserem Unternehmen. Zur dieser Gruppe gehören rund 450 Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Rolle einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle eines grossen Teils der Ressourcen des Unternehmens und/oder auf dessen Risikoprofil haben, unabhängig davon, ob sie Front-Office-, Logistik- oder Kontrollfunktionen wahrnehmen. Alle Mitglieder der Konzernleitung zählen dazu.

Key Risk Taker unterliegen einer zusätzlichen Leistungsbeurteilung durch die Kontrollfunktionen. Zudem ist die Übertragung der aufgeschobenen Zuteilungen teilweise von der Profitabilität ihres Unternehmensbereichs und im Falle von Mitarbeitern des Corporate Center von der Profitabilität des Konzerns insgesamt abhängig. Key Risk Taker müssen wie alle übrigen Mitarbeiter bei nachteiligen Handlungen mit dem Verfall oder der Kürzung des aufgeschobenen Anteils ihrer Vergütungen rechnen.

Die gleichen Vergütungsregelungen gelten für alle Group Managing Directors, unabhängig davon, ob sie als Key Risk Taker erachtet werden, und für alle Mitarbeiter, deren Gesamtbonus 2 Millionen Franken/US-Dollar übersteigt. Diese beiden Gruppen von Mitarbeitern erhalten ihren Jahresbonus im Rahmen des EOP, wobei die Übertragung ihrer aufgeschobenen Zuteilungen teilweise von den gleichen Leistungskriterien abhängt wie bei den Key Risk Takern.

Ab 2012 werden auch Mitarbeiter mit einem Bonus von über 2 Millionen Franken/US-Dollar als Key Risk Taker betrachtet, soweit sie anhand unserer Gesamtkriterien für die Erkennung von Key Risk Takern nicht bereits als solche identifiziert wurden. Diese Kategorie von Mitarbeitern, bei denen wie oben erwähnt bereits aufgeschobene Zuteilungen zur Anwendung kommen, die für Key Risk Taker gelten, erhalten in Zukunft ebenfalls Leistungsbeurteilungen seitens der Kontrollfunktionen.

→ **Siehe Abschnitt «Förderung einer angemessenen und kontrollierten Risikoübernahme» im Abschnitt «Grundsätze der Gesamtvergütung» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Auch wenn wir die entsprechenden Anforderungen der FINMA in Bezug auf Key Risk Taker bereits erfüllen, konsultieren wir zudem andere Aufsichtsbehörden zu diesem Thema. Im Einklang mit Angaben der britischen Financial Services Authority (FSA UK) haben wir Mitarbeiter und oberste Führungskräfte identifiziert, deren Geschäftstätigkeit einen wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens in Grossbritannien haben könnte. Diese Gruppe von Mitarbeitern, «Code Staff» genannt, umfasst rund 180 Personen, von denen etwa zwei Drittel auch zu unserer breiter gefassten Gruppe der Key Risk Taker gehören. Die für Code Staff geltende Vergütungsregelung ist in der Regel mit jener der Key Risk Taker vergleichbar. Aufgrund spezifischer Anforderungen der FSA UK werden indes 50% der sofort fälligen Bonuszahlungen für Code Staff in Form von Aktien ausgerichtet. Zudem unterliegen alle Aktien, die dem Code Staff im Rahmen des EOP aufgrund der Leistung im Jahr 2011 zugeteilt wurden, nach Fälligkeit einer zusätzlichen Sperrfrist von sechs Monaten.

Fixe und variable Vergütung¹

	Total per Jahresende 2011		Nicht aufgeschoben		Aufgeschoben ³	
	Betrag	%	Betrag	%	Betrag	%
<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>						
Konzernleitungsmitglieder²						
Gesamtvergütung						
Betrag	75	100	33	44	42	56
Anzahl Empfänger	15					
Fixe Vergütung						
Grundgehalt	20	27	20	100	0	0
Variable Vergütung						
Cash Balance Plan (CBP)	23	73	13	24	42	76
Performance Equity Plan (PEP)	10		0	0	10	100
Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP)	22		0	0	22	100
Key Risk Taker						
Gesamtvergütung						
Betrag	656	100	362	55	294	45
Anzahl Empfänger	448					
Fixe Vergütung						
Grundgehalt	194	30	194	100	0	0
Variable Vergütung						
	462	70	168	36	294	64

¹ Die Vergütung von Konzernleitungsmitgliedern, welche im Laufe des Jahres ihre Funktion antraten, wird in den Angaben bezüglich Konzernleitungsmitgliedern und Key Risk Taker anteilig ausgewiesen. ² Die Zahlen beziehen sich auf alle Mitglieder der Konzernleitung, die per 31. Dezember 2011 im Amt waren, und alle im Jahr 2011 ausgeschiedenen Mitglieder der Konzernleitung. ³ Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan, welche von der Aufwandsverbuchung abweichen kann.

Die US-Notenbank (Fed) hat einen weiterreichenden Ansatz zur Identifizierung solcher Mitarbeiter vorgeschlagen. Basierend auf den Angaben der Federal Reserve Bank of New York haben wir jene Mitarbeiter identifiziert, die als «Covered Employees» bezeichnet werden. Diese Gruppe umfasst etwa 1000 oberste Führungskräfte, Mitarbeiter, die ertragsgenerierende Geschäftsbereiche leiten und solche, die ertragsverantwortliche Funktionen in den USA wahrnehmen und das Unternehmen alleine oder gemeinsam einem erheblichen Risiko aussetzen. Über 100 dieser identifizierten Covered Employees gemäss der weiter gefassten Definition der Federal Reserve Bank of New York gehören auch zur weltweiten Gruppe unserer Key Risk Taker.

Group Executive Board**Gehalt und Bonus**

Die Mitglieder der Konzernleitung beziehen ein fixes Gehalt und können zudem einen Bonus erhalten. Die Boni der Konzernleitungsmitglieder liegen im Ermessen des Verwaltungsrates, sind aber vom Ergebnis des Konzerns und vom verfügbaren Bonuspool abhängig.

→ Siehe die Erörterungen in den Abschnitten «Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates im Jahr 2011» und «Vergütungsfinanzierung und -aufwand» in diesem Bericht für weitere Informationen

Mindestens 76% der Bonuszahlung für die Konzernleitungsmitglieder werden aufgeschoben. 40% des Jahresbonus werden unter dem Cash Balance Plan (CBP) bar ausgerichtet: Ein maximaler Anteil von 24% wird sofort ausbezahlt, wobei eine Obergrenze von 2 Millionen Franken/US-Dollar gilt. Der Baranteil der aufgeschobenen Bonuszahlung wird in gleichen Tranchen über die nächsten zwei Jahre ausbezahlt. Die Höhe der fälligen Barvergütung ist an die im Geschäftsjahr vor der Fälligkeit vom Konzern erwirtschaftete Eigenkapitalrendite (Group RoE) gekoppelt. Die verbleibenden 60% des Bonus eines Konzernleitungsmitglieds werden in Form von Aktien ausbezahlt. Dabei werden 20% unter dem Performance Equity Plan (PEP) und 40% unter dem Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP) zugeteilt. CBP-Vergütungen sind bis zu zwei, PEP-Vergütungen für drei und SEEOP-Vergütungen bis zu fünf Jahre aufgeschoben. Die aufgeschobenen Zuteilungen können unter bestimmten Bedingungen verfallen. Die generelle Reduktion des Hebeleffekts in unseren Vergütungsplänen seit 2009 wirkt dem Eingehen übermässiger Risiken zusätzlich entgegen.

→ Siehe Abschnitt «Aufgeschobene variable Vergütungspläne» in diesem Bericht für weitere Informationen

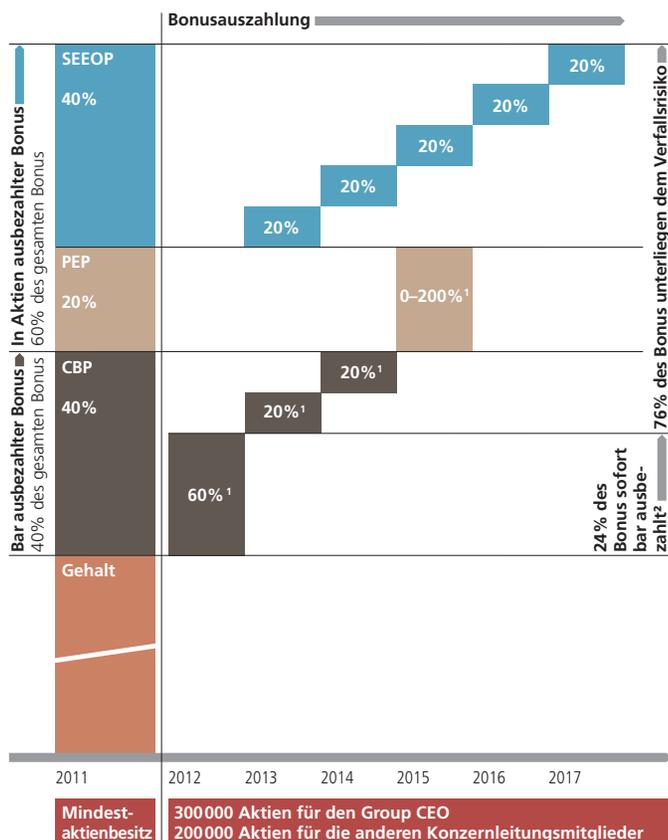
Mindestaktienbesitz

Um ihre Interessen noch besser mit jenen der Aktionäre in Einklang zu bringen, sind die Mitglieder der Konzernleitung ver-

Vergütungsstruktur für Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2011

40% des Jahresbonus eines Konzernleitungsmitglieds werden bar ausbezahlt, 60% in Aktien. 76% des Bonus eines Konzernleitungsmitglieds sind aufgeschoben.

Beispiel zur Illustration



- Zugeteilte UBS-Aktien
- Wird in fünf gleich grossen Anteilen über fünf Jahre verteilt übertragen
- Verfällt im Falle eines Verlusts, oder falls nachteilige Handlungen erfolgen oder die Anstellung beendet wird.

- Zugeteilte Performance-Aktien¹
- Zuteilung wird nach Ablauf von drei Jahren übertragen. Die Anzahl übertragener Aktien beträgt zwischen 0 und 2-mal die Anzahl der ursprünglich zugeteilten Performance-Aktien, je nachdem, ob gewisse Ziele erreicht wurden.
- Verfällt, falls nachteilige Handlungen erfolgen oder die Anstellung beendet wird.

- 60% werden sofort ausbezahlt, wobei eine Obergrenze von CHF/USD 2 Millionen gilt. Der Rest wird in Tranchen von je 20% über die nächsten zwei Jahre ausbezahlt.
- Jährliche Anpassung erfolgt im Einklang mit dem RoE des Konzerns: Eine Anpassung nach oben erfolgt nur, wenn der RoE höher ist als 6%. Die Obergrenze für Anpassungen liegt bei 20%.
- Verfällt, falls nachteilige Handlungen erfolgen oder die Anstellung beendet wird.

- Konzernleitungsmitglieder sind während ihrer Amtszeit dazu verpflichtet, eine gewisse Anzahl UBS-Aktien zu besitzen. Diese Aktienbestände müssen bis spätestens fünf Jahre ab dem Zeitpunkt der Ernennung in die Konzernleitung aufgebaut sein.

¹ Vorbehaltlich Änderungen gemäss den Planregeln. ² Unterliegt einer Barauszahlungsobergrenze von CHF/USD 2 Millionen.

pflichtet, ihre UBS-Aktien langfristig zu halten. Jedes Konzernleitungsmitglied muss mindestens 200 000 und der Group CEO mindestens 300 000 Aktien halten. Diese Aktienbestände müssen bis spätestens fünf Jahre ab dem Zeitpunkt der Ernennung in die Konzernleitung aufgebaut sein. Die Aktien sind während der Dauer ihrer Funktion zu halten. Zur Anzahl gehaltener UBS-Aktien zählen nebst den im Rahmen der Aktienvergütung zugeteilten und gesperrten auch die privat gehaltenen Aktien.

Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsverträge der Konzernleitungsmitglieder sehen keine «goldenen Fallschirme», also spezielle Abfindungsbedingungen oder Zusatzbeiträge in Pensionskassenpläne, vor. Alle Anstellungsverträge mit Konzernleitungsmitgliedern legen eine Kündigungsfrist von sechs Monaten fest, mit Ausnahme eines

Anstellungsvertrages, der eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten vorsieht. Die Anstellungsverträge für die Konzernleitungsmitglieder sehen vor, dass jeder bis zum Kündigungsdatum ausgerichtete Bonus im Ermessen des Unternehmens liegt und auf den Ergebnissen des Konzerns, des Unternehmensbereichs und der individuellen Leistung während der Dauer ihres Arbeitsverhältnisses beruht. Die Zuteilung von bar auszubezahlenden Boni erfolgt in der Regel unter dem CBP. Die Sperrfrist für aufgeschobene Bonuszuteilungen an Konzernleitungsmitglieder verkürzt sich bei deren Austritt aus der Bank nicht. Von dieser Regel kann allerdings bei Invalidität oder im Todesfall abgewichen werden.

Nebenleistungen

Die Nebenleistungen für Konzernleitungsmitglieder entsprechen den auch für andere Mitarbeiter geltenden lokalen Gegebenheiten.

Verwaltungsrat

Präsident des Verwaltungsrates

Der Präsident des Verwaltungsrates erhält ein fixes Gehalt, das eine Barzahlung sowie eine bestimmte Anzahl UBS-Aktien umfasst, die während vier Jahren blockiert sind. Im Vergütungspaket des Verwaltungsratspräsidenten ist keine variable oder leistungsabhängige Komponente enthalten. Allerdings sorgt die Aktienkomponente dafür, dass die Vergütung an den langfristigen Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist. Der Arbeitsvertrag des Verwaltungsratspräsidenten enthält keine speziellen Abfindungsregelungen, auch keine Zusatzbeiträge in Pensionskassenpläne.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten liegt im Ermessen des Human Resources and Compensation Committee (HRCC). Dieses nimmt einmal jährlich eine Beurteilung vor und berücksichtigt die Lohnniveaus vergleichbarer Funktionen ausserhalb von UBS.

Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates

Mit Ausnahme des Verwaltungsratspräsidenten sind alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig. Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten fixe Grundhonorare, die sich im

Rahmen der von unseren Konkurrenten weltweit ausgerichteten Vergütungen bewegen. 50% des Honorars werden in bar und 50% in Form von gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt. Sie unterliegen einer Haltefrist von vier Jahren und werden daher mit einem Abschlag von 15% zugeteilt. Wahlweise erfolgt die Vergütung zu 100% in Form von blockierten UBS-Aktien. Zusätzlich erhalten unabhängige Verwaltungsratsmitglieder sogenannte Vergütungen für Ausschusseinsätze. Diese richten sich nach dem Aufwand, mit dem die Einsitznahme in den verschiedenen Verwaltungsratsausschüssen des Unternehmens verbunden ist. Der Senior Independent Director und der Vizepräsident des Verwaltungsrates erhalten darüber hinaus eine Zahlung von je 250 000 Franken. Entsprechend ihrer Funktion erhalten die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder keinen Bonus und keine Nebenleistungen.

Die Höhe des Grundhonorars und der Vergütung für Ausschusseinsätze für unabhängige Verwaltungsratsmitglieder wird jährlich überprüft. Dabei unterbreitet der Verwaltungsratspräsident dem HRCC einen Vorschlag. Dieses unterbreitet seine Empfehlung anschliessend dem Verwaltungsrat.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates im Jahr 2011» in diesem Bericht für weitere Informationen**

Aufgeschobene variable Vergütungspläne

Unsere variablen Vergütungspläne sind so ausgestaltet, dass einerseits der Bedarf an talentierten und motivierten Fachkräften gedeckt wird und andererseits die Vergütung eng an die langfristige nachhaltige Performance geknüpft ist.

