

Auf *Erfolg*  
ausgerichtet

**Lea Sprunger**

Geburtsdatum: 5. März 1990

Beruf: Sportlerin

Disziplinen: 100 m, 200 m, 4×100 m-Staffel

Schweizer Rekordhalterin 4×100 m

WM-Teilnehmerin 4×100 m Moskau (2013)

Olympia-Teilnehmerin London 200 m, 4×100 m (2012)



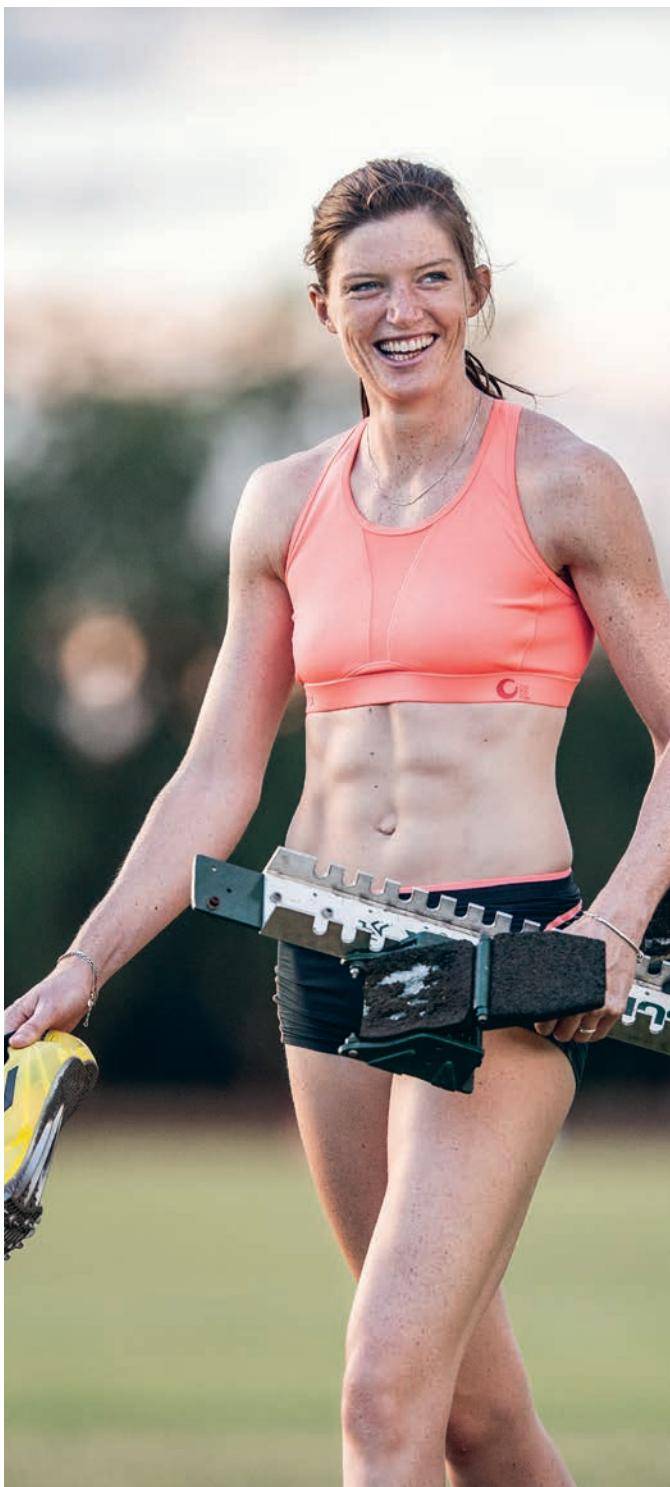


Dieser Bericht gibt Anlegern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen einen kurzen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und das Finanzergebnis 2013. Ausführliche Informationen sind im UBS-Geschäftsbericht 2013 enthalten. Siehe Seite 44 für die Bestellung des Geschäftsberichts und weiterer veröffentlichter Informationen über UBS, inklusive Formular 20-F, für das am 31. Dezember 2013 zu Ende gegangene Geschäftsjahr. Die Informationen in diesem Bericht stellen keine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten dar, weder in der Schweiz noch in den USA oder sonstigen Jurisdiktionen. Anlageentscheidungen im Zusammenhang mit UBS-Wertschriften oder mit UBS AG sollten nicht auf der Grundlage dieses Dokuments erfolgen.

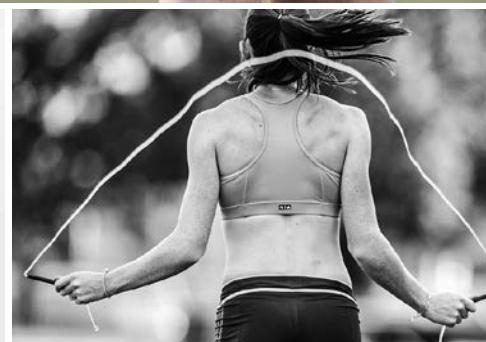


# Inhalt

- 4 Vorwort
- 6 UBS im Jahr 2013
- 8 UBS auf einen Blick
- 10 Die Bedeutung unserer finanziellen Stärke
- 12 Der Kunde ist König
- 14 Eine erfolgreiche Unternehmenskultur pflegen
- 16 Unser Kundenvorsprechen umsetzen
- 20 Unsere Strategie
- 26 Vergütung – Überblick und wichtige Änderungen im Jahr 2013
- 30 Unser Verwaltungsrat
- 32 Unsere Konzernleitung
- 36 Gemeinsam für eine bessere Zukunft
- 44 Erfahren Sie mehr



3



# Vorwort

## Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

Im Jahresrückblick 2013 lassen wir das erste vollständige Geschäftsjahr der beschleunigten Umsetzung unserer Strategie Revue passieren. Dank des unermüdlichen Engagements unserer Mitarbeitenden, des Vertrauens unserer Kunden und der Unterstützung unserer Aktionäre haben wir hervorragende Fortschritte erzielt. Wir haben unser Geschäft weiter angepasst, um die Kunden besser zu bedienen, Risiken zu reduzieren und eine nachhaltigere Performance zu erzielen, mit einer verbesserten Rendite für die Aktionäre. Sämtliche Unternehmensbereiche waren in jedem Quartal profitabel. Dies zeigt, dass das Geschäftsmodell von UBS so flexibel ist, dass es auch bei unterschiedlichen Marktbedingungen gut funktioniert. Dadurch waren wir in der Lage, ein Jahr der Transformation mit Ergebnissen zu beenden, die unsere Ziele mehrheitlich übertrafen. So können wir uns weiter auf den Erfolg unserer Kunden und Aktionäre konzentrieren.

Gute Geschäftsergebnisse sind die Voraussetzung für den Erfolg unseres Unternehmens, doch beschränken wir uns nicht allein darauf. Im Rückblick auf das vergangene Jahr wollen wir für einmal die «hinter den Kulissen» geleistete Arbeit ins Rampenlicht rücken, denn sie macht unsere anhaltenden Fortschritte erst möglich. Der erste Artikel handelt davon, wie der in jüngster Zeit erfolgte Aufbau unserer finanziellen Stärke den Kunden, Aktionären und anderen Anspruchsgruppen zugutekommt. Denn Finanzstärke bildet die Basis unseres Erfolgs im heutigen hochkomplexen und anforderungsreichen Geschäftsumfeld, da sie uns die notwendige Flexibilität verleiht, um unsere Strategie effizient umzusetzen. Und sie verleiht uns auch einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil, den nicht zuletzt unsere Kunden zu schätzen wissen.