Um sicherzustellen, dass die Interessen unserer Mitarbeiter auf jene unserer Aktionäre abgestimmt sind, entrichten wir einen grossen Teil der Boni in Form von Aktien. Damit sich unsere Mitarbeiter auf die langfristige Profitabilität des Unternehmens konzentrieren, sehen all unsere variablen Vergütungspläne vor, dass ein wesentlicher Teil des Bonus zwischen drei und fünf Jahren aufgeschoben wird. Unsere Pläne enthalten Malus-Klauseln, die es dem Unternehmen ermöglichen, den gesperrten aufgeschobenen Teil vollständig oder teilweise zu streichen, wenn der Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen begeht. Zudem

machen Leistungskriterien die Übertragung der Zuteilungen teilweise vom Erreichen gewisser Leistungsziele abhängig. Daher hängt der im Rahmen unserer aufgeschobenen Vergütungspläne nach Ablauf der Sperrfrist letztlich ausbezahlte Betrag weitgehend von den Ergebnissen des Konzerns oder des Unternehmensbereichs ab, auch wenn die individuelle Leistung des Mitarbeiters ein Schlüsselfaktor für die Bestimmung seines Bonus (einschliesslich verschobener Aktienzuteilungen) ist.

Bei bereits übertragenen Zuteilungen nehmen wir keine Anpassungen mehr vor.

→ Siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen über die Bewertungsgrundsätze und die Bewertung der gewährten Zuteilungen

Überblick über die variablen Vergütungspläne

Die Vergütung ist eng verknüpft mit den langfristigen und nachhaltigen Ergebnissen des Unternehmens. Alle unsere Pläne für die variable Vergütung enthalten Malus-Klauseln. Ein wesentlicher Anteil der variablen Vergütung wird aufgeschoben und unterliegt während mehrerer Jahre dem Verfallsrisiko.

		Cash Balance Plan	Performance Equity Plan	Senior Executive Equity Ownership Plan	Equity Ownership Plan	
Empfänger		Konzernleitungsmitglieder	Konzernleitungsmitglieder	Konzernleitungsmitglieder	Key Risk Taker, Group Managing Directors sowie Mitarbeiter mit einem Gesamtbonus von über CHF/USD 2 Millionen	Andere Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über CHF/USD 250 000
Fälligkeit		Sofortige Übertragung von 60%, der Rest in Teilzahlungen von je 20% über die nächsten zwei Jahre	Übertragung nach drei Jahren. Zahl übertragener Aktien hängt von der Erfüllung von Leistungskriterien ab.	Übertragung in gleichmässigen Anteilen über fünf Jahre	Übertragung in gleichmässigen Anteilen über drei Jahre	
Bedingungen, welche die Auszahlung beeinflussen	Aktienkurs		●	●	●	
	Verfallsklauseln	●	●	●	●	
	Leistungs- / Malus-Klauseln	Höhe des am Fälligkeitstermin ausbezahlten Barbetrags hängt vom im vorangehenden Geschäftsjahr erzielten RoE des Konzerns ab	Die Anzahl der übertragenen Aktien ist abhängig vom Erreichen von EP sowie vom TSR. Die Anzahl übertragener Aktien beträgt zwischen 0 und 2 mal die Anzahl zugeteilter Aktien. Abhängig von der Entwicklung des Aktienkurses	Übertragung ist abhängig von der Profitabilität des Unternehmensbereichs des betreffenden Konzernleitungsmitglieds oder von der Profitabilität des Gesamtkonzerns, falls das Konzernleitungsmitglied keinen Unternehmensbereich leitet Abhängig von der Entwicklung des Aktienkurses	Vollständige Übertragung nur, falls der Unternehmensbereich des Mitarbeiters profitabel ist (für Corporate-Center-Mitarbeiter, falls der Gesamtkonzern profitabel ist) Abhängig von der Entwicklung des Aktienkurses	Abhängig von der Entwicklung des Aktienkurses
Profitabilität als Finanzierungsquelle		●	●	●	●	
Zuteilungsart		Barauszahlung	UBS-Aktien	UBS-Aktien	UBS-Aktien ¹	

¹ Aufgeschobene Barauszahlung für Mitarbeiter von Global Asset Management.

Cash Balance Plan

Plan-Typus: aufgeschobener Barvergütungsplan

Berechtigte Mitarbeiter: Vergütungen im Rahmen des Cash Balance Plan (CBP) werden den Mitgliedern der Konzernleitung einmal jährlich gewährt.

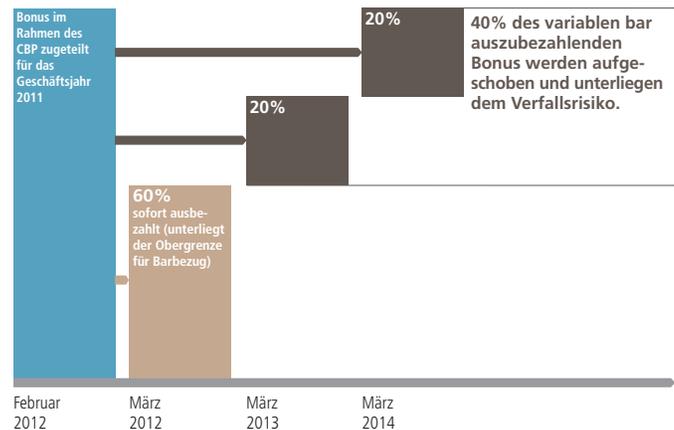
Beschreibung: Gemäss dem CBP erhält ein Konzernleitungsmitglied 40% seines Jahresbonus grundsätzlich in Form einer Barvergütung. Ein maximaler Anteil von 24% des Gesamtbonus wird sofort ausbezahlt, wobei eine Obergrenze von 2 Millionen Franken/US-Dollar besteht. Der Rest wird aufgeschoben und in zwei gleichen Tranchen über zwei Jahre ausbezahlt. Die Auszahlung erfolgt in Abhängigkeit der nachfolgend beschriebenen Leistungskriterien.

Die Höhe der ausbezahlten Barvergütung hängt von der Eigenkapitalrendite ab, welche der Konzern während der Sperrfrist erwirtschaftet (Group RoE). Erwirtschaftet der Konzern eine Group RoE von weniger als 6%, werden keine Anpassungen an der Höhe der ausbezahlten Barvergütung vorgenommen. Übersteigt die Group RoE 6%, wird der ausstehende Betrag erhöht. Diese Erhöhung entspricht einem prozentualen Anteil an der erwirtschafteten Group RoE, darf aber 20% nicht übersteigen. Erzielt der Konzern eine negative Group RoE, reduziert sich der ausstehende Betrag entsprechend, und zwar um bis zu 100%.

Im Jahr 2011 wurden keine Änderungen an der Planstruktur vorgenommen.

Einschränkungen: Der CBP enthält Malus-Klauseln, wonach die Auszahlung des aufgeschobenen Betrags ganz oder teilweise verfällt, wenn der Mitarbeiter eine nachteilige Handlung begeht. Es besteht selbst dann ein Verfallsrisiko für die Auszahlung des aufgeschobenen Anteils der CBP-Vergütung, wenn das Mitglied der

So funktioniert der CBP: Ein Beispiel zur Illustration



Konzernleitung das Unternehmen bereits verlassen hat. Ausserdem verfällt der gesperrte aufgeschobene Anteil der Zuteilung, wenn ein Mitglied der Konzernleitung sein beziehungsweise ihr Arbeitsverhältnis freiwillig kündigt und zu einem anderen Institut der Finanzbranche wechselt.

Übertragungen für 2011: Die zweite Tranche der 2010 für das Leistungsjahr 2009 gewährten CBP-Zuteilung wurde im März 2012 fällig. Der fällig werdende Betrag wurde nicht angepasst, da die Anforderung hinsichtlich des RoE erst ab 2011 gilt.

Die erste Tranche der 2011 für das Leistungsjahr 2010 gewährten CBP-Zuteilung wurde im März 2012 fällig. Der fällig werdende Betrag wurde entsprechend dem RoE des Konzerns (8,6%) für das Geschäftsjahr 2011 um 8,6% erhöht.

Performance Equity Plan

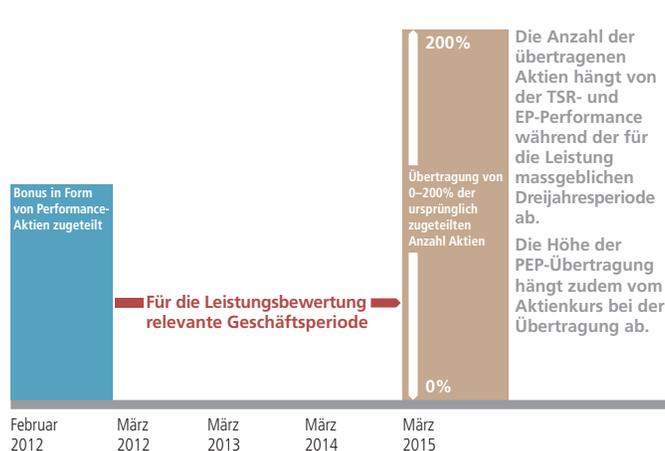
Plan-Typus: UBS-Aktienplan

Berechtigte Mitarbeiter: Vergütungen im Rahmen des Performance Equity Plan (PEP) werden den Mitgliedern der Konzernleitung einmal jährlich gewährt.

Beschreibung: Zu Beginn der dreijährigen Performance-Periode erhalten die Mitglieder der Konzernleitung eine bestimmte Anzahl gesperrter Performance-Aktien. Die tatsächliche Anzahl UBS-Aktien, die nach Ablauf des Zeitraums übertragen wird, kann zwischen null und der doppelten Anzahl der ursprünglich zugeteilten Performance-Aktien liegen. Dies hängt davon ab, ob bestimmte Economic-Profit- sowie Total-Shareholder-Return-Ziele erfüllt wurden. Beim Economic Profit (EP) handelt es sich um eine Messgrösse für den risikoadjustierten Gewinn, welche die Kosten für das Risikokapital berücksichtigt. Ein EP resultiert nur, wenn die insgesamt erzielte Kapitalrendite die Kapitalkosten übersteigt. Der Total Shareholder Return (TSR) misst die Gesamtrendite für den Aktionär, die sich aus der Kurssteigerung der Aktie und deren Dividendenrendite zusammensetzt. Wir ermitteln unseren TSR über eine Dreijahresperiode im Vergleich zum Dow Jones Bank Titans 30 Index, der 30 führende Unternehmen des globalen Bankensektors abbildet.

Um festzustellen, wie viele UBS-Aktien am Ende der Sperrfrist übertragen werden, muss der EP-Multiplikator mit dem TSR-Multiplikator multipliziert werden. Der EP-Multiplikator verändert sich mit dem über die Dreijahresperiode erzielten akkumulierten EP und reicht von 50% bis 150%. Der TSR-Multiplikator kann von 50% bis 133% variieren. Wenn beide Multiplikatoren unter der unteren Schwelle liegen, werden keine Aktien übertragen. Wenn beide Multiplikatoren beim höheren Schwellenwert oder darüber liegen, beträgt die Anzahl der UBS-Aktien, welche am Ende der

So funktioniert der PEP: Ein Beispiel zur Illustration



Leistungsperiode übertragen wird, das Zweifache der ursprünglich zugeteilten Performance-Aktien.

Im Jahr 2011 wurden keine Änderungen an der Planstruktur vorgenommen.

Einschränkungen: Die im Rahmen des PEP gewährten Vergütungen verfallen, wenn der Mitarbeiter eine nachteilige Handlung begeht oder wenn das Arbeitsverhältnis freiwillig oder aus wichtigen Gründen beendet wird.

Übertragungen für 2011: Im Jahr 2012 erfolgen keine Übertragungen. Da der PEP 2010 eingeführt wurde, werden erstmals im März 2013 Übertragungen fällig.

Senior Executive Equity Ownership Plan

Plan-Typus: UBS-Aktienplan

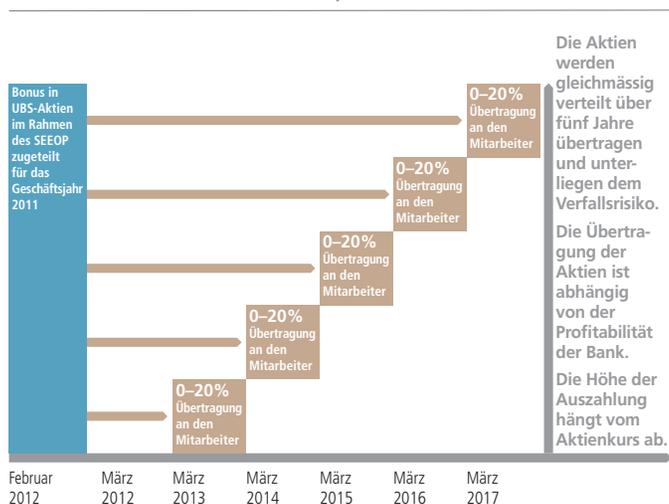
Berechtigte Mitarbeiter: Vergütungen im Rahmen des Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP) werden den Mitgliedern der Konzernleitung einmal jährlich gewährt.

Beschreibung: SEEOP-Vergütungen werden in Form von UBS-Aktien zugeteilt, die in gleichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren fällig werden. Der SEEOP entspricht in etwa dem nachfolgend beschriebenen EOP, doch gilt für den SEEOP eine längere Sperrfrist. Dadurch sollen das höhere Engagement und die verstärkte Orientierung an der langfristigen Leistung – beides Kriterien, die von den Mitgliedern der Konzernleitung erwartet werden – gefördert werden.

Im Jahr 2011 wurden keine Änderungen an der Planstruktur vorgenommen.

Einschränkungen: SEEOP-Zuteilungen können teilweise oder gänzlich verfallen, wenn der Mitarbeiter eine nachteilige Handlung begeht oder wenn der Unternehmensbereich, dem das Mitglied der Konzernleitung angehört, einen Verlust erleidet. Im Rahmen von SEEOP wird Profitabilität definiert als operativer Gewinn vor Steuern, bereinigt um einzelne Posten, wie etwa offengelegter eigener Kredit, Restrukturierungskosten, Gewinn- und Verlusteffekte von strategischen Veräusserungen oder Investitionen, Goodwill-bezogene Währungsumrechnungskosten und gewisse einmalige, nicht wiederkehrende Kosten, die nicht der Kontrolle des Unternehmensbereichs oder des Konzerns unterstehen. Die Höhe der verfallenen Vergütung hängt vom Ausmass des Verlustes ab und liegt in der Regel zwischen 10% und 50% des fälligen Vergütungsanteils.

So funktioniert der SEEOP: Ein Beispiel zur Illustration



SEEOP-Zuteilungen verfallen gänzlich, wenn das Arbeitsverhältnis freiwillig oder aus wichtigen Gründen beendet wird.

Übertragungen für 2011: Die SEEOP-Profitabilitätsanforderungen wurden ab dem Geschäftsjahr 2010 eingeführt. Die erste Tranche der 2011 für das Geschäftsjahr 2010 gewährten Zuteilung, die im März 2012 fällig wurde, ist für alle Mitglieder der Konzernleitung gänzlich übertragen worden, ausser für Carsten Kengeter, CEO der Investment Bank. 50% der SEEOP-Zuteilungstranche von Carsten Kengeter verfiel, da die Investment Bank ihre Profitabilitätsanforderungen für 2011 nicht erreichte.

Equity Ownership Plan

Plan-Typus: UBS-Aktienplan (aufgeschobener Barvergütungsplan für Mitarbeiter von Global Asset Management)

Berechtigte Mitarbeiter: Der Equity Ownership Plan (EOP) ist ein obligatorischer Plan für aufgeschobene Bonuszahlungen, der für alle Mitarbeiter gilt, deren Gesamtvergütung 250 000 Franken/US-Dollar oder mehr beträgt. Im Jahr 2011 erhielten rund 7000 Mitarbeiter EOP-Zuteilungen. Zu diesen Mitarbeitern zählen Key Risk Taker, Group Managing Directors (GMDs) sowie Mitarbeiter, deren Gesamtbonus 2 Millionen Franken/US-Dollar übersteigt. Vergütungen im Rahmen des EOP werden einmal jährlich zuteilt.