2013 haben wir weiter daran gearbeitet, die Leitsätze Kundenfokus, exzellenter Service und nachhaltige Leistung auf allen Ebenen unseres Unternehmens breiter zu verankern. Zumal diese Grundprinzipien nicht nur unsere Art des Zusammenarbeitens verkörpern, sondern auch für unser Kundenversprechen prägend sind. Unsere Kunden wollen solide und

zeitgerechte Beratung, damit sie auch in ungewissen Marktsituationen ihre finanziellen Ziele erreichen. Im Jahresrückblick 2013 gehen wir auf eine der vielen Massnahmen ein, mit denen wir diese Zielsetzung umsetzen. Lesen Sie, wie der Unternehmensbereich Wealth Management unser erstklassiges Angebot, unsere kompetenten Anlageexperten und hervorragend ausgebildeten Kundenberater zu einer einzigartigen Wertschöpfungskette zusammengeschweisst hat. Diese soll es uns ermöglichen, unseren Kunden bessere Anlageberatung und -lösungen zum Schutz und zur Vermehrung ihrer Vermögen zu bieten.

Wir sind ein globales Unternehmen, das stolz auf seine Schweizer Wurzeln ist. So haben wir auch im Jahr 2013 in und für die Schweiz investiert. Damit wir in unserem schweizerischen Heimmarkt die führende Bank bleiben, müssen wir unseren Kunden nicht nur das liefern, was sie brauchen, sondern auch wann sie es brauchen. Wir hören unseren Kunden zu.

Daher wissen wir, dass ihr Leben, ihre Erwartungen und ihre von den neuen Technologien beeinflussten Verhaltensweisen stetigen Veränderungen unterliegen. Lesen Sie, wie unser Unternehmensbereich Retail & Corporate die Kunden entsprechend abholt, beispielsweise mit Multi-Channel-Lösungen wie E-Banking und Mobile Banking, die ganz auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Wie wir unsere Ergebnisse erreichen, ist unserer Auffassung nach ebenso wichtig wie die Ergebnisse selbst. Mit der Einhaltung der erwähnten Grundprinzipien und den hohen Standards, an denen sich unsere Mitarbeitenden orientieren, pflegen und entwickeln wir eine Unternehmenskultur, auf die wir alle stolz sein dürfen und die für uns einen Wettbewerbsvorteil darstellt. In einem globalen Unternehmen wie dem unsrigen bildet eine solide Unternehmenskultur das gemeinsame Fundament. Sie fördert Loyalität und Teamwork und hilft den Mitarbeitenden, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Außerdem ist sie ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, mit Blick auf die geschäftlichen Herausforderungen von heute die besten Talente zu entwickeln und an uns zu binden und



somit die künftige Führungsgeneration aufzubauen.  
In seinem Artikel «Eine erfolgreiche Unternehmenskultur pflegen» berichtet Colin Price, ein führender Experte für kulturelle Veränderungsprozesse, der auch als Berater für unser Unternehmen tätig ist, über unseren Ansatz und dessen Vorteile.

5

Unsere Kunden sind zunehmend daran interessiert, ihr Vermögen so einzusetzen, dass dadurch positive Veränderungen in der Gesellschaft entstehen. Wir unterstützen sie schon seit geraumer Zeit dabei, nachhaltig und verantwortungsbewusst zu investieren. 2013 haben wir beschlossen, diese Bemühungen mithilfe einer speziellen, branchenführenden Plattform zu intensivieren. Wir haben uns während des Jahres als Unternehmen zusammen mit unseren Mitarbeitenden auch weiterhin für unsere Gemeinschaften eingesetzt, sei es durch Projekte zur Förderung der Bildung und des Unternehmertums oder durch Community-Affairs-Programme weltweit.

Wir hoffen, dass der Jahresrückblick 2013 auf Ihr Interesse stösst, und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

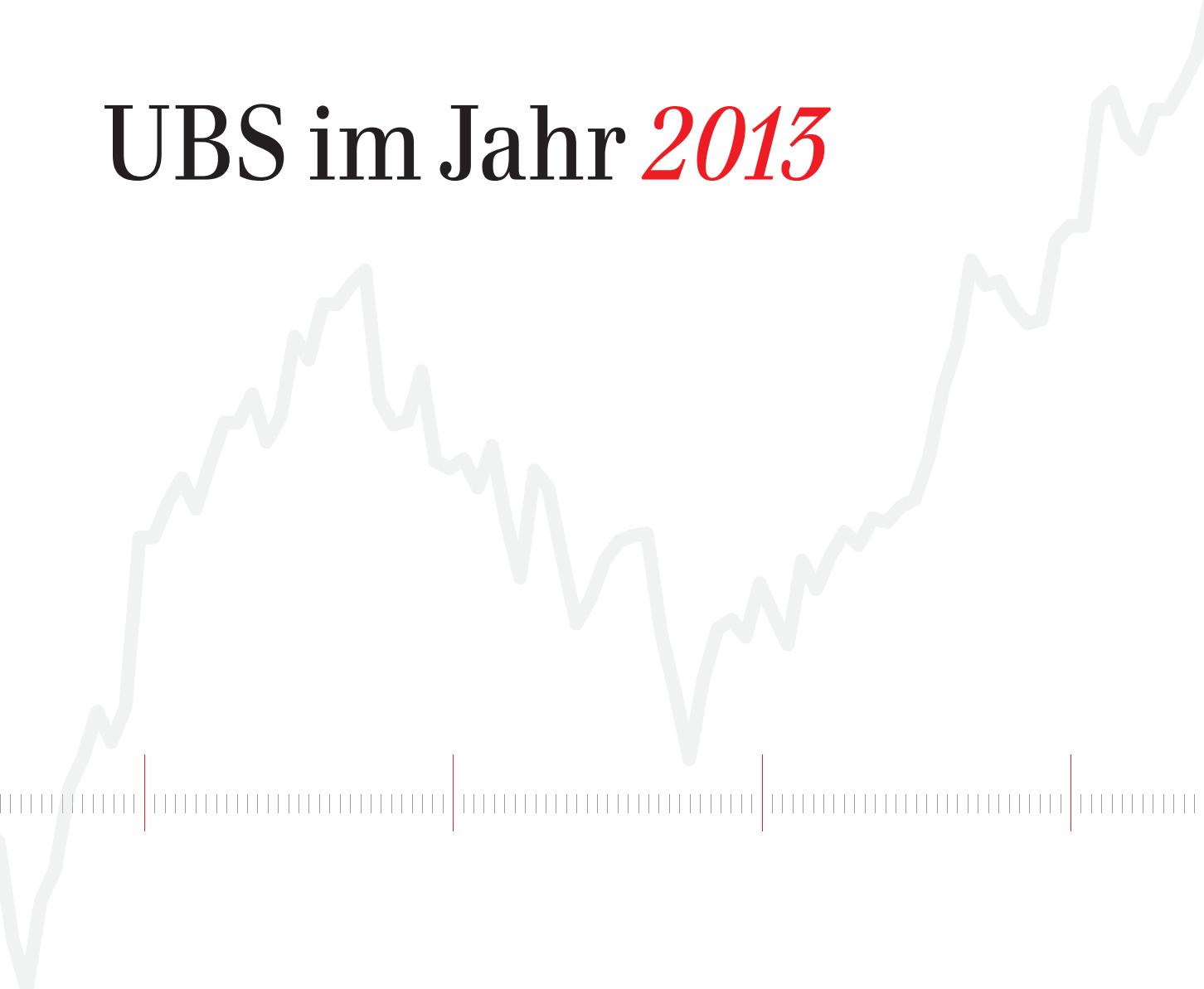
Freundliche Grüsse

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is for Axel A. Weber and the one on the right is for Sergio P. Ermotti.