Beschreibung: Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung (bestehend aus Grundgehalt und Bonus) mindestens 250 000 Franken/US-Dollar beträgt, erhalten 60% des über diesem Betrag liegenden Bonus in Form von UBS-Aktien, die im Rahmen des EOP über drei Jahre aufgeschoben werden.

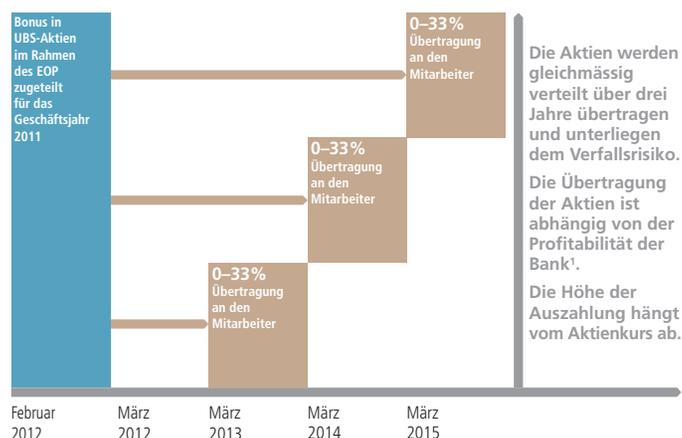
Die Mitarbeiter von Global AM erhalten ihre EOP-Zuteilung in Form von aufgeschobenen Barvergütungen. Um ihre Vergütungen an die Anlage-Performance ihrer Fonds zu koppeln, beruht der bei Fälligkeit auszuzahlende Betrag auf dem Wert des jeweils zugrunde liegenden Global AM Fonds in einem alternativen Anlagevehikel zum Zeitpunkt der fälligen Übertragung. Der bei Fälligkeit auszuzahlende Betrag beruht dabei auf dem Wert des jeweils zugrunde liegenden Global AM Fonds in einem alternativen Anlagevehikel zum Zeitpunkt der fälligen Übertragung. Für diese Form der Vergütung gelten dieselben Bedingungen für die Übertragung sowie dieselben Verfallsklauseln wie für die EOP-Vergütung in Form von UBS-Aktien.

Im Jahr 2011 wurden keine Änderungen an der Planstruktur vorgenommen.

Einschränkungen: Der gesperrte Teil der im Rahmen des EOP gewährten Zuteilungen verfällt, wenn der Mitarbeiter eine nachteilige Handlung begeht oder wenn das Arbeitsverhältnis freiwillig oder aus wichtigen Gründen beendet wird.

EOP-Vergütungen an Key Risk Taker, GMDs und Mitarbeiter, deren Gesamtbonus 2 Millionen Franken/US-Dollar übersteigt, werden als Performance-EOP-Zuteilungen bezeichnet. Sie werden nur dann gänzlich ausbezahlt, wenn der Unternehmensbereich, dem der Mitarbeiter angehört, profitabel ist. Verbucht der Unterneh-

So funktioniert der EOP: Ein Beispiel zur Illustration



¹ Es gelten Profitabilitätsbedingungen für Key Risk Taker, Group Managing Directors und andere Mitarbeiter mit einem Gesamtbonus ab CHF/USD 2 Millionen.

mensbereich in einem Geschäftsjahr einen Verlust, verfällt der aufgeschobene Anteil der EOP-Vergütung, der im darauffolgenden Jahr fällig würde, teilweise. Im Rahmen von EOP wird Profitabilität definiert als operativer Gewinn vor Steuern, bereinigt um einzelne Posten, wie etwa offengelegter eigener Kredit, Restrukturierungskosten, Gewinn- und Verlusteffekte von strategischen Veräusserungen oder Investitionen, Goodwill-bezogene Währungsumrechnungskosten und gewisse einmalige, nicht wiederkehrende Kosten, die nicht der Kontrolle des Unternehmensbereichs oder des Konzerns unterstehen.

Die Höhe der verfallenen Vergütung hängt vom Ausmass des Verlustes ab und liegt in der Regel zwischen 10% und 50% des fälligen Vergütungsanteils. Bei Mitarbeitern des Corporate Center hängt die Übertragung der Vergütung zum Teil von der Profitabilität des gesamten Konzerns ab.

Übertragungen für 2011: Performance-EOP-Vergütungen wurden erstmals 2011 für das Geschäftsjahr 2010 gewährt. Die erste Tranche dieser Vergütung, die im März 2012 fällig wurde, ist den Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche gänzlich übertragen worden, mit Ausnahme der Investment Bank. 50% der für Mitarbeiter der Investment Bank fällig gewordenen Tranche verfiel, da die Investment Bank ihre Profitabilitätsanforderungen für 2011 nicht erreichte.

Auslaufende Pläne mit aufgeschobener Vergütung

Die folgende Tabelle enthält Einzelheiten zu auslaufenden Vergütungsplänen, einschliesslich Plänen, mit denen Aktienoptionen, Stock Appreciation Rights und andere Instrumente zugeteilt wurden. UBS hat seit 2009 keine Optionen mehr zugeteilt. Der Ausübungspreis von Aktienoptionen, die unter früheren Plänen zugeteilt wurden, wurde nicht angepasst.

→ Siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen

Plan	Conditional Variable Compensation Plan (CVCP)	Deferred Cash Plan (DCP)	Incentive Performance Plan (IPP)	Key Employee Stock Appreciation Rights Plan (KESAP) und Key Employee Stock Option Plan (KESOP)	Senior Executive Stock Appreciation Rights Plan (SESAP) und Senior Executive Stock Option Plan (SESOP)
Jahr der Zuteilung	nur 2009	nur 2011	nur 2010	2002–2009	2002–2009
Berechtigte Mitarbeiter	Ausgewählte Mitarbeiter (rund 9500 Mitarbeiter), jedoch keine Konzernleitungsmitglieder	Mitarbeiter der Investment Bank mit einer Gesamtvergütung von über 1 Million Franken	Konzernleitungsmitglieder und andere leitende Mitarbeiter (rund 900 Mitarbeiter)	Ausgewählte Mitarbeiter (ca. 17 000 Mitarbeiter zwischen 2002 und 2009)	Konzernleitungsmitglieder und Group Managing Board
Instrument	Barauszahlung	Barauszahlung	Performance-Aktien	Share-settled Stock Appreciation Rights (SAR) oder Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis, der nicht tiefer liegt als der Fair Value der UBS-Aktie am Datum der Zuteilung	SAR oder Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis, der nicht tiefer liegt als 110% des Fair Value einer UBS-Aktie am Datum der Zuteilung
Leistungskriterien	Kein Verlust (Übertragung basierend auf veröffentlichten Gesamtjahresresultaten) und kein Bedarf an einer zusätzlichen Kapitalspritze durch den Staat	Keine	Abhängig vom Aktienkurs am Ende einer Fünfjahresperiode	Keine	Keine
Restriktionen / andere Konditionen	<p>Unter der Bedingung einer fortlaufenden Anstellung, dass weder Kunden noch Mitarbeiter abgeworben werden und dass keine vertraulichen Informationen offengelegt werden</p> <p>Die erste Tranche des CVCP ist gänzlich verfallen, weil im Jahre 2009 kein Gewinn erzielt wurde.</p> <p>Die zweite Tranche des CVCP wurde am 12. April 2011 übertragen, infolge der Ankündigung eines Gewinnes für das Geschäftsjahr 2010 (mit Ausnahme von Wealth Management Americas, da dieser Bereich 2010 einen Verlust verzeichnete).</p> <p>Die dritte Tranche des CVCP wird im April 2012 übertragen, infolge der Ankündigung eines Gewinnes für das Geschäftsjahr 2011. Die Auszahlung erfolgt an Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen.</p>	Nur bei fortlaufender Anstellung und wenn keine nachteiligen Handlungen erfolgen	Nur bei fortlaufender Anstellung und wenn keine nachteiligen Handlungen erfolgen	Unter der Bedingung einer fortlaufenden Anstellung, dass weder Kunden noch Mitarbeiter abgeworben werden und dass keine vertraulichen Informationen offengelegt werden	Unter der Bedingung einer fortlaufenden Anstellung, dass weder Kunden noch Mitarbeiter abgeworben werden und dass keine vertraulichen Informationen offengelegt werden
Sperrfrist	Wird in drei gleich grossen Anteilen über drei Jahre verteilt übertragen	Wird in drei gleich grossen Anteilen über drei Jahre verteilt übertragen	Wird nach Ablauf von fünf Jahren vollständig übertragen. Die Anzahl übertragener Aktien beträgt zwischen 1- und 3-mal die Anzahl der ursprünglich zugeteilten Performance-Aktien.	Wird drei Jahre nach der Zuteilung vollständig übertragen. SAR und Optionen laufen 10 Jahre nach der Zuteilung aus.	Wird drei Jahre nach der Zuteilung vollständig übertragen. SAR und Optionen laufen 10 Jahre nach der Zuteilung aus.

Vergütungsfinanzierung und -aufwand

Wie wir den Bonuspool bestimmen

Jeder Unternehmensbereich plant seinen Bonuspool auf Jahresbasis. Dabei stützt er sich auf die Finanzierungsprinzipien und -prozesse, die das Human Resources and Compensation Committee (HRCC) überprüft hat. Im Jahresverlauf macht jeder Unternehmensbereich Rückstellungen um sicherzustellen, dass ausreichende Mittel zur Verfügung stehen, um die Boni zum Jahresende zahlen zu können. Die tatsächliche Grösse des endgültigen Bonuspools hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab, die nachstehend erläutert sind, und muss vom Verwaltungsrat genehmigt werden.

Der Geschäftserfolg ist die wichtigste Grundlage unserer Finanzierungsgrundsätze für die Vergütung. Auf der Ebene der Unternehmensbereiche wird die Leistung mit einer Vielzahl von Faktoren gemessen, darunter Gewinn, Beitrag vor Bonuszahlungen und wirtschaftlicher Beitrag vor Bonuszahlungen. Der wirtschaftliche Beitrag vor Bonuszahlungen berechnet sich durch Abzug der Kapitalkosten, basierend auf dem einem Bereich zugeteilten Kapital, was die relativen Risiken dieses Bereichs widerspiegelt.

Zur Festlegung des provisorischen Bonuspools des Unternehmensbereichs multiplizieren wir den sogenannten bereichsspezifischen Finanzierungssatz mit dem adjustierten Beitrag des Bereichs vor Bonuszahlungen. Bei der Bestimmung unserer Finanzierungssätze berücksichtigen wir verschiedene Faktoren wie angemessene Vergütung, welche die Leistungsentwicklung im Jahresverlauf widerspiegelt, sowie Erschwinglichkeit und das Erfordernis von UBS, auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein. Die Finanzierungssätze sind direkt mit dem Profitabilitätsniveau der einzelnen Unternehmensbereiche verbunden. Steigen die Gewinne eines Unternehmensbereichs, so wird der Gewinnanteil reduziert, der den Bonuszahlungen zugewiesen wird. Dank dieses Ansatzes können wir die Bank in Jahren des Abschwungs oder der

Erholung durch die Bindung wichtiger Mitarbeiter schützen. Gleichzeitig steigern wir in guten Jahren die Aktionärsrendite, indem wir einen übermässigen Kapitaleinsatz für die Vergütung verhindern.

Profitabilität ist der wichtigste Faktor zur Bestimmung des Bonuspools, und es werden Finanzierungssätze zur provisorischen Festlegung der Bonuspools für die Unternehmensbereiche verwendet. Das Management kann jedoch nach Ermessen entsprechende Anpassungen vornehmen. Es kann die allgemeine Gewinnqualität beurteilen, indem es relevante Kennzahlen zur Leistungsmessung und andere qualitative Messgrössen, einschliesslich Risikofaktoren, prüft. Sollte ein Bonuspool eines Unternehmensbereichs dessen Performance nicht vollumfänglich widerspiegeln, kann der Group CEO nach seinem Ermessen Empfehlungen abgeben, um den Gesamtpool zu vergrössern oder zu verkleinern. Diese Empfehlungen werden durch das HRCC überprüft. Solche individuellen Anpassungen können beispielsweise gemacht werden, wenn sich ein Unternehmensbereich in einer Umstrukturierungsphase befindet oder wenn er stark in Wachstum investiert, was sich beides kurzfristig finanziell nachteilig auswirkt, jedoch längerfristig für eine nachhaltige Profitabilität sorgt. Auch sind wir uns bewusst, wie wichtig es für unsere Strategie ist, dass wir am Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben. Deshalb berücksichtigen wir bei der Finanzierung der variablen Vergütung auch Konkurrenzvergleiche. Wir prüfen unsere Marktposition aus Leistungs- und Vergütungssicht, untersuchen die Vergütungstrends in der Branche (auch auf Senior-Management-Stufe) und vergleichen die Entwicklungen bei unseren Mitbewerbern und über die Regionen hinweg. Schliesslich berücksichtigen wir bei der Festlegung des Bonuspools auch die Kapitalauswirkungen, vor allem aufgrund der Tatsache, dass wir Kapital aufbauen müssen, um neue strikere Kapitalanforderungen zu erfüllen.

Nachhaltige Profitabilität ist eine wesentliche Voraussetzung für die Vergütungsfinanzierung

Primäre Grundlage für die Vergütungsfinanzierung im gesamten Unternehmen ist die Profitabilität. Im Folgenden wird der Prozess beschrieben, durch den wir unsere Bonuspools bestimmen.



Geschäftserfolg der letzten zwei Jahre

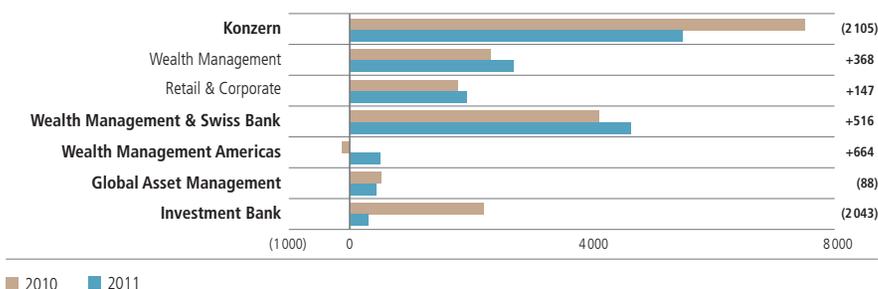
2011 verzeichneten wir einen geringeren Erfolg, mit einem Vorsteuergewinn von 5350 Millionen Franken, verglichen mit 7455 Millionen Franken im Jahr 2010.

Unser Vorsteuergewinn verringerte sich 2011 auf 5350 Millionen Franken, verglichen mit 7455 Millionen Franken im Jahr 2010. Dieses Resultat widerspiegelt den vor allem in der Investment Bank gesunkenen Geschäftsertrag, dessen Rückgang durch Kostensenkungen in den meisten Einheiten teilweise kompensiert wurde. 2011 haben wir unsere ohnehin branchenführende Kapitalbasis weiter verstärkt. Am Jahresende lag unsere Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel II bei 19,6%, während unsere Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel 2.5 15,9% betrug. Zudem verzeichneten wir einen beachtlichen Zufluss an Nettoneugeldern in unserem Wealth Management.