Axel A. Weber  
Präsident des  
Verwaltungsrats

Sergio P. Ermotti  
Group Chief  
Executive Officer

# UBS im Jahr *2013*



# Unser *Geschäft*

Offizielle Eröffnung von UBS (China) Limited in Peking

Global AM bringt ETFs an die Borsa Italiana – bisher grösste Massenkotierung

UBS lanciert als erstes Unternehmen in der Schweiz ein Aktionärsportal für elektronische Anweisungen zur Stimmabgabe bei Generalversammlungen

UBS erfüllt die Mindestanforderungen für die harte Kernkapitalquote gemäss Basel III (Common Equity Tier 1) von system-relevanten Schweizer Banken sechs Jahre früher als vorgeschrieben

UBS schliesst die Übernahme von Link Investimentos ab, der grössten unabhängigen Brokergesellschaft Brasiliens

Kurs der UBS-Aktie 2013

16.24

Januar

Februar

Das bereinigte Ergebnis vor Steuern beträgt im ersten Quartal 1,9 Milliarden Franken

März

April

# Unser *Umfeld*

14.27

In Bern wird die von UBS gesponserte Qin-Ausstellung eröffnet, die bis zu ihrem Abschluss im November mehr als 320 000 Besucher anzieht

14.12



Eröffnungsausstellung der Guggenheim UBS MAP in New York mit Kunst aus Schwellenländern



Die Generalversammlung von UBS genehmigt eine Dividendenausschüttung von 0.15 Franken pro Aktie für das Geschäftsjahr 2012 und wählt Reto Francioni in den Verwaltungsrat. Wolfgang Mayrhuber verlässt das Aufsichtsgremium

Die britische Regierung mandatiert UBS als Joint Global Coordinator und Bookrunner beim Verkauf der Royal Mail Group Ltd, der grössten Privatisierung in Grossbritannien seit zehn Jahren

UBS gewinnt beim Thomson Reuters Extel Survey als führendes gesamteuropäisches Aktienhaus und Nummer eins im Bereich Aktienhandel und Transaktionsabwicklung gleich zweimal Gold

Das bereinigte Ergebnis vor Steuern beträgt im zweiten Quartal 1,0 Milliarden Franken

UBS bleibt laut der Private Banking Benchmark der Scorpio Partnership die grösste und am schnellsten wachsende grosskapitalisierte Vermögensverwaltungsgesellschaft der Welt

**Euromoney** ernennt UBS zum «besten globalen Vermögensverwalter» und zur «besten Bank in der Schweiz»



Im Rahmen der Strategie, regionale Exzellenzzentren zur Unterstützung ihrer Support-Funktionen zu bilden, kündigt UBS die Gründung des Nashville Business Solutions Center in den USA an

**Mai**

**Juni**

**Juli**

**August**

UBS wird vom WWF zum Top-Energiesparer ernannt

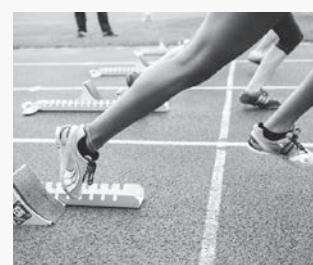
UBS ist einer der drei Spitzenreiter beim Arbeitgeber-Ranking von Universum (Universum Ideal Employer Survey)

Pablo León de la Barra wird zum neuen Kurator der Guggenheim UBS MAP für Lateinamerika ernannt

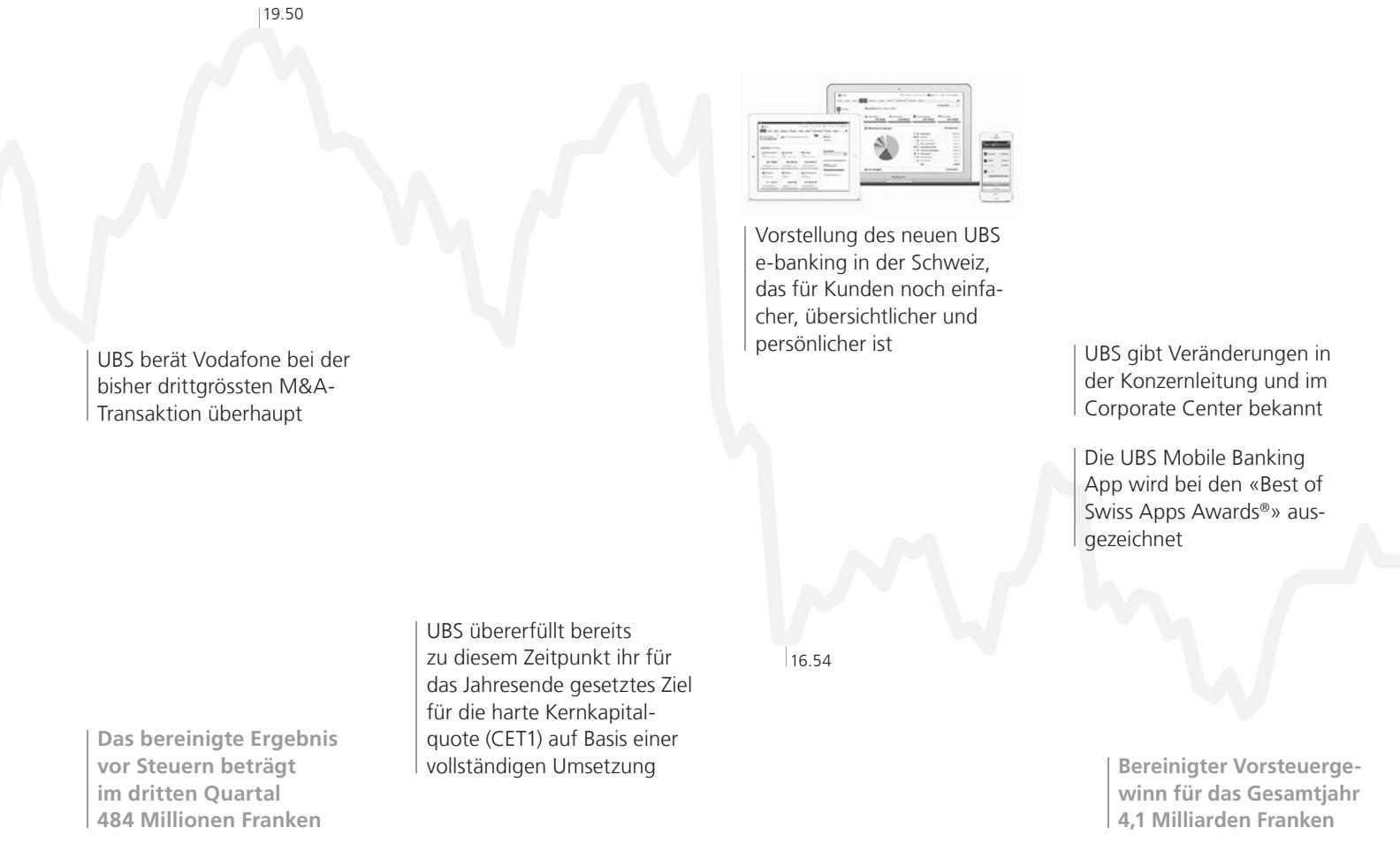
UBS sponsert Weltklasse Zürich 2013. Der UBS Kids Cup Final findet im Zürcher Letzigrund-Stadion statt

# Art Basel

Das 20-jährige Jubiläum der Zusammenarbeit mit Art Basel feiert UBS durch die Ausweitung ihrer globalen Partnerschaft. Diese umfasst jetzt die Art Basel in Basel, Miami Beach und Hongkong



UBS kündigt ihre Absicht an, die Option zum Rückkauf des Eigenkapitals am SNB StabFund auszuüben | 19.43



Die Dow Jones Sustainability Indices 2013 führen UBS erneut auf

UBS sponsert das Eidge-nössische Schwing- und Äplerfest 2013



Taifun Haiyan: UBS verpflichtet sich, die Spenden ihrer Kunden bis zu einem Gesamtbetrag von 3 Millionen Franken zu verdoppeln. Dieses Hilfsangebot erfolgt zusätzlich zum seit Langem bestehenden Verdopplungsprogramm für Mitarbeiterspenden



Das UBS International Center of Economics in Society publiziert sein erstes Public Paper unter dem Titel «China's Great Convergence and Beyond»

# UBS auf einen *Blick*

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



«Vor einem Jahr haben wir angekündigt, dass wir unser Geschäft weiter auf eine noch bessere Betreuung unserer Kunden, die Reduktion der Risiken, die Erzielung einer nachhaltigeren Performance und die Steigerung der Aktionärsrendite ausrichten werden. Ich freue mich, mitteilen zu können, dass wir 2013 all diese Ziele erreicht haben. Wir haben im Berichtsjahr die meisten Leistungsziele übertroffen und setzen die Strategiumsetzung diszipliniert fort, um den langfristigen Erfolg der Bank zu sichern.» Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

8

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

- UBS wurde als der führende und wachstumsstärkste Vermögensverwalter der Welt anerkannt<sup>1</sup>
- von *Euromoney* zum «Best Global Wealth Manager» und zur «Best Bank in Switzerland» ernannt und von *Private Banker International* als «Outstanding Global Private Bank 2013» ausgezeichnet
- in einer führenden privaten Umfrage als weltweite Nummer 1 im Bereich Cash Equity, von der *International Finance Review* als «EMEA Structured Equity House of the Year» und von *Euroweek* als «ECM Bank of the Year» anerkannt

0.25

Vorgeschlagene  
Dividende 2013  
CHF 0.25,  
67% höher  
als im Jahr 2012

4,1

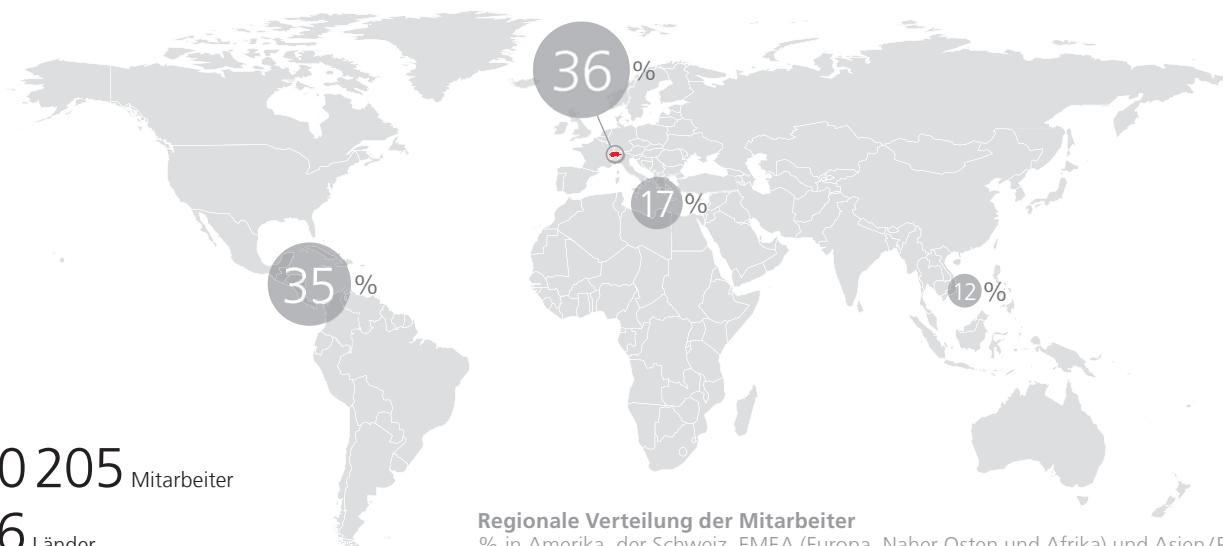
Bereinigter<sup>2</sup>  
Vorsteuer-  
gewinn 2013  
CHF 4,1 Milliarden

54

Nettöneugeld-  
zufluss<sup>3</sup> 2013  
CHF 54  
Milliarden

- Bereinigter<sup>2</sup> Gewinn vor Steuern von CHF 4,1 Milliarden im Gesamtjahr, plus 44% gegenüber Vorjahr
- Alle Unternehmensbereiche waren in jedem Quartal profitabel
- Den UBS-Aktionären zurechenbarer Reingewinn von CHF 3,2 Milliarden im Gesamtjahr; verwässertes Ergebnis pro Aktie von CHF 0.83
- Zunahme der Nettoneugelder in den Wealth-Management-Einheiten auf CHF 54 Milliarden im Gesamtjahr
- Anstieg der harten Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III auf Basis einer vollständigen<sup>10</sup> Umsetzung um 300 Basispunkte auf 12,8% im Jahr 2013, Ziel für 2013 übertroffen
- Reduktion der RWA auf Basis einer vollständigen Umsetzung auf CHF 225 Milliarden im Jahr 2013, Ziel für 2013 übertroffen
- Vorgeschlagene Dividendenerhöhung für 2013 um 67% auf CHF 0.25 je Aktie

60 205 Mitarbeiter  
56 Länder



## UBS-Kennzahlen

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.13	31.12.12	31.12.11
<b>UBS-Konzern</b>			
Geschäftsertrag	27 732	25 423	27 788
Geschäftsaufwand	24 461	27 216	22 482
Ergebnis vor Steuern	3 272	(1 794)	5 307
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	3 172	(2 480)	4 138
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) <sup>4</sup>	0,83	(0,66)	1,08
<b>Kennzahlen zur Leistungsmessung, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung und zusätzliche Informationen<sup>5</sup></b>			
<b>Performance</b>			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	6,7	(5,1)	9,1
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (%) <sup>6</sup>	8,0	1,6	11,9
Rendite auf risikogewichteten Aktiven, brutto (%) <sup>7</sup>	11,4	12,0	13,7
Rendite auf Aktiven, brutto (%)	2,5	1,9	2,1
<b>Wachstum</b>			
Wachstum des Ergebnisses (%) <sup>8</sup>			(44,5)
Wachstum der Nettoneuveldeleider (%) <sup>9</sup>	1,4	1,6	1,9
<b>Effizienz</b>			
Verhältnis von Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%)	88,0	106,6	80,7
<b>Kapitalkraft</b>			
Harte Kernkapitalquote (CET1) (%), stufenweise umgesetzt) <sup>10</sup>	18,5	15,3	
Harte Kernkapitalquote (CET1) (%), vollständig umgesetzt) <sup>10</sup>	12,8	9,8	
Leverage Ratio für Schweizer SRB (%), stufenweise umgesetzt) <sup>11</sup>	4,7	3,6	
<b>Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung</b>			
Total Aktiven	1 009 860	1 259 797	1 416 962
Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	48 002	45 949	48 530
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) <sup>12</sup>	12,74	12,26	12,95
Buchwert des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) <sup>12</sup>	11,07	10,54	10,36
Hartes Kernkapital (CET1) (stufenweise umgesetzt) <sup>10</sup>	42 179	40 032	
Hartes Kernkapital (CET1) (vollständig umgesetzt) <sup>10</sup>	28 908	25 182	
Risikogewichtete Aktiven (stufenweise umgesetzt) <sup>10</sup>	228 557	261 800	
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) <sup>10</sup>	225 153	258 113	
Gesamtkapitalquote (%), stufenweise umgesetzt) <sup>10</sup>	22,2	18,9	
Gesamtkapitalquote (%), vollständig umgesetzt) <sup>10</sup>	15,4	11,4	
<b>Zusätzliche Informationen</b>			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) <sup>13</sup>	2 390	2 230	2 088
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	60 205	62 628	64 820
Börsenkapitalisierung <sup>12</sup>	65 007	54 729	42 843