Operativer Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Mio. CHF

Jahresvergleich



Die Bonuspools für das Jahr 2011 wurden auf der Basis des Geschäftsergebnisses festgelegt, welches im Quartalsbericht über das Konzernergebnis im 4. Quartal 2011 am 7. Februar 2012 bekannt gegeben wurde. Die Resultate für das Jahr 2011 wurden im Nachgang angepasst, um darauffolgenden Ereignissen Rechnung zu tragen. Diese Anpassungen verringerten den Vorsteuergewinn des Konzerns um 103 Millionen Franken (von 5453 Millionen Franken auf 5350 Millionen Franken). Das operative Ergebnis der Investment Bank ging um netto 150 Millionen Franken zurück (von 304 Millionen Franken auf 154 Millionen Franken). Darin enthalten ist eine Einsparung von 17 Millionen Franken beim Personalaufwand. Diese Einsparung entstand durch die Entscheidung des

HRCC, einen grösseren Anteil der Performance-EOP-Tranche zu streichen, welche für das Jahr 2011 fällig geworden wäre. Der Nettorückgang des operativen Ergebnisses in der Investment Bank wurde teilweise durch einen Zuwachs kompensiert, welcher bei Wealth Management Americas mit 30 Millionen Franken (von 504 Millionen Franken auf 534 Millionen Franken) und bei Corporate Center mit 17 Millionen Franken (von einem Verlust von 380 Millionen Franken auf einen Verlust von 363 Millionen Franken) realisiert wurde.

→ Siehe «Anmerkung 32 Ereignisse nach der Berichtsperiode» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen

Auf der Ebene der Unternehmensbereiche unterbreitet jeder CEO einen Vorschlag für die Finanzierung und Verteilung, wobei er die Eingaben von Group Risk berücksichtigt. Diese Vorschläge werden mit dem Group CEO zusammen mit dem zugrunde liegenden Beitrag vor Bonuszahlungen und anderen relevanten Kennzahlen zur Leistungsmessung diskutiert. Das HRCC prüft die Begründung, auf der die Bonuspools der Unternehmensbereiche basieren. Bei der Beurteilung der Leistung und der Gewinnqualität berücksichtigt es auch die Kennzahlen zur Leistungsmessung und die Risikofaktoren, die spezifisch für den jeweiligen Unternehmensbereich gelten. Anschliessend gibt das HRCC dem Verwaltungsrat eine Empfehlung betreffend die Grösse des definitiven Bonuspools ab.

Bonuszuteilungen für das Geschäftsjahr 2011

Unser Bonuspool für 2011 beläuft sich auf 2,6 Milliarden Franken und liegt somit auf 40% unter dem Niveau von 2010 (zum Vergleich: der adjustierte Beitrag vor Bonuszahlungen verringerte sich um 37%). Dies entspricht einem markanten Rückgang unserer Gesamtprofitabilität im letzten Jahr aufgrund eines anspruchsvollen Marktumfelds. Bei der Investment Bank wurde der Bonuspool um rund 60% reduziert, was auf die unautorisierten Handelsgeschäfte

und die bedeutend schwächere Performance des Unternehmensbereichs im Jahr 2011 zurückzuführen ist. Bei anderen Unternehmensbereichen, die eine bessere Performance verzeichneten, war die Kürzung des Bonuspools weniger ausgeprägt.

Die Tabelle «Gesamte variable Vergütung» zeigt die variablen Vergütungen an die Mitarbeiter für das Geschäftsjahr 2011 sowie die Anzahl der Empfänger der jeweiligen Zuteilungen. Variable Vergütung definieren wir als den Pool der diskretionären, leistungs-basierten Boni für das entsprechende Jahr.

Bei aufgeschobenen Bar- und Aktienzuteilungen hängt die Höhe der endgültigen Zahlung an den Mitarbeiter von den Verfallsbedingungen und Leistungskriterien ab, denen diese Zuteilungen unterliegen. Der Betrag der aufgeschobenen Aktienzuteilungen basiert auf deren Fair Value zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Die Spalte «Buchhalterische Anpassung» in der Tabelle «Gesamte variable Vergütung» zeigt die Differenz zwischen dem Betrag der Bonuszuteilungen an die Mitarbeiter und dem als Aufwand erfassten Fair Value nach International Financial Reporting Standard (IFRS) 2. Diese Anpassung soll dem Umstand Rechnung tragen, dass der Fair Value von Aktien, die aus buchhalterischer Sicht übertragen wurden, aber weiterhin Verkaufs- oder Übertragungsbeschränkungen unterliegen, niedriger ist als der Marktwert von Aktien, die keinen Beschränkungen unterliegen. So gilt

beispielsweise eine EOP-Zuteilung aus buchhalterischer Sicht sofort als übertragen, wenn ein Mitarbeiter in den Ruhestand tritt. Die Aktien bleiben aber während der ursprünglichen Sperrfrist blockiert. In diesem Fall ist der als Aufwand erfasste Fair Value für die blockierte EOP-Zuteilung niedriger als der aktuelle Marktwert eines verfügbaren Anteils. Kommen Leistungskriterien des EOP zur Anwendung, so widerspiegelt der als Aufwand erfasste Betrag einen Abzug für erwarteten Verfall, welcher entsprechend dem tatsächlich eingetretenen Verfall angepasst wird.

Die Tabelle «Aufgeschobene Vergütung» zeigt den aktuellen inneren Wert von gesperrten aufgeschobenen variablen Zuteilungen, die einer ex-post Anpassung unterliegen. Bei aktienbasierten Teilnehmungsplänen wird der innere Wert aufgrund des Aktienschlusskurses vom 30. Dezember 2011 ermittelt. Bei fondsbezogenen Plänen wird der innere Wert anhand des letzten verfügbaren Marktpreises für die zugrunde liegenden Fonds festge-

legt; bei bar zu erfüllenden Zuteilungen wird der innere Wert auf der Grundlage des ausstehenden Barbetrags bestimmt, der den Empfängern von entsprechenden Zuteilungen geschuldet wird.

Sämtliche im Rahmen unserer aufgeschobenen Vergütungspläne gewährten Zuteilungen, welche in der Tabelle «Gesamte variable Vergütung» aufgeführt sind, unterliegen ex-post Anpassungen, entweder implizit über Aktienkursbewegungen, oder explizit etwa über einen durch das Unternehmen angeordneten Verfall. Entsprechend kann sich ihr Wert mit der Zeit verändern. Die Beträge in der Spalte «Bezüglich Zuteilungen für frühere Jahre» berücksichtigen bereits die ex-post impliziten Anpassungen, die sich aus Kursschwankungen zwischen dem Zuteilungszeitpunkt und dem 30. Dezember 2011 ergaben.

→ Siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen

geprüft Gesamte variable Vergütung¹

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Aufwand		Auf spätere Perioden verschobener Aufwand		Buchhalterische Anpassung		Total		Anzahl Empfänger	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bar ausbezahlter Bonus	1 514	2 079	0	0	0	0	1 514	2 079	50 620	51 522
Aufgeschobene Barvergütungspläne	34	64	3	236	0	0	37	300	62	576
UBS-Aktienpläne	234	440	635	1 271	54	60	923	1 771	6 514	7 516
UBS-Aktienoptionspläne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equity Ownership Plan – fondsbezogen	25	28	69	67	0	0	94	95	515	579
Total diskretionärer Bonuspool	1 807	2 611	707	1 574	54	60	2 568	4 245	50 635	51 535
Übrige variable Vergütungen²	335	399	247	337	0	0	582	736		
Total Vergütung für WMA-Finanzberater³	1 842	1 980	1 024	698	0	2	2 866	2 680		

¹ Gesamter diskretionärer Bonus, welcher an Mitarbeiter für die Geschäftsjahre 2011 (CHF 2 568 Millionen) und 2010 (CHF 4 245 Millionen) gewährt wurde. Der Aufwand unter «Übrige variable Vergütungen» und «Total Vergütung für WMA-Finanzberater» ist nicht Teil des diskretionären Bonuspools von UBS. ² Garantien und Ersatzzahlungen für neu rekrutierte Mitarbeiter, Gutschriften für verfallene Vergütungen, Abfindungszahlungen, die aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen oder im Rahmen eines Sozialplans bezahlt werden, sowie Zahlungen zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern im Zusammenhang mit strategischen Initiativen. ³ Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Vergütungsmodellen, die direkt auf von Finanzberatern generierten, vergütungsrelevanten Erträgen basieren, sowie aus ergänzenden Vergütungsbestandteilen, die auf der Produktivität der Finanzberater, der Dauer der Firmenzugehörigkeit, den Vermögen und anderen Variablen basieren. Sie enthält auch Kosten im Zusammenhang mit Vergütungszusagen und Vorschüssen, die den Finanzberatern zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung gewährt werden und an Sperrfristvorgaben geknüpft sind.

geprüft Aufgeschobene Vergütung^{1,2}

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Bezüglich Zuteilungen für 2011	Bezüglich Zuteilungen für frühere Jahre ³	Total	davon unterliegen ex-post Anpassungen
Bar ausbezahlter Bonus	0	0	0	0%
Cash Balance Plan	10	19	29	100%
Equity Ownership Plan	884	2 298	3 182	100%
Senior Equity Ownership Plan	22	46	68	100%
Performance Equity Plan	10	14	24	100%
Equity Ownership Plan – fondsbezogen	94	576	670	100%
Auslaufende Pläne mit aufgeschobener Vergütung	0	577	577	100%
Total	1 020	3 530	4 550	

¹ Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan, welche von der Aufwandsverbuchung abweichen kann. ² Für weitere Informationen siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011. ³ Dies berücksichtigt die ex-post impliziten Anpassungen, basierend auf den Veränderungen des Aktienkurses seit der Zuteilung.

Bonusaufwand für das Geschäftsjahr 2011

Der Bonuspool eines Geschäftsjahres umfasst alle diskretionären leistungsbezogenen variablen Vergütungen für dieses Geschäftsjahr. Einzelne Vergütungen, die zum Bonuspool gehören – vorwiegend diskretionäre bar ausbezahlte Vergütungen – werden bereits im selben Jahr als Aufwand verbucht, während aufgeschobene Vergütungen primär in den Folgejahren verbucht werden. Die Grafik «Reduktion des Bonuspools für 2011 um 40%» veranschaulicht, wie der Bonuspool für das Geschäftsjahr 2011 mit dem Bonusaufwand für das Geschäftsjahr 2011 zusammenhängt. Der Bonusaufwand enthält alle unmittelbaren Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszuteilungen für das Jahr 2011 und Aufwendungen früherer Jahre.

Wie in der Grafik ersichtlich, verringerte sich der Bonuspool im Jahr 2011 um 1677 Millionen Franken, was einem Rückgang von 40% entspricht. Unter Berücksichtigung der IFRS-Bilanzierungsregeln sank der Bonusaufwand für das Jahr 2011 um 690 Millionen Franken und verzeichnete damit einen Rückgang um 17%. Die Reduktion des Bonuspoolumfangs ist aus folgenden Gründen ausgeprägter als die Reduktion des Bonusaufwands:

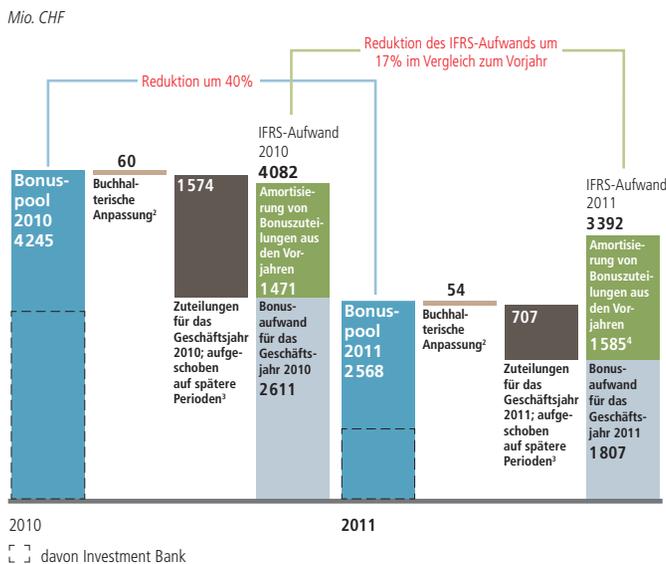
- Der Betrag für aufgeschobene Zuteilungen, die im Jahr 2012 für das Geschäftsjahr 2011 neu gewährt wurden, liegt um 867 Millionen Franken tiefer als der Betrag für aufgeschobene Zuteilungen, die im Jahr 2011 für das Geschäftsjahr 2010 neu gewährt wurden.
- Die Amortisation von Zuteilungen, welche in früheren Jahren gewährt wurden, stieg im Jahr 2011 um 114 Millionen Franken im Vergleich zum Jahr 2010. Dies reflektiert einen Anstieg von Amortisationen aufgeschobener Vergütungen, welche zu einem bedeutenderen Bestandteil unseres Vergütungssystems geworden sind. Seit 2010 bilden aufgeschobene Zuteilungen, die vor allem im Rahmen des EOP gewährt werden, einen grösseren Teil der Vergütung.
- Die Auswirkung von buchhalterischen Anpassungen ist im Jahr 2011 weniger ausgeprägt als im Jahr 2010.

Per Ende 2011 belief sich der Betrag der nicht verbuchten Zuteilungen, die in den Folgejahren amortisiert werden müssen, auf 1,7 Milliarden Franken. Zusammen mit den Zuteilungen im Rahmen des Special Plan Award Programms für Senior Manager bei der Investment Bank im Frühling 2012 beläuft sich die Gesamtsumme der nicht erfassten Zuteilungen auf 2,0 Milliarden Franken, gegenüber 2,8 Milliarden Franken per Ende 2010. Die nebenstehende Grafik zeigt, dass diese Verringerung auf die Reduktion der nicht amortisierten Vergütungen aus früheren Jahren zurückzuführen ist, sowie auf bedeutend geringere neu gewährte Zuteilungen für 2011.

→ Siehe Abschnitt «Unser Vergütungsmodell im Überblick» in diesem Bericht für weitere Informationen über die Vergütungen im Rahmen des Special Plan Award Programms

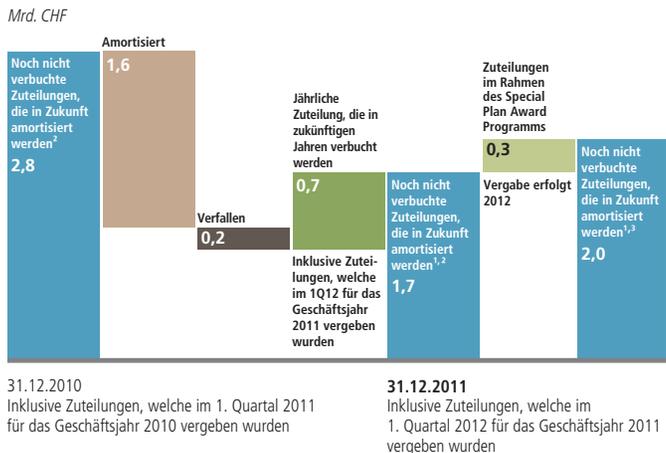
Die nächste Tabelle veranschaulicht den Wert der aktuellen ex-post expliziten und impliziten Anpassungen bei den ausstehen-

Reduktion des Bonuspools für 2011 um 40% im Vergleich zum Vorjahr¹



Amortisation aufgeschobener Vergütungen

Wir erwarten eine Reduktion von 0,5 Milliarden Franken für die Vergütungen, welche 2012 amortisiert werden (1,1 Milliarden Franken) im Vergleich zu 2011 (1,6 Milliarden Franken)¹



den aufgeschobenen Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2011. Ex-post Anpassungen treten nach der Zuteilung einer Vergütung auf. Ex-post explizite Anpassungen treten auf, wenn wir eine Vergütung aufgrund von Verfall von aufgeschobenen Zuteilungen berichtigen. Ex-post implizite Anpassungen sind hingegen mit

geprüft **Ex-post explizite und implizite Anpassungen der aufgeschobenen Vergütung im Jahr 2011¹**

Mio. CHF	Ex-post explizite Anpassungen ⁴	Ex-post implizite Anpassungen an gesperrten Zuteilungen ⁵
UBS-Aktien (EOP, IPP, PEP, SEEOP) ²	(171)	(1 432)
UBS-Optionen (KESOP) und SAR (KESAP) ²	(22)	(290)
UBS-fondsbasierter Plan (EOP) ³	(11)	(50)

¹ Vergütung (diskretionäre und übrige variable Vergütung) im Zusammenhang mit Zuteilungen für vergangene Geschäftsjahre. ² IPP, KESOP und KESAP sind auslaufende aufgeschobene Vergütungspläne. Unter dem CBP wurden im Jahr 2011 keine Anpassungen gemacht. ³ Die im Rahmen dieses Plans gewährten Zuteilungen werden bar ausbezahlt und unterliegen zu 100% ex-post impliziten Anpassungen. ⁴ Ex-post explizite Anpassungen berücksichtigen die Anzahl verfallener Titel während des Jahres, bewertet mit dem Aktienkurs am 30. Dezember 2011 (CHF 11.18). Für den UBS-fondsbasierten Plan umfasst dies die aufgrund von Verfall entstandenen Guthaben, welche 2011 verbucht wurden. ⁵ Die Berechnung der ex-post impliziten Anpassungen für UBS-Aktien basiert auf der Differenz zwischen dem gewichteten Durchschnitt des Fair Value am Datum der Zuteilung und dem Aktienpreis am 30. Dezember 2011. Die Berechnung für UBS-Optionen basiert auf der Differenz zwischen dem Fair Value am Datum der Zuteilung und der Summe der inneren Werte am 30. Dezember 2011. Die Berechnung für den fondsbasierten Plan basiert auf den Marktpreisveränderungen während des Jahres 2011.

keinen Massnahmen des Unternehmens verbunden und entstehen als Folge von Aktienkursbewegungen, die den Wert von Zuteilungen beeinflussen.