**Fussnoten für die Seiten 8 und 9:** <sup>1</sup> Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, basierend auf Daten von 2012 für Banken mit verwalteten Vermögen von mehr als 500 Milliarden US-Dollar. <sup>2</sup> Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Finanz- und Geschäftsergebnis» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen. Der Geschäftsbericht ist abrufbar unter [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors). <sup>3</sup> Kombinierte Nettoneuveldeleiderzuflüsse von Wealth Management und Wealth Management Americas. <sup>4</sup> Siehe «Anmerkung 9 Ertrag pro Aktie (EPS) und ausgegebene Aktien» im Abschnitt «Finanzinformationen» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen. <sup>5</sup> Siehe Abschnitt «Leistungsmessung» unseres Geschäftsberichts 2013 zu den Definitionen unserer Leistungskennzahlen. <sup>6</sup> Das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis vor Abschreibungen und Wertminderung auf Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte (gegebenenfalls annualisiert) / das den UBS-Aktionären zurechenbare durchschnittliche Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte. <sup>7</sup> Für 2013 basieren die risikogewichteten Aktiven (stufenweise umgesetzt) auf den Basel-III-Richtlinien. Für 2012 basieren die risikogewichteten Aktiven auf den Basel-2.5-Richtlinien. Für 2011 basieren die risikogewichteten Aktiven auf den Basel-II-Richtlinien. <sup>8</sup> Besitzt keine Aussagekraft und wird nicht ausgewiesen, falls für die laufende Periode oder die Vergleichsperiode ein Verlust verzeichnet wird. <sup>9</sup> Nettoneuveldeleider des Konzerns beinhalten Nettoneuveldeleider von Retail & Corporate und schliessen Zins- und Dividendenentgelte aus. <sup>10</sup> Basiert auf den Basel-III-Richtlinien, soweit auf systemrelevante Schweizer Banken (SRB) anwendbar. Die Zahlen per 31. Dezember 2012 sind Pro-forma-basiert. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen. <sup>11</sup> Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen. <sup>12</sup> Siehe Abschnitt «UBS-Aktien» im Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen. <sup>13</sup> Verwaltete Vermögen des Konzerns beinhalten Vermögen unter der Verwaltung von Retail & Corporate.

# Die Bedeutung unserer finanziellen Stärke



10

Globale Finanzunternehmen stehen heute vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen, die sie angehen müssen, um Erfolg zu haben. Was bedeutet dies für UBS im Besonderen? Die finanzielle Stärke, die wir als Unternehmen aufgebaut haben, bildet die Grundlage unseres Erfolgs. Denn sie verleiht uns die nötige Flexibilität, um unsere Strategie in einem neuen Geschäftsumfeld wirksam umzusetzen. Zudem können wir dank dieser finanziellen Stärke die regulatorischen Anforderungen erfüllen und das Vertrauen unserer Kunden weiter festigen. Gleichzeitig ermöglicht sie uns, Herausforderungen der Vergangenheit anzugehen und unerwartete Ereignisse zu absorbieren. Aus dieser Position der Stärke konnten wir im Jahr 2013 den bereinigten<sup>1</sup> Vorsteuergewinn um 44% auf 4,1 Milliarden Franken steigern.

Wir sind in einem Umfeld tätig, das nach wie vor von zunehmender und wechselnder Regulierung geprägt ist. Die Märkte stehen unter dem Einfluss gesamtwirtschaftlicher Turbulenzen, geopolitischer Spannungen und ungelöster fiskalpolitischer Fragen. Als Schweizer Bank unterliegt UBS regulatorischen Anforderungen, die zu den strengsten der Welt zählen. Wir haben uns schon früh und entschlossen dafür engagiert, unser Unternehmen nach einer klaren zukunftsorientierten Strategie auszurichten, deren Fokus auf dem Ausbau und der Aufrechterhaltung unserer branchenführenden Kapitalposition liegt. Im Jahr 2013 haben wir diese Position weiter gefestigt und unsere ambitionären Kapitalziele zum Jahresende übertroffen. Seit wir unsere Strategie in der zweiten Jahreshälfte 2011 vorgestellt

haben, konnten wir unsere harte Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III (vollständig umgesetzt) – eine zentrale Kennzahl finanzieller Stärke – von rund 6% auf 12,8% mehr als verdoppeln. Hauptgrund für diese Verbesserung war in erster Linie die stetige Verringerung unserer risikogewichteten Aktiven (RWA) auf Basis einer vollständigen Umsetzung von rund 400 Milliarden Franken auf 225 Milliarden Franken per Ende 2013, womit wir unser Ziel für 2015 bereits erreicht haben. Wir haben uns bis zum Jahresende 2014 ein Ziel für die harte Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III (vollständig umgesetzt) von 13% gesetzt, was weit über der regulatorischen Mindestanforderung von 10% bis 2019 liegt. Auch den Schuldenabbau in unserer Bilanz haben wir mit einer Verringerung von

über 400 Milliarden Franken seit der Ankündigung unserer Strategie erfolgreich fortgesetzt. Aufgrund unserer finanziellen Stärke liegen unsere Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen gemäss Basel III und unsere Schweizer SRB Leverage Ratio weiterhin beträchtlich über den regulatorischen Anforderungen.

«Dank unserer Stellung als eine der weltweit bestkapitalisierten Banken sowie unserer robusten Finanzierungs- und Liquiditätspositionen verfügen wir über eine solide Grundlage, um bei unterschiedlichen Bedingungen erfolgreich zu sein. Dies ist ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil, den unsere Kunden zu schätzen wissen», so Tom Naratil, Group Chief Financial Officer und Group Chief Operating Officer.

Die Vermögenswerte, die Kunden unserem Wealth Management anvertrauen, sind ein klarer Beleg dafür. Diese Vermögenswerte haben dazu beigetragen, dass UBS als der führende und wachstumsstärkste Vermögensverwalter der Welt<sup>2</sup> anerkannt wurde. Seit Anfang 2011 sind unserem Wealth Management Nettoneugelder in der Höhe von 136 Milliarden Franken zugeflossen. Allein 2013 belief sich dieser Zufluss auf 54 Milliarden Franken, was einem Plus von 14% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Von der Sicherheit unserer finanziellen Stärke profitieren nicht nur unsere vermögenden Kunden aus aller Welt. Auch unsere Privat- und Firmenkunden in der Schweiz schätzen unser entschlossenes Handeln, mit dem wir unsere Stellung als bestkapitalisierte Bank unserer Vergleichsgruppe aufgebaut und aufrechterhalten haben. Dies zeigt sich darin, dass der Zuwachs der Kundeneinlagen 2013 höher war als zu irgendeinem Zeitpunkt nach 2007.

Auch unsere Aktionäre profitieren vom Erfolg, der auf unserer soliden finanziellen Basis beruht. Unsere Dividendenausschüttungen sind ein Beweis dafür. Für das Geschäftsjahr 2012 haben wir die Dividende für die Aktionäre um 50% auf 0.15 Franken pro Aktie angehoben, und für 2013 beantragen wir eine Erhöhung um 67% auf 0.25 Franken pro Aktie. Ausserdem sind wir zuversichtlich, dass wir unser Ziel einer harten Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III (vollständig umgesetzt) von 13% im Jahr 2014 erreichen werden. Sobald dieses Ziel erreicht ist, streben wir eine Ausschüttungsquote von insgesamt mindestens 50% unseres Gewinns an.

«Wir sind es unseren Aktionären schuldig, ihr Vertrauen mit entsprechenden Renditen zu honорieren», sagt Tom Naratil. «Unsere Kapitalkraft bildet die Grundlage für unseren Erfolg. Wir sind fest überzeugt, dass dies sowie unsere Fähigkeit, unsere Kunden weltweit kompetent zu unterstützen, uns ermöglichen wird, das Ziel einer progressiven Kapitalrückführung an unsere Aktionäre auch künftig umzusetzen.» ■



**«Wir sind es  
unseren Aktio-  
nären schuldig,  
ihr Vertrauen mit  
entsprechenden  
Renditen zu  
honorieren.»**  
Group Chief  
Financial Officer  
und Group Chief  
Operating Officer  
Tom Naratil

### Externe Anerkennung der Erfolge von UBS im 2013

Den Erfolg, den wir 2013 erzielt haben, belegen die verschiedenen Auszeichnungen, die wir erhielten. So wurden wir unter anderem im zweiten Jahr in Folge von *Euromoney* zum «Best Global Wealth Manager» ernannt und von *Private Banker International* als «Outstanding Global Private Bank 2013» ausgezeichnet. Zudem führt UBS die «Global Private Banking Benchmark 2013»<sup>2</sup> der Scorpio Partnership an. Diese belegt, dass UBS der führende und wachstumsstärkste Vermögensverwalter der Welt ist. Neben der Anerkennung als weltweite Nummer 1 im Bereich Cash Equity in einer führenden privaten Umfrage erhielt unsere Investment Bank zahlreiche Auszeichnungen wie «Structured Products House of the Year» von *Derivatives Intelligence* und «ECM Bank of the Year» von *Euroweek*. Im «Extel Survey 2013» von Thomson Reuters wurde sie zum 10. Mal in Folge als bestes «Pan-European Equity House» bzw. zum vierten Mal in Folge als Gewinner im Bereich «Equity Trading and Execution» ausgezeichnet.

<sup>1</sup> Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Finanz- und Geschäftsergebnis» des Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen. Dieser ist unter [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren) abrufbar. <sup>2</sup> Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, basierend auf Daten von 2012 für Banken mit verwalteten Vermögen von mehr als 500 Milliarden US-Dollar.

### Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zu unseren Finanzergebnissen finden Sie unter [www.ubs.com/geschaeftsbericht](http://www.ubs.com/geschaeftsbericht)

# *Der Kunde ist König*



12

**UBS ist die führende Universalbank in der Schweiz. Die Schweiz ist das einzige Land, in dem wir in allen unseren fünf Geschäftsbereichen – Retail, Wealth Management, Corporate und Institutional Banking, Asset Management und Investment Banking – tätig sind und jeweils Spitzenpositionen einnehmen. Wir fühlen uns unserem Heimmarkt stark verbunden, denn unsere führende Stellung ist ausschlaggebend für die Ertragsstabilität, für die Unterstützung unserer globalen Marke und für den weiteren Ausbau unseres globalen Kerngeschäfts. Wer sich für eine Kundenbeziehung mit UBS Schweiz entschieden hat, soll sich gut aufgehoben und wie ein König oder eine Königin fühlen.**

Reines Wunschdenken? Nein, wie Befragungen zeigen: 94 Prozent unserer Kunden äussern sich nach dem Besuch in einer UBS-Geschäftsstelle zufrieden bis sehr zufrieden. Sie schätzen die Vielfalt von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, die weltweit ihresgleichen suchen. Auch unsere neuen Kanäle wie beispielsweise das E-Banking oder unsere mobilen Lösungen sind ein grosser Erfolg.

Da wir als Bank global aufgestellt sind, können wir Trends frühzeitig erkennen und entsprechend handeln. Unsere Schweizer Kunden haben Zugang zum gesamten Leistungsspektrum von UBS. Dieses reicht von Anlegen, Wohnen und Vorsorgen für Private

bis hin zu Finanzierungs- und Nachfolgelösungen für Firmen. Kunden finden Informationen zu unseren Angeboten online, über ihr Smartphone oder in einer UBS-Geschäftsstelle. Als erste Schweizer Bank zertifiziert UBS seit 2012 ihre Kundenberater in den Segmenten Privatkunden, Corporate & Institutional Clients sowie Wealth Management mit offizieller externer Anerkennung.

Mit über 20 000 Mitarbeitenden, 300 Geschäftsstellen und rund 1250 Automaten sind wir die klare Nummer eins in unserem Heimmarkt. Zu unseren Kunden zählen fast die Hälfte der Unternehmen und jeder dritte Haushalt in der Schweiz. UBS finanziert

fast jede fünfte Privathypothek, verwaltet jeden sechsten Sparfranken und wickelt jeden vierten Franken des Kreditkartenumsumsatzes ab.

Viele unserer Kunden sind es gewohnt, mit Smartphone und anderen mobilen Gadgets zu interagieren und zeigen eine deutlich stärkere Affinität zur Technologie als früher. Diesen neuen Bedürfnissen tragen wir Rechnung und setzen im Markt mit unseren Angeboten Akzente. Unsere Kunden können frei entscheiden, wie, wann und auf welche Art und Weise sie sich Informationen beschaffen, Beratung suchen oder Produkte unserer Bank auswählen wollen.

Die neuen Zugangsmöglichkeiten finden grossen Anklang. So hat sich die Anzahl der Kunden, welche die Mobile-App nutzen, im Vergleich zum letzten Jahr verdoppelt. Auch unser E-Banking setzt neue Massstäbe. Dank des persönlichen Finanzassistenten, mit dem unsere Kunden jederzeit den vollen Überblick über ihr Budget haben, verzeichnen wir eine deutliche Zunahme von E-Banking-Nutzern.

Das Zauberwort heisst Multikanal. Dies bedeutet, dass Kunden nicht nur eine, sondern mehrere, frei kombinierbare Möglichkeiten erhalten, wie sie sich mit ihrer Bank austauschen – sei es ganz klassisch durch den Besuch einer unserer Geschäftsstellen in der Schweiz, durch E-Banking oder Mobile Banking, unsere Contact Center oder am Multimat.

Einen Einblick in die digitale Zukunft erhalten unsere Kundinnen und Kunden in der Filiale beim Hauptbahnhof Bern und bald auch an weiteren Standorten. Dort sind unsere umfassenden Online-Services in der Geschäftsstelle erlebbar. Die Kunden werden bei ihren Testfahrten durch Fachpersonal unterstützt, und bei Bedarf können weiterführende persönliche Gespräche im Beratungszimmer unter vier Augen stattfinden. So stehen klassische und moderne Formen der Kommunikation und Interaktion nicht im Widerspruch zueinander, sondern ergänzen sich optimal.

Unsere Kunden profitieren auch von vielfältigen Sponsoringaktivitäten der Bank in den Bereichen Sport und Kultur – sei das in Form von vergünstigten Tickets, sei es, dass UBS einige Veranstaltungen, wie beispielsweise den UBS Kids Cup, durch das finanzielle Engagement erst möglich macht. Ein Höhepunkt 2013 war die Ausstellung «Qin – Der unsterbliche Kaiser und seine Terrakottakrieger» im Bernischen Historischen Museum. Im Sportbereich bleibt das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest 2013 in Burgdorf in bester Erinnerung. UBS war Königspartner dieses Grossanlasses. Ein Grund mehr, warum wir erfahren im Umgang mit Königen sind. ■



**«Das Zauberwort  
heisst Multikanal.  
Dies bedeutet,  
dass Kunden  
nicht nur eine,  
sondern mehrere,  
frei kombinierba-  
re Möglichkeiten  
erhalten, wie  
sie sich mit ihrer  
Bank austau-  
schen.»**

Chief Operating  
Officer UBS Schweiz  
Sabine Keller-Busse

## UBS Schweiz

Mit einem Netzwerk von rund 300 Geschäftsstellen, 4700 Mitarbeitern mit Kundenkontakt, hochmodernen, rund um die Uhr verfügbaren digitalen Banking-Dienstleistungen und Customer Service Centers erreichen wir ca. 80% der Vermögen in der Schweiz, bedienen jeden dritten Haushalt, jede dritte vermögende Privatperson, über 40% der Schweizer Firmen, jede dritte Pensionskasse und 85% der in der Schweiz domizilierten Banken. Im Juli hat Euromoney unsere führende Stellung in der Schweiz im zweiten Jahr in Folge mit der renommierten Auszeichnung «Best Bank in Switzerland» anerkannt.