Der Gesamtwert der ex-post expliziten Anpassungen bei UBS-Aktien für das Jahr 2011 auf Basis von 15 132 302 im Jahr 2011 verfallenen Aktien beträgt 171 Millionen Franken. Der Gesamtwert der ex-post expliziten Anpassungen bei UBS-Optionen für das Jahr 2011 auf Basis von 3 756 444 im Jahr 2011 verfallenen Optionen beläuft sich auf 22 Millionen Franken. Die Höhe der ex-post impliziten Anpassungen ist hauptsächlich auf einen Rückgang des Aktienkurses zurückzuführen. Der tiefere Aktienkurs bedeutet auch, dass viele der früher gewährten Optionen «out of the money» sind. Die meisten ausstehenden Vergütungen in Form von Optionen weisen folglich zum jetzigen Zeitpunkt keinen inneren Wert auf.

Gesamter Personalaufwand 2011

Die Tabelle «Personalaufwand» auf der folgenden Seite zeigt unseren gesamten Personalaufwand im Jahr 2011 für unsere 64 820 Mitarbeiter. Dieser umfasst Saläre, Vorsorge- und andere Personalkosten, Sozialversicherungsbeiträge und die variable Vergütung. Die variable Vergütung beinhaltet diskretionäre bar ausbezahlte Boni für das Geschäftsjahr 2011, die 2012 zur Auszahlung kommen, Amor-

tisationen für gesperrte aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre und Kosten für aufgeschobene Zuteilungen an Mitarbeiter, die zum Zuteilungszeitpunkt das Pensionsalter erreicht haben.

Der Bonuspool zeigt den Wert der für das Geschäftsjahr 2011 zugewiesenen diskretionären Boni, wobei sowohl sofort ausbezahlte als auch aufgeschobene Zuteilungen eingeschlossen sind. Bei der Bestimmung des Aufwands für die variable Vergütung sind zwei Anpassungen erforderlich, um vom Bonuspool auf die buchhalterischen Kosten zu kommen, die in der nach IFRS erstellten Konzernrechnung von UBS erfasst werden:

- Kürzung um die nicht erfassten künftigen Amortisationen für gesperrte aufgeschobene Zuteilungen, die 2012 für das Geschäftsjahr 2011 erfolgten, und
- Zuschlag für die Amortisationen auf gesperrten aufgeschobenen Zuteilungen früherer Jahre.

Da ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung in Form von aufgeschobenen Zuteilungen erfolgt, ist der Anteil der Amortisationen für gesperrte aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre an den buchhalterischen Kosten in den Jahren 2010 und 2011 bedeutend.

→ Siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen

Personalaufwand

Mio. CHF	Bezüglich Zuteilungen		Aufwand		
	für 2011	für frühere Jahre	Total 2011	2010	2009
Gehälter	6 859	0	6 859	7 033	7 383
Variable Vergütungen – Bonus ¹	1 807	1 585	3 392	4 082	2 809
Variable Vergütungen – Andere ^{1,2}	335	(19)	316	230	699
<i>davon Ersatzzahlungen³</i>	31	90	121	107	41
<i>davon garantierte Vergütungen für Neueintritte</i>	88	85	173	135	56
<i>davon Gutschrift für verwirkte Vergütungen</i>	0	(215)	(215)	(167)	(81)
<i>davon Abfindungszahlungen⁴</i>	216	0	216	69	433
<i>davon Zahlungen zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern⁵</i>	0	21	21	85	250
Externe Mitarbeiter	217	0	217	232	275
Sozialleistungen	697	46	743	826	804
Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ⁶	788	0	788	724	988
Wealth Management Americas: Vergütungen an Finanzberater ^{1,7}	1 842	676	2 518	2 667	2 426
Übriger Personalaufwand ²	726	32	758	1 127	1 159
Total Personalaufwand	13 271	2 320	15 591⁸	16 920	16 543

¹ Siehe «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ² Im Jahr 2011 wurde der Aufwand für den freiwilligen aktienbasierten Vergütungsplan (Equity Plus Plan) von den Variablen Vergütungen – Andere in den Übrigen Personalaufwand umklassiert. Als Folge davon stieg der Übrige Personalaufwand für 2010 um CHF 80 Millionen und für 2009 um CHF 132 Millionen. Die Variablen Vergütungen – Andere wurden entsprechend reduziert. ³ Ersatzzahlungen sind das Entgelt für aufgeschobene Vergütungen, die aufgrund eines Wechsels zu UBS verfallen sind. ⁴ Beinhaltet Abfindungszahlungen, die aufgrund rechtlicher und anderer Verpflichtungen bezahlt werden. ⁵ Zahlungen zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern im Zusammenhang mit strategischen Initiativen. ⁶ Siehe «Anmerkung 29 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen. ⁷ Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Vergütungsmodellen, die direkt auf von Finanzberatern generierten, vergütungsrelevanten Erträgen basieren, sowie aus ergänzenden Vergütungsbestandteilen, die auf der Produktivität der Finanzberater, der Dauer der Firmenzugehörigkeit, dem Vermögen und anderen Variablen basieren. Sie enthält auch Kosten im Zusammenhang mit Vergütungszusagen und Vorschüssen, die den Finanzberatern zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung gewährt werden und an Sperrfristvorgaben geknüpft sind. ⁸ Enthält Restrukturierungskosten von CHF 261 Millionen. Siehe «Anmerkung 37 Umstrukturierungen und Veräusserungen» im Geschäftsbericht 2011 für weitere Informationen zu unserem Kostensenkungsprogramm.

Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates im Jahr 2011

Vergütung der Konzernleitung

Die Gesamtvergütung 2011 für die Mitglieder der Konzernleitung reflektierte die Leistung jedes einzelnen Mitglieds im Zusammenhang mit der Performance des jeweiligen Unternehmensbereichs, dem gesamten Fortschritt des Konzerns hinsichtlich der Umsetzung unserer mittelfristigen strategischen Ziele sowie dem individuellen Beitrag jedes Mitglieds der Konzernleitung im Hinblick auf Veränderungen, den Aufbau leistungsfähiger Teams und die Risikobewirtschaftung. Wir berücksichtigen spezifische Kennzahlen zur Leistungsmessung für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung, die für ihre Aufgaben von Bedeutung sind. Dazu gehören der risikoadjustierte Gewinn, die Bewirtschaftung der risikogewichteten Aktiven, der Nettoneugeldzufluss sowie die Kosteneffizienz. Bei der Festlegung der Vergütung für die Konzernleitungsmitglieder haben das Human Resources and Compensation Committee (HRCC) und der Verwaltungsrat auch ihre gemeinsamen Erfolge bei der Optimierung unserer Strategie, die Vergütungsmodelle und -höhe unserer Hauptkonkurrenten und die Geschäftsentwicklung von UBS berücksichtigt.

Die Gesamtvergütung der Konzernleitungsmitglieder, die am 31. Dezember 2011 im Amt waren, belief sich auf 70,1 Millionen Franken, gegenüber insgesamt 91,0 Millionen Franken im Vorjahr. Im Zuge einer Umstrukturierung im vierten Quartal 2011, die zu einer Zusammenlegung gewisser Funktionen führte, waren per 31. Dezember 2011 zwölf Mitglieder der Konzernleitung im Amt, verglichen mit 13 am 31. Dezember 2010. Die Gesamtvergütung für die drei Mitglieder der Konzernleitung, die 2011 zurücktraten, betrug insgesamt 7,0 Millionen Franken, gegenüber 3,3 Millionen Franken für das einzige Konzernleitungsmitglied, das 2010 zurücktrat.

Das höchstbezahlte Konzernleitungsmitglied für das Jahr 2011 war Robert J. McCann mit einer Gesamtvergütung von 9,2 Millionen Franken. Wie aus der Tabelle «Gesamtvergütungen der Mitglieder der Konzernleitung» hervorgeht, handelte es sich bei 76% seines Bonus um eine aufgeschobene Zuteilung (davon 16% aufgeschobene Barvergütung und 60% aufgeschobene Aktien mit einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren). Im Jahr 2011 war Robert J. McCann massgeblich für die Trendwende der Profitabilität von Wealth Management Americas verantwortlich, die trotz eines volatilen und schwierigen Marktumfelds erreicht wurde: Dieser Unternehmensbereich verzeichnete beträchtliche Neugeldzuflüsse, senkte die Zahl der Beraterabgänge stark und erreichte mit der Produktivität der Finanzberater eine Vorrangstellung.

Für das Jahr 2011 erhielt der Group Chief Executive Officer (Group CEO) Sergio P. Ermotti einen Bonus von 4,6 Millionen Franken. Damit belief sich seine Gesamtvergütung auf 6,4 Millionen Franken. Wie aus der Tabelle «Gesamtvergütungen der Mitglieder der Konzernlei-

tung» hervorgeht, handelte es sich bei 88% seines Bonus um eine aufgeschobene Zuteilung (28% aufgeschobene Barvergütung und blockierte Aktien sowie 60% aufgeschobene Aktien mit einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren). Bei der Festlegung seiner Vergütung berücksichtigten das HRCC und der Verwaltungsrat seinen Beitrag und seine an den definierten Zielen gemessene Leistung als Group CEO seit Ende September 2011 sowie seine frühere Leistung als Chairman und CEO für Europa, den Nahen Osten und Afrika seit seinem Eintritt ins Unternehmen im April 2011. Als Group CEO ging Sergio P. Ermotti die anstehenden Führungsherausforderungen unverzüglich an. Dazu zählten die abschliessende Festlegung und die Präsentation der Konzernstrategie am Investor Day sowie die Wiederherstellung des Vertrauens der Anleger und der Aufsichtsbehörden im Zusammenhang mit den unautorisierten Handelsgeschäften innerhalb der Investment Bank. In Bezug auf das operative Umfeld und dessen Kontrollaspekte sowie zur Förderung einer verstärkten Zusammenarbeit mit dem Ziel, unseren Kunden das Beste aus allen Unternehmensbereichen zu bieten, wurden innerhalb des Unternehmens verschiedene Transformationsinitiativen lanciert. Bevor Sergio P. Ermotti die Aufgabe als Group CEO übernahm, war er massgeblich daran beteiligt, die Bedeutung der einzelnen Standorte in Europa, dem Nahen Osten und Afrika weiter zu verbessern und die Optimierung der regionalen Governance-Strategie voranzutreiben.

Der frühere Group CEO Oswald J. Grübel, der für den Vorfall mit den unautorisierten Handelsgeschäften die volle Verantwortung übernahm, trat Ende September 2011 zurück und verzichtete für 2011 auf einen Bonus. Seine Entscheidung wurde vom Human Resources and Compensation Committee angenommen und vom Verwaltungsrat genehmigt.

Grundgehalt

Die Grundgehälter für alle Konzernleitungsmitglieder werden vom HRCC festgelegt und jährlich überprüft. Anfang 2011, nach einer Prüfung der Markttendenzen im Hinblick auf das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung sowie hinsichtlich einer Ausgewogenheit von Vergütungsarten innerhalb des Systems hat sich das HRCC entschieden, das Grundgehalt für Konzernleitungsmitglieder mit Ausnahme des Group CEO bei 1,5 Millionen Franken, oder dem Gegenwert in lokaler Währung, festzulegen. Nach der Ernennung von Sergio P. Ermotti überprüfte das HRCC das Grundgehalt für den Group CEO und legte dieses bei jährlich 2,5 Millionen Franken fest. Als Folge einer weiteren Überprüfung im ersten Quartal 2012 hat sich das HRCC entschieden, das Grundgehalt für die Konzernleitung 2012 unverändert zu lassen. Die von den Konzernleitungsmitgliedern über das Jahr erhaltenen Grundgehälter werden bei der Festlegung ihrer Gesamtvergütung vollumfänglich berücksichtigt.

Nebenleistungen

Die Regelungen bezüglich Nebenleistungen für die Mitglieder der Konzernleitung blieben unverändert.

- Siehe «Anmerkung 29 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für Einzelheiten zu den verschiedenen Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Schweiz und anderen wichtigen Märkten
- Siehe die Abschnitte «Vergütungsfinanzierung und -aufwand» und «Unser Vergütungsmodell im Überblick» in diesem Bericht für Informationen zur Festlegung der Bonuszahlungen für 2011 durch das HRCC sowie den Abschnitt «Aufgeschobene variable Vergütungspläne» für Einzelheiten zu den Vergütungsplänen für Mitglieder der Konzernleitung

Vergütung des Verwaltungsrates

Präsident des Verwaltungsrates

2011 betrug die Gesamtvergütung für den Verwaltungsratspräsidenten Kaspar Villiger 1 494 568 Franken. Unsere Vergütungsstruktur sieht für den Präsidenten ein Grundgehalt und 200 000 UBS-Aktien (für vier Jahre blockiert) sowie Nebenleistungen vor. Die Aktien sind nicht als variable Vergütung konzipiert oder vorgesehen. Kaspar Villiger beschloss, auf einen substanziellen Teil der Aktienzuteilung zu verzichten und stattdessen eine begrenzte Zahl von 38 700 UBS-Aktien mit einem Fair Value von 500 000 Franken zu akzeptieren. Zudem hielt er an der freiwilligen Reduktion seines Jahresgrundgehalts von 2 Millionen Franken auf 850 000 Franken fest. Kaspar Villigers Entscheidung wurde vom HRCC dankend angenommen und genehmigt.

Höchstbezahltes Mitglied des Verwaltungsrates

Mit einer Gesamtvergütung von 1 494 568 Franken ist Kaspar Villiger das höchstbezahlte Mitglied des Verwaltungsrates.

Vergütung von Axel A. Weber

Im Juli 2011 gaben wir bekannt, dass Axel A. Weber an der Generalversammlung 2012 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen werden soll und für den Fall seiner Wahl als nicht unabhängiger Vizepräsident vorgesehen sei. Vorbehältlich seiner Wiederwahl im Jahr 2013 werde er zudem voraussichtlich die Nachfolge von Kaspar Villiger als Präsident des Verwaltungsrates übernehmen. Im November 2011 entschied sich Kaspar Villiger, dass er sich an der Generalversammlung 2012 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellen werde. Vorbehältlich seiner Wahl in den Verwaltungsrat im Jahr 2012 wird Axel A. Weber deshalb als Nachfolger von Kaspar Villiger das Präsidium des Verwaltungsrates übernehmen.