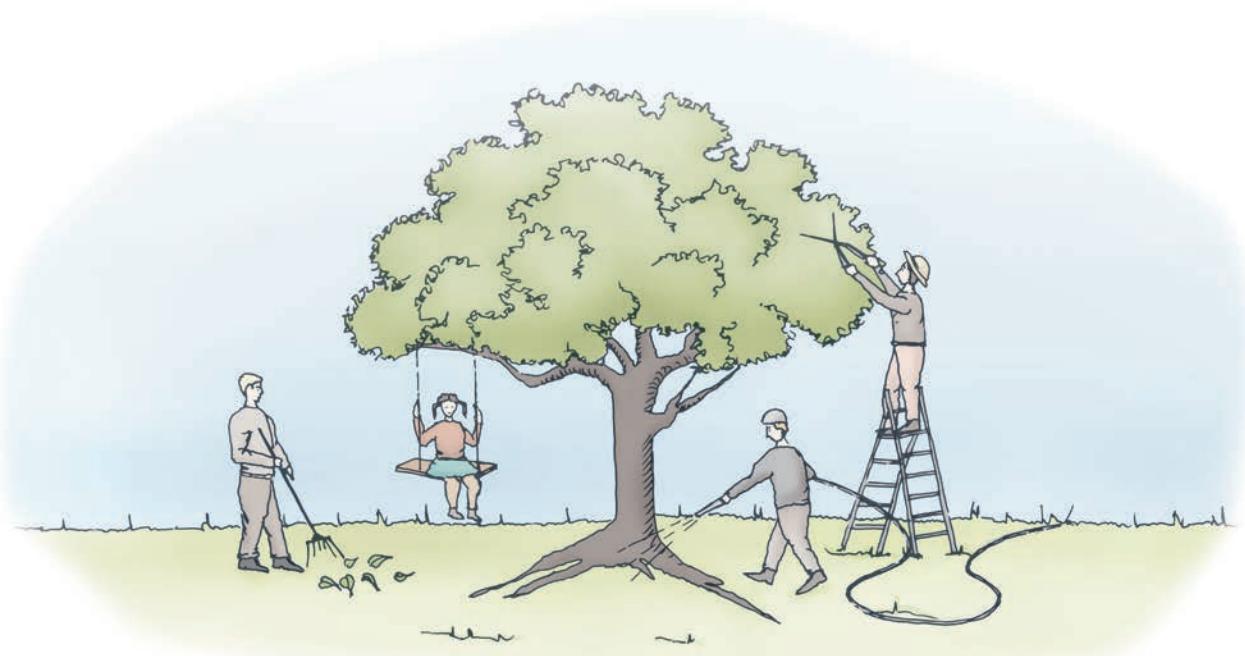
Unser einzigartiges Universalbankmodell ist der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unser dediziertes Schweizer Managementteam umfasst Vertreter aller fünf Geschäftsbereiche und gewährleistet einen einheitlichen Marktansatz, wenn es um die Bereitstellung unserer gesamten Palette an Bankprodukten, Know-how und Dienstleistungen geht. Unser bereichsübergreifender Managementansatz ermöglicht uns, die vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen. Außerdem fördert er bereichsübergreifendes Denken und eine nahtlose Zusammenarbeit über alle Geschäftsbereiche hinweg. Daher befinden wir uns in der einzigartigen Lage, unseren Kunden ein umfassendes Spektrum an bedarfsgerechten Bankprodukten und Leistungen anbieten zu können. Von unseren Mitbewerbern haben wir uns durch die segmentübergreifende Nutzung unserer Stärken ab und stellen dabei über den gesamten Kundenlebenszyklus Stabilität und Kontinuität sicher. Unser Universalbankmodell hat sich in der Schweiz als äusserst effektiv erwiesen und leistet kontinuierlich einen substanzuellen Beitrag zum Konzernergebnis.

## Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zu unserem E-Banking  
finden Sie unter [www.ubs.com/ebanking-de](http://www.ubs.com/ebanking-de)

# *Eine erfolgreiche Unternehmenskultur pflegen*

14



Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst die Art, wie dessen Mitarbeitende mit anderen – ob intern oder extern – umgehen. Eine gesunde Kultur schafft eine starke Bindung und so Zusammenhalt, insbesondere wenn es sich um ein globales Unternehmen handelt. Sie fördert Loyalität und Teamwork und spornt die Mitarbeitenden an, stets richtig zu handeln. Sie hilft, eine globale Belegschaft aufzubauen und zu halten, die den Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt gewachsen ist, und schafft Führungskompetenz für die Zukunft.

Wir haben Colin Price, einen führenden Experten auf dem Gebiet der Gesundheit von Organisationen, gefragt, welche Faktoren ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen und welche Rolle eine starke Kultur in diesem Prozess spielt.

Bei seiner Tätigkeit für ein führendes internationales Beratungsunternehmen hat Price einige der weltweit grössten Unternehmen und Organisationen aus dem öffentlichen Sektor beraten. Seit 25 Jahren unterstützt er Führungskräfte bei fundamentalen betrieblichen Herausforderungen wie Leistungsförderung, Verhaltensänderung, Integration nach Fusionen und Unternehmensgestaltung.

«Während meiner gesamten Tätigkeit habe ich die Kultur und Leistung von 1500 Unternehmen bewertet», sagt Price. «Dabei stellten wir vor allem fest, dass die Kultur entscheidend ist. Wenn man alle Unternehmen nimmt, die wir bewertet haben und nur auf ihre Kultur durchleuchtet, schneidet die obere Hälfte mittelfristig doppelt so gut ab wie Firmen mit einer weniger produktiven Kultur.»

Price arbeitet seit Anfang 2013 eng mit der Konzernleitung von UBS zusammen. Es sucht nach neuen Wegen, die wesentlichen Aspekte der Unternehmenskultur zu pflegen und weiterzuentwickeln. Gemäss Price gibt es fünf Punkte, die ein Unter-

nehmen in Bezug auf die Kultur unbedingt erfüllen muss, um den Erfolg zu gewährleisten und den Respekt seiner Anspruchsgruppen zu gewinnen.

### Verstehen, wofür wir stehen

Erstens muss man sich darüber klar werden, welche Art von Kultur man schaffen will. «Jede erfolgreiche Kultur ist einzigartig und resultiert aus den gemeinsamen Werten und der Tradition eines Unternehmens. Kurzum, sie kommt von innen und kann nicht auferlegt werden», erklärt Price.

Zweitens sollte man laut Price «ehrlich sein, sich hinstellen und eingestehen, wie es um die bestehende Kultur bestellt ist. Viele Unternehmen erzählen ihren Mitarbeitenden ständig, was für eine grossartige Kultur sie haben», meint Price, «doch damit wird nicht viel bewegt.» Wenn man die Kultur wirklich ändern will, muss man ehrlich sein und sich zu den damit verbundenen Herausforderungen bekennen.