Im Rahmen der Vergütungsstruktur für den Verwaltungsrat wird Axel A. Weber ein Grundgehalt, blockierte UBS-Aktien und Nebenleistungen erhalten. Falls er an der Generalversammlung 2012 in den Verwaltungsrat gewählt wird und die Nachfolge von Kaspar Villiger als Präsident des Verwaltungsrates antritt, wird er

eine jährliche Vergütung von 2 Millionen Franken sowie 200 000 UBS-Aktien erhalten, die für vier Jahre blockiert sind.

Wie zu einem früheren Zeitpunkt bekannt gegeben wurde, beschloss der Verwaltungsrat, dass Axel A. Weber vorbehältlich seiner Wahl in den Verwaltungsrat an der Generalversammlung 2012 eine einmalige Zahlung erhalten soll. Diese umfasst die Gesamtvergütung für ein Jahr beziehungsweise 2 Millionen Franken und 200 000 UBS-Aktien, die für ein Jahr blockiert sind.

Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates

Die Tabelle «Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen» zeigt die Vergütung der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates für den Zeitraum zwischen den Generalversammlungen 2011 und 2012. Die Vergütungen für 2010 bis 2011 blieben unverändert. Da neuerdings ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrates den Vorsitz des Corporate Responsibility Committee innehat, wurde für diese Funktion eine Vergütung von 100 000 Franken gewährt.

Vergütung für ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung

2011 wurden keine Vergütungen oder Nebenleistungen an ehemalige Verwaltungsrats- oder Konzernleitungsmitglieder ausbezahlt. 2010 waren solche Vergütungen aufgrund von bestehenden Vereinbarungen an Konzernleitungsmitgliedern ausbezahlt worden, die das Unternehmen bereits mehrere Jahre zuvor verlassen hatten. Die im Rahmen solcher Vereinbarungen erbrachten Nebenleistungen wurden für alle Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung eingestellt, die nach dem 1. Januar 2008 zurücktraten.

Transaktionen im Jahr 2011

Im Einklang mit den geltenden Regeln und Vorschriften werden die Managementtransaktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung mit UBS-Aktien offengelegt.

Vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2011 wurden fünf Aktienverkäufe im Gesamtwert von 7 760 461.35 Franken offengelegt. Die Regeln der Schweizer Börse erfordern keine Offenlegung der Namen von Mitgliedern des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung, die solche Transaktionen tätigen.

UBS-Führungskräfte erhalten einen beträchtlichen Teil ihrer Vergütung in Form von aktienbasierten Zuteilungen. Aus diesem Grund überwiegt die Zahl der Verkaufstransaktionen im Allgemeinen die Zahl der Käufe. Blackout-Perioden und der gleichzeitige Ablauf von Sperrfristen für Aktien oder Optionen, die im Rahmen der Vergütung zugeteilt wurden, können dazu führen, dass sich die Transaktionen auf einen kurzen Zeitraum konzentrieren.

Zudem entschieden sich zwei Mitglieder des Verwaltungsrates gemäss gängiger Praxis, ihre gesamte Vergütung in UBS-Aktien zu beziehen. Diese Aktien im Gesamtwert von 650 000 Franken werden im März 2012 zugeteilt.

Kredite

Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrates erhalten Darlehen, feste Vorschüsse und Hypotheken. Diese Darlehen werden im Rahmen des normalen Geschäftsgangs zu den im Wesentlichen gleichen Bedingungen wie für andere Mitarbeiter, einschliesslich Zinsen und Sicherheiten, vergeben und weisen weder ein unüblich hohes Betreibungsrisiko noch sonstige unvorteilhafte Merkmale auf.

→ Siehe «Anmerkung 31 Nahestehende Personen und Unternehmen» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 für weitere Informationen über Kredite, die aktuellen und früheren Führungskräften gewährt wurden

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Gesamtvergütungen der Mitglieder der Konzernleitung	36
Aktien- und Optionsbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010 / 2011	37
Details zu den Vergütungen der nicht unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen	38
Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen	38
Gesamtvergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrates	39
Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2010 / 2011	39
Vergütungen der ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung	40
Total aller nicht gesperrten und gesperrten Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung	40
Total aller blockierten und nicht blockierten Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates	40
Nicht gesperrte und gesperrte Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010 / 2011	41
Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2010 / 2011	44
Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2010 / 2011	44

Gesamtvergütungen der Mitglieder der Konzernleitung

Name Funktion	Für das Jahr	Grundgehalt	Variable Barvergütung unter CBP					Nebenleistungen ^e	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen ^f	Total
			Unmittelbarer Baranteil ^b	Aufgeschobener Baranteil ^{5, b}	Jährlicher Bonus unter PEP ^c	Jährlicher Bonus unter SEEOP ^d				
Sergio P. Ermotti Group CEO ¹	2011	1 394 445	553 200	1 290 800	922 000	1 844 000	195 450	150 816	6 350 711	
Oswald J. Grübel ehemaliger Group CEO ²	2011	2 191 667	0	0	0	0	35 971	0	2 227 638	
Oswald J. Grübel ehemaliger Group CEO	2010	3 000 000	0	0	0	0	25 600	0	3 025 600	
Robert J. McCann CEO Wealth Management Americas (höchste Gesamtvergütung)	2011	1 321 538	1 869 233	1 246 155	1 557 694	3 115 388	67 053	6 264	9 183 325	
Carsten Kengeter CEO Investment Bank (höchste Gesamtvergütung)	2010	874 626	1 002 496	2 339 158	1 670 827	3 341 654	92 547	0	9 321 308	
Gesamtvergütungen aller Mitglieder der Konzernleitung die per 31. Dezember 2011 im Amt waren ³	2011	15 962 737	11 929 365	8 874 910	10 402 137	20 804 274	1 165 601	995 290	70 134 314	
Gesamtvergütungen aller Mitglieder der Konzernleitung die per 31. Dezember 2010 im Amt waren ³	2010	14 705 894	15 588 145	14 451 756	15 019 951	30 039 901	381 851	843 402	91 030 900	
Gesamtvergütungen aller 2011 ausgeschiedenen Mitglieder der Konzernleitung ⁴	2011	4 155 602	509 201	1 166 759	0	962 768	171 954	80 499	7 046 783	
Gesamtvergütungen aller 2010 ausgeschiedenen Mitglieder der Konzernleitung ⁴	2010	755 950	1 380 000	920 000	0	0	78 817	118 334	3 253 101	

¹ Sergio P. Ermotti wurde am 1. April 2011 zum Konzernleitungsmitglied und Regional CEO Europe, Middle East and Africa ernannt. Er wurde am 24. September 2011 zum neuen Group CEO ad interim ernannt und am 15. November 2011 bestätigt. ² Oswald J. Grübel legte sein Amt als Group CEO am 24. September 2011 nieder. ³ Anzahl und Verteilung der Mitglieder der Konzernleitung: Per 31. Dezember 2011 waren zwölf Mitglieder der Konzernleitung im Amt. Per 31. Dezember 2010 waren 13 Mitglieder der Konzernleitung im Amt. ⁴ Anzahl und Verteilung der ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung: 2011: beinhaltet fünf Monate im Amt als Konzernleitungsmitglied für John Cryan, neun Monate für Oswald J. Grübel und elf Monate für Maureen Miskovic. 2010: beinhaltet drei Monate im Amt als Konzernleitungsmitglied für Francesco Morra. ⁵ In 2011 beinhaltet der aufgeschobene Baranteil für Sergio P. Ermotti blockierte Aktien gemäss anwendbaren Anforderungen der FSA UK. Im Jahr 2010 beinhaltet der aufgeschobene Baranteil für John Cryan, Carsten Kengeter und Alexander Wilmot-Sitwell blockierte Aktien gemäss anwendbaren Anforderungen der FSA UK.

Erläuterungen zu den Details der Vergütungen an Mitglieder der Konzernleitung und Mitglieder des Verwaltungsrates

- Lokale Währungen werden zum Wechselkurs in Schweizer Franken umgerechnet, gemäss «Anmerkung 38 Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011.
- 60% der Barvergütung (das sind 24% des jährlichen Gesamtbonus eines Konzernleitungsmitglieds) werden sofort ausbezahlt. Der Rest wird in gleichen Tranchen zu jeweils 20% im Laufe der folgenden zwei Jahre ausbezahlt und unterliegt Verfallsklauseln.
- Wert pro Performance-Aktie bei Zuteilung: CHF 13.26 für PEP-Zuteilungen im Jahr 2012 für das Geschäftsjahr 2011, CHF 18.70 für PEP-Zuteilungen im Jahr 2011 für das Geschäftsjahr 2010. Diese Werte basieren auf Bewertungen, die zu Rechnungslegungszwecken verwendet werden, und berücksichtigen die Leistungskriterien und die potenziellen Ergebnisse für diese Kriterien.
- SEEOP-Zuteilungen werden in gleichen Tranchen über fünf Jahre fällig und können verfallen. Der Wert jeder im Rahmen von SEEOP zuteilten Aktie bei Zuteilung beträgt: CHF 12.76 oder USD 14.14 (Stammaktien) und CHF 12.36 oder USD 13.70 (Aktienanwartschaften) für SEEOP-Zuteilungen im Jahr 2012 für das Geschäftsjahr 2011; CHF 18.43 oder USD 19.94 (Stammaktien) und CHF 18.30 oder USD 19.80 (Aktienanwartschaften) für SEEOP-Zuteilungen im Jahr 2011 für das Geschäftsjahr 2010.
- Sachleistungen werden allesamt zum Marktwert bewertet (zum Beispiel Beiträge an die Krankenversicherung und allgemeine Spesenpauschalen).
- Oberste Führungskräfte in der Schweiz nehmen an demselben Vorsorgeplan teil wie alle übrigen Mitarbeiter. Der Plan sieht vor, dass UBS bis zu einer Vergütung in Höhe von CHF 835 200 einen Beitrag an den Vorsorgeplan leistet. Die Leistungen bestehen aus einer Altersrente, einer Überbrückungsrente oder einer einmaligen Auszahlung des angesparten Kapitals. Die Mitarbeiter leisten ebenfalls Beiträge an den Plan. In diesem Betrag nicht berücksichtigt sind die obligatorischen Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherung (AHV, ALV). Die Arbeitgeberbeiträge an die gesetzlich vorgeschriebene berufliche Vorsorge gemäss BVG sind indes eingeschlossen. Die Arbeitnehmerbeiträge sind im Grundgehalt und in der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung enthalten. In den USA und in Grossbritannien nehmen die obersten Führungskräfte an denselben Vorsorgeplänen teil wie alle übrigen Mitarbeiter. In den USA unterscheiden sich die Pläne von Wealth Management Americas und der übrigen Unternehmensbereiche. Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Typen von Vorsorgeplänen. Die alten Pläne, die neu rekrutierten Mitarbeitern nicht mehr offen stehen, werden (entsprechend der oben erwähnten Unterscheidung) entweder auf Cash-Balance-Basis geführt oder richten sich nach dem durchschnittlichen Grundgehalt. Das versicherte Gehalt ist auf USD 250 000 (oder USD 150 000 für Mitarbeiter von Wealth Management Americas) beschränkt. Für neu rekrutierte Mitarbeiter gibt es grundsätzlich einen Beitragsprimatplan. Dieser sieht vor, dass UBS bis zu einer Vergütung in Höhe von USD 245 000 (USD 250 000 ab 1. Januar 2012) einen Beitrag an den Vorsorgeplan leistet. US-Führungskräfte können zudem am Beitragsprimatplan 401(k) teilnehmen, der allen Mitarbeitern offen steht. Die freiwilligen Arbeitnehmerbeiträge dienen als Basis für die Berechnung der limitierten Arbeitgeberbeiträge. Ab dem 2. Januar 2012 werden für Mitarbeiter von Wealth Management Americas mit einer Vergütung von über USD 250 000 keine Beiträge mehr geleistet. In Grossbritannien nehmen die obersten Führungskräfte entweder am ordentlichen Vorsorgeplan teil, einem Beitragsprimatplan, bei dem das versicherte Gehalt auf GBP 100 000 beschränkt ist, oder an einem alten Leistungsprimatplan, der für neue Mitarbeiter geschlossen ist und dessen Altersrenten sich nach dem durchschnittlichen Grundgehalt richten (per 1. Juli 2010 wurden individuelle Obergrenzen eingeführt).

geprüft **Aktien- und Optionsbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010 / 2011¹**

Name, Funktion	Für das Jahr	Anzahl gesperrte Aktien/Risiken ausgesetzt ²	Anzahl nicht gesperrte Aktien	Total Anzahl Aktien	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in %	Anzahl Optionen ³	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % ⁴
Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer	2011	0	0	0	0,000	0	0,000
	2010	–	–	–	–	–	–
Oswald J. Grübel, ehemaliger Group Chief Executive Officer ⁵	2011	–	–	–	–	–	–
	2010	0	0	0	0,000	4 000 000	0,181
John Cryan, ehemaliger Group Chief Financial Officer ⁵	2011	–	–	–	–	–	–
	2010	221 879	185 975	407 854	0,018	382 673	0,017
Markus U. Diethelm, Group General Counsel	2011	358 042	91 506	449 548	0,021	0	0,000
	2010	178 619	75 700	254 319	0,012	0	0,000
John A. Fraser, Chairman und CEO Global Asset Management	2011	460 707	280 414	741 121	0,034	1 088 795	0,050
	2010	326 702	316 541	643 243	0,029	1 088 795	0,049
Lukas Gähwiler, CEO UBS Switzerland und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank	2011	252 293	37 517	289 810	0,013	0	0,000
	2010	110 000	850	110 850	0,005	0	0,000
Carsten Kengeter, Chairman und CEO Investment Bank	2011	971 575	556 016	1 527 591	0,070	905 000	0,041
	2010	916 201	363 047	1 279 248	0,058	905 000	0,041
Ulrich Körner, Group Chief Operating Officer und CEO Corporate Center	2011	389 090	95 597	484 687	0,022	0	0,000
	2010	177 592	95 597	273 189	0,012	0	0,000
Philip J. Lofts, Group Chief Risk Officer	2011	377 614	150 772	528 386	0,024	577 723	0,026
	2010	200 009	144 603	344 612	0,016	577 723	0,026
Robert J. McCann, CEO Wealth Management Americas	2011	330 047	0	330 047	0,015	0	0,000
	2010	138 598	540 866	679 464	0,031	0	0,000
Maureen Miskovic, ehemaliger Group Chief Risk Officer ⁵	2011	–	–	–	–	–	–
	2010	–	–	–	–	–	–
Tom Naratil, Group Chief Financial Officer	2011	221 238	193 836	415 074	0,019	1 046 122	0,048
	2010	–	–	–	–	–	–
Alexander Wilmot-Sitwell, Co-Chairman und Co-CEO Group Asia Pacific	2011	495 553	220 955	716 508	0,033	353 807	0,016
	2010	274 739	213 613	488 352	0,022	353 807	0,016
Robert Wolf, ehemaliger Chairman und CEO, UBS Group Americas / President Investment Bank	2011	–	–	–	–	–	–
	2010	242 805	635 382	878 187	0,040	948 473	0,043
Chi-Won Yoon, Co-Chairman und Co-CEO Group Asia Pacific	2011	306 515	350 311	656 826	0,030	623 253	0,029
	2010	184 858	318 332	503 190	0,023	623 253	0,028
Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank	2011	306 487	11 756	318 243	0,015	205 470	0,009
	2010	113 609	9 405	123 014	0,006	205 470	0,009

¹ Diese Tabelle enthält alle gesperrten und nicht gesperrten Aktien und Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahestehender Personen. ² Inklusive unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesene Aktien. Die tatsächliche Anzahl zu übertragender Aktien wird gemäss den Planbedingungen berechnet werden. Weitere Informationen zu den Plänen sind in diesem Abschnitt unter «Aufgeschobene variable Vergütungspläne» aufgeführt. ³ Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 aufgeführt. ⁴ Keine Konversionsrechte ausstehend. ⁵ Mitglieder der Konzernleitung, die im Jahr 2011 zurückgetreten sind.

Details zu den Vergütungen der nicht unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen

CHF (Ausnahmen sind angegeben)^a

Name, Funktion ¹	Für das Jahr	Grundgehalt	Jährlicher Bonus (Baranteil)	Jährliche Aktienvergütung	Nebenleistungen ^e	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen ^f	Total
Kaspar Villiger, Verwaltungsratspräsident	2011	850 000	0	500 000 ²	144 568	0	1 494 568
	2010	850 000	0	500 000 ²	141 308	0	1 491 308

¹ Kaspar Villiger war per 31. Dezember 2011 sowie per 31. Dezember 2010 das einzige nicht unabhängige Mitglied des Verwaltungsrates. ² Diese Aktien sind vier Jahre blockiert.

Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen

CHF (Ausnahmen sind angegeben)^a

Name, Funktion ¹	Audit Committee	Human Resources & Compensation Committee	Governance & Nominating Committee	Corporate Responsibility Committee	Risk Committee	Vergütungen					Aktienanteil ²	Anzahl Aktien ^{3,4}	
						Für den Zeitraum GV zu GV	Grundhonorar	Ausschuss-einsätze	Nebenleistungen	Zusatzleistungen			Total
Michel Demaré, Vizepräsident	M					2011/2012	325 000	300 000		250 000 ⁵	875 000	50	39 845
	M					2010/2011	325 000	300 000		250 000 ⁵	875 000	100	52 631
David Sidwell, Senior Independent Director			M		V	2011/2012	325 000	500 000		250 000 ⁵	1 075 000	50	48 952
					V	2010/2011	325 000	400 000		250 000 ⁵	975 000	50	30 893
Sally Bott, ehemaliges Mitglied						2011/2012	–	–		–	–	–	–
			V	M	M	2010/2011	325 000	450 000		–	775 000	50	24 556
Rainer-Marc Frey, Mitglied	M				M	2011/2012	325 000	400 000		–	725 000	100	62 635
	M				M	2010/2011	325 000	400 000		–	725 000	100	43 583
Bruno Gehrig, Mitglied		M	M			2011/2012	325 000	200 000		–	525 000	50	23 907
		M	M			2010/2011	325 000	200 000		–	525 000	50	16 634
Ann F. Godbehere, Mitglied	M	V			M	2011/2012	325 000	550 000		–	875 000	50	39 845
	M				M	2010/2011	325 000	250 000		–	575 000	50	18 219
Axel P. Lehmann, Mitglied			M		M	2011/2012	325 000	250 000		–	575 000	100	49 632
					M	2010/2011	325 000	200 000		–	525 000	100	31 519
Wolfgang Mayrhuber, Mitglied		M			V	2011/2012	325 000	200 000		–	525 000	50	23 907
		M			M	2010/2011	325 000	150 000		–	475 000	50	15 050
Helmut Panke, Mitglied		M			M	2011/2012	325 000	300 000		–	625 000	50	28 460
		M			M	2010/2011	325 000	300 000		–	625 000	50	19 803
William G. Parrett, Mitglied	V					2011/2012	325 000	300 000		–	625 000	50	28 460
	V					2010/2011	325 000	300 000		–	625 000	50	19 803
Joseph Yam, Mitglied				M	M	2011/2012	325 000	250 000		–	575 000	50	26 183
						2010/2011	–	–		–	–	–	–
Total 2011											7 000 000		
Total 2010											6 700 000		

Legende: V = Vorsitzender des entsprechenden Ausschusses; M = Mitglied des entsprechenden Ausschusses

¹ Per 31. Dezember 2011 waren zehn unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates im Amt. Joseph Yam wurde an der Generalversammlung vom 28. April 2011 in den Verwaltungsrat gewählt und Sally Bott ist am 11. Februar 2011 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Per 31. Dezember 2010 waren zehn unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates im Amt. Wolfgang Mayrhuber wurde an der Generalversammlung vom 14. April 2010 in den Verwaltungsrat gewählt und Sergio Marchionne und Peter Voser sind an der Generalversammlung vom 14. April 2010 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. ² Honorare werden zu 50% in bar und zu 50% in blockierten UBS-Aktien ausbezahlt. Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates können beantragen, dass ihnen 100% ihres Honorars in blockierten UBS-Aktien ausbezahlt werden. ³ Für 2011 wurden die Aktien zu CHF 12.92 bewertet (Durchschnittspreis der UBS-Aktien an der SIX Swiss Exchange während der letzten zehn Handelstage im Februar 2012) und mit einem Preisabschlag von 15%, entsprechend einem Preis von CHF 10.98, zugeteilt. Die Aktien sind für vier Jahre blockiert. Für 2010 wurden die Aktien zu CHF 18.56 bewertet (Durchschnittspreis der UBS-Aktien an der SIX Swiss Exchange während der zehn letzten Handelstage im Februar 2011) und mit einem Preisabschlag von 15%, entsprechend einem Preis von CHF 15.78, zugeteilt. Die Aktien sind für vier Jahre blockiert. ⁴ Die Anzahl ausbezahlter Aktien reduziert sich im Falle der 100%-Wahloption um den für die Sozialversicherungsbeiträge aufzuwendenden Betrag. Alle Vergütungen sind sozialversicherungs- und quellensteuerpflichtig. ⁵ Diese Vergütung ist mit der Funktion des Vizepräsidenten respektive des Senior Independent Director verbunden.

geprüft **Gesamtvergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrates**

CHF (Ausnahmen sind angegeben) ^a	Für das Jahr	Total
Gesamtvergütungen aller Mitglieder des Verwaltungsrates	2011	8 494 568
	2010	8 191 310

geprüft **Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2010/2011¹**

Name, Funktion	Für das Jahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %
Kaspar Villiger, Verwaltungsratspräsident	2011	49 440	0,002
	2010	22 500	0,001
Michel Demaré, Vizepräsident	2011	76 334	0,003
	2010	23 703	0,001
David Sidwell, Senior Independent Director	2011	100 247	0,005
	2010	69 354	0,003
Sally Bott, ehemaliges Mitglied ²	2011	–	–
	2010	39 542	0,002
Rainer-Marc Frey, Mitglied	2011	100 042	0,005
	2010	56 459	0,003
Bruno Gehrig, Mitglied	2011	54 409	0,002
	2010	37 775	0,002
Ann F. Godbehere, Mitglied	2011	41 441	0,002
	2010	23 222	0,001
Axel P. Lehmann, Mitglied	2011	89 971	0,004
	2010	58 452	0,003
Wolfgang Mayrhuber, Mitglied	2011	15 050	0,001
	2010	0	0,000
Helmut Panke, Mitglied	2011	109 332	0,005
	2010	89 529	0,004
William G. Parrett, Mitglied	2011	62 618	0,003
	2010	42 815	0,002
Joseph Yam, Mitglied	2011	0	0,000
	2010	–	–

¹ Diese Tabelle enthält blockierte und nicht blockierte Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates inklusive nahestehender Personen. In 2010 und 2011 wurden keine Optionen gewährt. ² Sally Bott ist am 11. Februar 2011 als Mitglied des Verwaltungsrates zurückgetreten.

Vergütungen der ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung¹
CHF (Ausnahmen sind angegeben)³

Name, Funktion	Für das Jahr	Vergütungen	Nebenleistungen	Total
Alberto Togni, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates	2011	0	0	0
	2010	0	20 493	20 493
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung ²	2011	0	0	0
	2010	0	57 229	57 229
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung	2011	0	0	0
	2010	0	77 722	77 722

¹ Vergütungen in Verbindung mit der Tätigkeit des ehemaligen Mitglieds des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung, die nicht marktüblich sind. ² Umfasst kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung in 2011 und ein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung in 2010.

Total aller nicht gesperrten und gesperrten Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung^{1,2}

	Total	Davon nicht gesperrt	Davon gesperrt bis				
			2012	2013	2014	2015	2016
Aktien per 31. Dezember 2011	2 863 887	1 988 680	408 037	290 631	88 269	88 269	0
			2011	2012	2013	2014	2015
Aktien per 31. Dezember 2010	4 409 345³	2 922 411 ³	582 787	411 339	282 754	105 027	105 027

¹ Inklusive nahestehender Personen. ² Exklusive unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesener Aktien. ³ Inklusive 22 500 nicht gesperrter Aktien des Verwaltungsratspräsidenten.

Kein Mitglied der Konzernleitung hält 1% oder mehr aller ausstehenden Aktien.

Total aller blockierten und nicht blockierten Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates¹

	Total	Davon nicht blockiert	Davon blockiert bis			
			2012	2013	2014	2015
Aktien per 31. Dezember 2011	698 884	72 775	9 349	115 690	225 995	275 075
			2011	2012	2013	2014
Aktien per 31. Dezember 2010	440 851²	46 010 ²	4 266	9 349	127 970	253 256

¹ Inklusive nahestehender Personen. ² Exklusive 22 500 nicht gesperrter Aktien des Verwaltungsratspräsidenten.

Kein Mitglied des Verwaltungsrates hält 1% oder mehr aller ausstehenden Aktien.

Nicht gesperrte und gesperrte Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010/2011¹

Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis	Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis
Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer							John A. Fraser, Chairman und CEO Global Asset Management (Fortsetzung)						
2011	0						2010	1 088 795	76 380	2002	31/01/2005	31/01/2012	USD 21.24
2010	–								127 884	2002	28/06/2005	28/06/2012	CHF 37.90
Oswald J. Grübel, ehemaliger Group Chief Executive Officer⁴									127 884	2003	31/01/2006	31/01/2013	USD 22.53
2011	–								170 512	2004	01/03/2007	27/02/2014	USD 38.13
2010	4 000 000	4 000 000	2009	26/02/2009	25/02/2014	CHF 10.10			202 483	2005	01/03/2008	28/02/2015	USD 44.81
John Cryan, ehemaliger Group Chief Financial Officer⁴									213 140	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 72.57
2011	–								170 512	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67
2010	382 673	21 362	2002	31/01/2003	31/01/2012	CHF 36.49	Lukas Gähwiler, CEO UBS Switzerland und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank						
		20 731	2002	31/01/2004	31/01/2012	CHF 36.49	2011	0					
		20 725	2002	31/01/2005	31/01/2012	CHF 36.49	2010	0					
		5 454	2002	28/02/2003	28/02/2012	CHF 36.65	Carsten Kengeter, Chairman und CEO Investment Bank						
		5 294	2002	28/02/2004	28/02/2012	CHF 36.65	2011	905 000	905 000	2009	01/03/2012	27/12/2019	CHF 40.00
		5 292	2002	28/02/2005	28/02/2012	CHF 36.65	2010	905 000	905 000	2009	01/03/2012	27/12/2019	CHF 40.00
		23 626	2003	01/03/2004	31/01/2013	CHF 27.81	Ulrich Körner, Group Chief Operating Officer und CEO Corporate Center						
		23 620	2003	01/03/2005	31/01/2013	CHF 27.81	2011	0					
		23 612	2003	01/03/2006	31/01/2013	CHF 27.81	2010	0					
		5 526	2003	01/03/2004	28/02/2013	CHF 26.39	Philip J. Lofts, Group Chief Risk Officer						
		5 524	2003	01/03/2005	28/02/2013	CHF 26.39	2011	577 723	11 445	2002	31/01/2003	31/01/2012	CHF 36.49
		5 524	2003	01/03/2006	28/02/2013	CHF 26.39			11 104	2002	31/01/2004	31/01/2012	CHF 36.49
		17 072	2004	01/03/2005	27/02/2014	CHF 44.32			11 098	2002	31/01/2005	31/01/2012	CHF 36.49
		17 068	2004	01/03/2006	27/02/2014	CHF 44.32			1 240	2002	28/02/2003	28/02/2012	CHF 36.65
		17 063	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32			5 464	2002	28/02/2004	28/02/2012	CHF 36.65
		14 210	2005	01/03/2006	28/02/2015	CHF 47.58			1 199	2002	28/02/2005	28/02/2012	CHF 36.65
		14 210	2005	01/03/2007	28/02/2015	CHF 47.58			9 985	2003	01/03/2004	31/01/2013	CHF 27.81
		14 207	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58			9 980	2003	01/03/2005	31/01/2013	CHF 27.81
		5 330	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97			9 974	2003	01/03/2006	31/01/2013	CHF 27.81
		5 328	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97			1 833	2003	01/03/2004	28/02/2013	CHF 26.39
		5 326	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97			1 830	2003	01/03/2005	28/02/2013	CHF 26.39
		17 762	2007	01/03/2008	28/02/2017	CHF 67.00			1 830	2003	01/03/2006	28/02/2013	CHF 26.39
		17 762	2007	01/03/2009	28/02/2017	CHF 67.00			35 524	2004	01/03/2005	27/02/2014	CHF 44.32
		17 760	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 67.00			35 524	2004	01/03/2006	27/02/2014	CHF 44.32
		53 285	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 32.45			35 521	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32
Markus U. Diethelm, Group General Counsel									117 090	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 52.32
2011	0								117 227	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 72.57
2010	0								85 256	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67
John A. Fraser, Chairman und CEO Global Asset Management									74 599	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66
2011	1 088 795	76 380	2002	31/01/2005	31/01/2012	USD 21.24	2010	577 723	11 445	2002	31/01/2003	31/01/2012	CHF 36.49
		127 884	2002	28/06/2005	28/06/2012	CHF 37.90			11 104	2002	31/01/2004	31/01/2012	CHF 36.49
		127 884	2003	31/01/2006	31/01/2013	USD 22.53			11 098	2002	31/01/2005	31/01/2012	CHF 36.49
		170 512	2004	01/03/2007	27/02/2014	USD 38.13			1 240	2002	28/02/2003	28/02/2012	CHF 36.65
		202 483	2005	01/03/2008	28/02/2015	USD 44.81			5 464	2002	28/02/2004	28/02/2012	CHF 36.65
		213 140	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 72.57			1 199	2002	28/02/2005	28/02/2012	CHF 36.65
		170 512	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67							

¹ Diese Tabelle enthält alle Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahestehender Personen. ² Keine Konversionsrechte ausstehend. ³ Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkungen 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011 aufgeführt. ⁴ Mitglieder der Konzernleitung, die im Jahr 2011 zurückgetreten sind.

geprüft

Nicht gesperrte und gesperrte Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010/2011¹ (Fortsetzung)

Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis	Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis
Philip J. Lofts, Group Chief Risk Officer (Fortsetzung)							Alexander Wilmot-Sitwell, Co-Chairman und Co-CEO Group Asia Pacific (Forts.)						
	9985	2003	01/03/2004	31/01/2013	CHF 27.81			35 524	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97	
	9980	2003	01/03/2005	31/01/2013	CHF 27.81			35 524	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97	
	9974	2003	01/03/2006	31/01/2013	CHF 27.81			35 521	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97	
	1833	2003	01/03/2004	28/02/2013	CHF 26.39			106 570	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67	
	1830	2003	01/03/2005	28/02/2013	CHF 26.39			85 256	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66	
	1830	2003	01/03/2006	28/02/2013	CHF 26.39								
	35 524	2004	01/03/2005	27/02/2014	CHF 44.32								
	35 524	2004	01/03/2006	27/02/2014	CHF 44.32								
	35 521	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32								
	117 090	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 52.32								
	117 227	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 72.57								
	85 256	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67								
	74 599	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66								
Robert J. McCann, CEO Wealth Management Americas							Robert Wolf, ehemaliger Chairman und CEO, UBS Group Americas / President Investment Bank						
2011	0						2011	–					
2010	0						2010	948 473	287 739	2003	31/01/2006	31/01/2013	USD 22.53
								213 140	2004	01/03/2007	27/02/2014	USD 38.13	
								127 884	2005	01/03/2008	28/02/2015	USD 44.81	
								106 570	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 72.57	
								106 570	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67	
								106 570	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66	
Maureen Miskovic, ehemaliger Group Chief Risk Officer⁴							Chi-Won Yoon, Co-Chairman und Co-CEO Group Asia Pacific						
2011	–						2011	623 253	11 577	2002	31/01/2002	31/01/2012	USD 21.24
2010	–							11 229	2002	31/01/2004	31/01/2012	USD 21.24	
								11 227	2002	31/01/2005	31/01/2012	USD 21.24	
								2 252	2002	28/02/2002	28/02/2012	USD 21.70	
								6 446	2002	29/02/2004	28/02/2012	USD 21.70	
								2 184	2002	28/02/2005	28/02/2012	USD 21.70	
								8 648	2003	01/03/2004	31/01/2013	USD 20.49	
								8 642	2003	01/03/2005	31/01/2013	USD 20.49	
								8 635	2003	01/03/2006	31/01/2013	USD 20.49	
								4 262	2003	28/02/2005	28/02/2013	USD 19.53	
								3 374	2003	01/03/2004	28/02/2013	USD 19.53	
								3 371	2003	01/03/2005	28/02/2013	USD 19.53	
								3 371	2003	01/03/2006	28/02/2013	USD 19.53	
								6 200	2004	01/03/2005	27/02/2014	CHF 44.32	
								4 262	2004	27/02/2006	27/02/2014	CHF 44.32	
								6 198	2004	01/03/2006	27/02/2014	CHF 44.32	
								6 195	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32	
								10 659	2005	01/03/2006	28/02/2015	CHF 47.58	
								10 657	2005	01/03/2007	28/02/2015	CHF 47.58	
								10 654	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58	
								21 316	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97	
								21 314	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97	
								21 311	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97	
								8 881	2007	01/03/2008	28/02/2017	CHF 67.00	
								8 880	2007	01/03/2009	28/02/2017	CHF 67.00	
								8 880	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 67.00	
								42 628	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 32.45	
								350 000	2009	01/03/2012	27/02/2019	CHF 11.35	
2010	353 807	53 282	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58	2010	623 253	11 577	2002	31/01/2002	31/01/2012	USD 21.24
		2 130	2005	04/03/2007	04/03/2015	CHF 47.89		11 229	2002	31/01/2004	31/01/2012	USD 21.24	
		35 524	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97							
		35 524	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97							
		35 521	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97							
		106 570	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 73.67							
		85 256	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66							

¹ Diese Tabelle enthält alle Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahestehender Personen. ² Keine Konversionsrechte ausstehend. ³ Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011. ⁴ Mitglieder der Konzernleitung, die im Jahr 2011 zurückgetreten sind.

Nicht gesperrte und gesperrte Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2010/2011¹ (Fortsetzung)

Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis	Für das Jahr	Gesamtanzahl Optionen ²	Anzahl Optionen ³	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis		
Chi-Won Yoon, Co-Chairman und Co-CEO Group Asia Pacific (Fortsetzung)							Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank (Fortsetzung)								
	11 227	2002	31/01/2005	31/01/2012	USD 21.24				127	2005	05/12/2007	05/12/2015	CHF 59.03		
	2 252	2002	28/02/2002	28/02/2012	USD 21.70				7 106	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97		
	6 446	2002	29/02/2004	28/02/2012	USD 21.70				7 103	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97		
	2 184	2002	28/02/2005	28/02/2012	USD 21.70				7 103	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97		
	8 648	2003	01/03/2004	31/01/2013	USD 20.49				110	2006	03/03/2008	03/03/2016	CHF 65.91		
	8 642	2003	01/03/2005	31/01/2013	USD 20.49				242	2006	09/06/2008	09/06/2016	CHF 61.84		
	8 635	2003	01/03/2006	31/01/2013	USD 20.49				230	2006	08/09/2008	08/09/2016	CHF 65.76		
	4 262	2003	28/02/2005	28/02/2013	USD 19.53				221	2006	08/12/2008	08/12/2016	CHF 67.63		
	3 374	2003	01/03/2004	28/02/2013	USD 19.53				7 105	2007	01/03/2008	28/02/2017	CHF 67.00		
	3 371	2003	01/03/2005	28/02/2013	USD 19.53				7 105	2007	01/03/2009	28/02/2017	CHF 67.00		
	3 371	2003	01/03/2006	28/02/2013	USD 19.53				7 103	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 67.00		
	6 200	2004	01/03/2005	27/02/2014	CHF 44.32				223	2007	02/03/2009	02/03/2017	CHF 67.08		
	4 262	2004	27/02/2006	27/02/2014	CHF 44.32				42 628	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66		
	6 198	2004	01/03/2006	27/02/2014	CHF 44.32				90 000	2009	01/03/2012	27/02/2019	CHF 11.35		
	6 195	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32				2010	205 470	809	2002	31/01/2003	31/01/2012	CHF 36.49
	10 659	2005	01/03/2006	28/02/2015	CHF 47.58						784	2002	31/01/2004	31/01/2012	CHF 36.49
	10 657	2005	01/03/2007	28/02/2015	CHF 47.58						784	2002	31/01/2005	31/01/2012	CHF 36.49
	10 654	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58						4 972	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32
	21 316	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97						7 106	2005	01/03/2006	28/02/2015	CHF 47.58
	21 314	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97						7 103	2005	01/03/2007	28/02/2015	CHF 47.58
	21 311	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97						7 103	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58
	8 881	2007	01/03/2008	28/02/2017	CHF 67.00						93	2005	04/03/2007	04/03/2015	CHF 47.89
	8 880	2007	01/03/2009	28/02/2017	CHF 67.00						161	2005	06/06/2007	06/06/2015	CHF 45.97
	8 880	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 67.00						149	2005	09/09/2007	09/09/2015	CHF 50.47
	42 628	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 32.45						127	2005	05/12/2007	05/12/2015	CHF 59.03
	350 000	2009	01/03/2012	27/02/2019	CHF 11.35						7 106	2006	01/03/2007	28/02/2016	CHF 65.97
											7 103	2006	01/03/2008	28/02/2016	CHF 65.97
											7 103	2006	01/03/2009	28/02/2016	CHF 65.97
											110	2006	03/03/2008	03/03/2016	CHF 65.91
											242	2006	09/06/2008	09/06/2016	CHF 61.84
											230	2006	08/09/2008	08/09/2016	CHF 65.76
											221	2006	08/12/2008	08/12/2016	CHF 67.63
											7 105	2007	01/03/2008	28/02/2017	CHF 67.00
											7 105	2007	01/03/2009	28/02/2017	CHF 67.00
											7 103	2007	01/03/2010	28/02/2017	CHF 67.00
											223	2007	02/03/2009	02/03/2017	CHF 67.08
											42 628	2008	01/03/2011	28/02/2018	CHF 35.66
											90 000	2009	01/03/2012	27/02/2019	CHF 11.35
Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management und Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank															
2011	205 470	809	2002	31/01/2003	31/01/2012	CHF 36.49									
		784	2002	31/01/2004	31/01/2012	CHF 36.49									
		784	2002	31/01/2005	31/01/2012	CHF 36.49									
		4 972	2004	01/03/2007	27/02/2014	CHF 44.32									
		7 106	2005	01/03/2006	28/02/2015	CHF 47.58									
		7 103	2005	01/03/2007	28/02/2015	CHF 47.58									
		7 103	2005	01/03/2008	28/02/2015	CHF 47.58									
		93	2005	04/03/2007	04/03/2015	CHF 47.89									
		161	2005	06/06/2007	06/06/2015	CHF 45.97									
		149	2005	09/09/2007	09/09/2015	CHF 50.47									

¹ Diese Tabelle enthält alle Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahestehender Personen. ² Keine Konversionsrechte ausstehend. ³ Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 30 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2011. ⁴ Mitglieder der Konzernleitung, die im Jahr 2011 zurückgetreten sind.

Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2010/2011¹
CHF (Ausnahmen sind angegeben)^a

Name, Funktion	Für das Jahr	Kredite ²
Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management, Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank ³	2011	5 387 500
Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management, Co-CEO Wealth Management & Swiss Bank ³	2010	5 739 862
Total Kredite an alle Mitglieder der Konzernleitung	2011	17 539 601 ⁴
	2010	20 696 569

¹ Der Konzernleitung nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt. ² Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite mit Ausnahme von CHF 45 435 in 2011. ³ Mitglied der Konzernleitung mit dem höchsten gewährten Kredit. ⁴ Beinhaltet einen Kredit von CHF 3,3 Millionen, welcher in drei gleich grossen Tranchen über die nächsten drei Jahre erlassen wird, sofern das Mitglied der Konzernleitung weiterhin über eine Vollzeitanstellung bei UBS verfügt und seine Leistung zufriedenstellend und entsprechend seinen Verantwortlichkeiten ausfällt.

Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2010/2011¹
CHF (Ausnahmen sind angegeben)^a

Name, Funktion	Für das Jahr	Kredite ²
Kaspar Villiger, Verwaltungsratspräsident	2011	0
	2010	0
Michel Demaré, Vizepräsident	2011	850 000
	2010	850 000
David Sidwell, Senior Independent Director	2011	0
	2010	0
Sally Bott, ehemaliges Mitglied ³	2011	–
	2010	0
Rainer-Marc Frey, Mitglied	2011	0
	2010	0
Bruno Gehrig, Mitglied ⁴	2011	798 000
	2010	798 000
Ann F. Godbehere, Mitglied	2011	0
	2010	0
Axel P. Lehmann, Mitglied	2011	0
	2010	0
Wolfgang Mayrhuber, Mitglied	2011	0
	2010	0
Helmut Panke, Mitglied	2011	0
	2010	0
William G. Parrett, Mitglied	2011	0
	2010	0
Joseph Yam, Mitglied	2011	0
	2010	–
Total Kredite an alle Mitglieder des Verwaltungsrates	2011	1 648 000
	2010	1 648 000

¹ Dem Verwaltungsrat nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt. ² Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite. ³ Sally Bott ist am 11. Februar 2011 als Mitglied des Verwaltungsrates zurückgetreten. ⁴ Gesicherter Kredit, der vor seiner Wahl in den Verwaltungsrat gewährt wurde.

Wichtige Begriffe im Vergütungsbericht

Blockierte Aktie – UBS-Aktie, die nicht verkauft, übertragen oder über die nicht anderweitig verfügt werden darf.

Bonuspool – Gesamtbetrag der Boni, die in einem bestimmten Jahr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns, eines Unternehmensbereichs oder eines Geschäftsbereichs zugeteilt wird.

Vergütungspläne – Sämtliche UBS-Vergütungspläne oder -programme, an denen Mitarbeiter von UBS (einschliesslich Mitglieder der Konzernleitung) teilnehmen (mit Ausnahme von Pensionsplänen und Nebenleistungen). Dazu zählen Aktienbeteiligungsprogramme, Barvergütungspläne und lokale, geschäftsspezifische Vergütungspläne.

Aufgeschobene Vergütung – Gewährte Zuteilungen, die bestimmten Beschränkungen unterliegen oder von der Erfüllung bestimmter Leistungskriterien abhängig sind und nicht unmittelbar, sondern zeitlich aufgeschoben ausbezahlt werden.

Ex-post explizite Anpassung – Anpassung des Werts von aufgeschobener Vergütung aufgrund des Verfalls von Ansprüchen während der Sperrfrist.

Ex-post implizite Anpassung – Anpassung des Werts von aufgeschobener Vergütung aufgrund von Kursbewegungen der UBS-Aktie während der Sperrfrist.

Verfall – Verlust des Anspruchs eines Mitarbeiters auf eine aufgeschobene Vergütung aufgrund einer Verletzung bestimmter Bedingungen eines UBS-Vergütungsplans.

Nachteilige Handlungen – Handlungen von Mitarbeitern, die den Interessen des Unternehmens zuwiderlaufen. Werden nachteilige Handlungen vor der Übertragung aufgeschobener Vergütungen begangen, kann der Anspruch auf diese Vergütungen verfallen.

«Incident & Consequences»-Verfahren – Interner Prozess, mit dem in Fällen ungenügender Leistung, unangemessenen Verhaltens oder Verstössen gegen Kontrollen und Richtlinien die gefällten Entscheide hinsichtlich finanziellen und nicht finanziellen Massnahmen gegenüber Mitarbeitern überprüft werden.

Key Risk Taker – Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Rolle einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle der Ressourcen des Unternehmens und/oder auf dessen Risikoprofil haben.

Leistungskriterium – An aufgeschobene variable Vergütungspläne gebundene Bedingung, welche die Übertragung von Zuteilungen von der Erreichung bestimmter Leistungsziele abhängig macht.

Performance-Aktie – Im Rahmen des Performance Equity Plan zugeteilte Aktie. Die Anzahl UBS-Aktien, die am Ende der dreijährigen Sperrfrist zugeteilt wird, hängt davon ab, welche Performance hinsichtlich Economic-Profit sowie Total-Shareholder-Return erreicht wurde.

Grundsätze der Gesamtvergütung – Grundsätze, die beschreiben, wie UBS ihre Vergütungen strukturiert und finanziert.

Übertragung – Zeitpunkt, ab dem die aufgeschobene Vergütung keinem Verfallsrisiko mehr unterliegt.

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 | SAP-No. 80531D

© 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 the 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



II. Offenlegung gemäß § 7 Instituts-Vergütungsverordnung

Gemäß § 7 der Instituts-Vergütungsverordnung veröffentlicht die UBS Deutschland AG per Geschäftsbereich den Gesamtbetrag aller Vergütungen unterteilt in fixe und variable Vergütung sowie die Anzahl der begünstigten Mitarbeiter, die für das Geschäftsjahr 2011 eine variable Vergütung erhalten haben. Die Vergütungsgrundsätze der UBS AG sind analog für die UBS Deutschland AG gültig und werden unter Berücksichtigung lokaler regulatorischer und rechtlicher Anforderungen angewendet.

Übersicht der fixen und variablen Vergütung der UBS Deutschland AG sowie der Anzahl der Begünstigten der variablen Vergütung¹

Geschäftsbereich	Wealth Management	Corporate Center	Investment Bank	Global Asset Management
Fixe Vergütung (Gehalt), Mio. EUR	59,4	19,4	12,0	2,1
Variable Vergütung, Mio. EUR	16,3	2,4	11,2	0,6
Gesamtbetrag Jahresvergütung, Mio. EUR	75,7	21,8	23,2	2,7
Anzahl der begünstigten Mitarbeiter, die eine variable Vergütung erhalten haben	595	212	76	22

Quelle: UBS Deutschland

¹ Gesamtübersicht einschließlich International Assignees der UBS Deutschland AG und 2012 Special Plan Award für die Investment Bank

III. Offenlegung gemäß § 7 Instituts-Vergütungsverordnung

Gemäß § 7 der Instituts-Vergütungsverordnung veröffentlichen die nachgeordneten Unternehmen der UBS Deutschland AG den Gesamtbetrag aller Vergütungen unterteilt in fixe und variable Vergütung sowie die Anzahl der begünstigten Mitarbeiter, die für das Geschäftsjahr 2011 eine variable Vergütung erhalten haben. Die Vergütungsgrundsätze der UBS AG sind analog für die UBS Real Estate KAG mbH, die UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH und die UBS Beteiligungs-GmbH gültig und werden unter Berücksichtigung lokaler regulatorischer und rechtlicher Anforderungen angewendet.

Übersicht der fixen und variablen Vergütung der nachgeordneten Unternehmen der UBS Deutschland AG sowie der Anzahl der Begünstigten der variablen Vergütung¹

Geschäftsbereich	UBS Real Estate KAG mbH	UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH	UBS Beteiligungs-GmbH & Co. KG
Fixe Vergütung (Gehalt), Mio. EUR	4,8	2,5	1,9
Variable Vergütung, Mio. EUR	1,6	0,5	0,2
Gesamtbetrag Jahresvergütung, Mio. EUR	6,4	3,0	2,1
Anzahl der begünstigten Mitarbeiter, die eine variable Vergütung erhalten haben	59	30	18

Quelle: UBS Deutschland

¹ Gesamtübersicht einschließlich International Assignees