Der dritte unabdingbare Punkt ist, Änderungen effektiv durchzusetzen. «Die Kultur ändert sich nicht, nur weil man es sich wünscht», sagt Price. «Es gilt, im Unternehmen konkrete Dinge zu ändern. Dazu müssen Sie einen konkreten Plan erstellen, in dem die Prinzipien und Kernwerte all Ihres Handelns verankert sind – vom Aufbau von Führungskompetenz und der Vereinfachung der Geschäftsprozesse bis hin zu Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterrekrutierung. So stellen Sie sicher, dass die Art und Weise, wie Sie Ihre Ziele erreichen, genauso wichtig ist wie die Zielerreichung selbst.»

### Mit gutem Beispiel vorangehen

Die Analysen von Price zeigen, dass der vierte und der fünfte Punkt bei der Schaffung eines erfolgreichen Unternehmens am schwierigsten zu erfüllen sind, geht es hier doch um die Mitarbeitenden. «Um eine positive, wirksame und dauerhafte Änderung herbeizuführen, muss man das Verhalten aller – vom Mitarbeitenden bis hin zu den obersten Führungskräften – ändern. Man muss sie dabei unterstützen, sich zu verbessern.»

Und der fünfte Punkt? Während seiner langjährigen beruflichen Tätigkeit hat Price rund 7000 Firmen-CEOs und -Präsidenten befragt und so einzigartige Kenntnisse darüber erworben, was einen effizienten Change Leader auszeichnet. «Solange Führungskräfte nicht wirklich eine Veränderung realisieren wollen, erübrigt sich jeder weitere Schritt. Die Führungskräfte halten alles zusammen und sind der Motor, der die Leistung und die Veränderung vorantreibt. Um die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden zu ändern, müssen Führungskräfte Vorbilder sein. Sie müssen überzeugend auftreten,



«Wir konzentrieren uns darauf, unsere kulturellen Stärken zu pflegen und weiterzuentwickeln sowie sicherzustellen, dass sie UBS einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Eine starke und positive Kultur hilft uns dabei, die richtigen Mitarbeitenden für unseren kontinuierlichen Erfolg anzuziehen und zu halten. Dabei stützen wir uns auf unsere gemeinsame Überzeugung, dass die Art und Weise, wie wir Ergebnisse erzielen, genauso wichtig ist wie die Ergebnisse selbst.»

Group Chief Executive Officer  
Sergio P. Ermotti

### Zusammenarbeit

Unsere Prinzipien prägen unsere Zusammenarbeit und das Versprechen gegenüber unseren Kundinnen und Kunden. Zusammen mit den Verhaltensweisen, die wir demonstrieren wollen, definieren diese Werte, wofür wir stehen, und helfen uns, bei Entscheidungen Prioritäten zu setzen. Diese Prinzipien lauten folgendermassen:

Kundenfokus – Wir stellen die Kundinnen und Kunden auf jeder Stufe der Organisation konsequent ins Zentrum und bauen langfristige Beziehungen auf, die uns von unseren Mitbewerbern abheben.

Exzellenter Service – Unser Ziel ist ein exzellerter Service in jeder Hinsicht – von den Mitarbeitenden bis hin zu den Produkten und Dienstleistungen, die wir unseren Kundinnen und Kunden anbieten.

Nachhaltige Leistung – Wir sind langfristig darauf ausgerichtet und arbeiten permanent daran, den Ruf von UBS als grundsolide Bank zu stärken und für unsere Aktionäre konstante Renditen zu erwirtschaften.

damit die Mitarbeitenden verstehen, was von ihnen verlangt wird und dass es sinnvoll ist. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden für eine Veränderung gerüstet sind, und die Strukturen, Prozesse und Systeme schaffen, die zu den Veränderungen beitragen», hält Price abschliessend fest.

Soll man also die Mühe und die Verunsicherung, die eine Veränderung möglicherweise mit sich bringen, in Kauf nehmen? «Ja», bekräftigt Price und weist darauf hin, dass Mitarbeitende in einer fruchtbaren, produktiven und positiven Kultur dem Unternehmen langfristig einen deutlich grösseren Wettbewerbsvorteil verschaffen und überdies mit ihrer Arbeit zufriedener sind. Es ist ein Engagement, zu dem ein Unternehmen bereit sein muss. Nur so ist garantiert, dass es langfristig erfolgreich und von allen anerkannt ist. ■

# *Unser Kundenversprechen umsetzen*



16

**Im heutigen komplexen und schwer berechenbaren Anlageumfeld ist das Kundenversprechen von UBS Wealth Management, unseren Kundinnen und Kunden eine erstklassige Anlageberatung und passende Lösungen zu liefern, wichtiger denn je. Die Anlegerinnen und Anleger sind auf zuverlässige und rechtzeitige Beratung angewiesen, die ihnen dabei hilft, durch unsichere Märkte zu navigieren und ihre finanziellen Ziele zu erreichen. Deshalb haben wir in den letzten Jahren unsere hochwertigen Produkte, unser Know-how, unsere kompetenten Anlagespezialisten und gut ausgebildeten Kundenberater zu einer einzigartigen Wertschöpfungskette verbunden. So können wir unseren Kunden erstklassige Beratung und Lösungen für ihr Vermögen bieten.**

Letztes Jahr haben wir diesen Prozess weiter verbessert. So wurde zum Beispiel ein neuer, hochmoderner Beratungsprozess für Kunden mit Vermögen in der Schweiz eingeführt. Durch diesen Prozess können wir ihre Bedürfnisse und Ziele noch besser erfassen. Die dabei gewonnenen Anhaltspunkte bilden die Basis für die Beratung und die Lösungen, die wir unseren Kunden anbieten, und für die Anlagestrategie, die wir für sie definieren. Unser Bereich Investment Products and Services (IPS) hat unser Angebot um weitere Innovationen und massgeschneiderte Produkte ergänzt, um es für Kunden noch attraktiver zu gestalten. So haben wir zum Beispiel Anfang 2013 mit UBS Advice ein neues Beratungsangebot lanciert. Es soll Anlegern helfen, die Fülle an Marktinformationen richtig einzuordnen, gut diversifizierte Portfolios

aufzubauen, die ständig überwacht werden, sowie in einem sich schnell wandelnden wirtschaftlichen Umfeld rasch und effektiv reagieren zu können.

## **Unsere Kunden verstehen**

Wir wissen, dass wir die Bedürfnisse und Prioritäten unserer Kunden genau kennen müssen, um die für sie passende Beratung und entsprechende Lösungen bereitzustellen. Zentraler Ausgangspunkt unseres Beratungsprozesses ist deshalb die Erstellung eines umfassenden, exakten Anlegerprofils für jeden Kunden.

Zuerst stellen wir den Kunden eine Reihe von Fragen, damit wir uns ein vollständiges Bild ihrer finanziellen Situation verschaffen können. Wir fra-

gen unter anderem, wie gut sie unvorhergesehene finanzielle Risiken verkraften könnten, ohne dass sich das direkt auf ihren gewohnten Lebensstandard auswirkt. Dann klären wir die Anlageziele des Kunden ab. Diese können von Rücklagen für die Ausbildung der Kinder über Altersvorsorge oder ein bedeutendes Familiereignis bis hin zur Kapitalerhaltung oder -vermehrung reichen.

Dabei ist es wichtig, dass wir unseren Kunden Produkte anbieten, die sie verstehen und bei denen sie sich wohlfühlen. Deshalb berücksichtigen wir auch Wissen und Erfahrung der Kunden und vergewissern uns, dass sie die Merkmale und Risiken des ins Auge gefassten Anlageprodukts genau kennen. Sobald wir über alle Informationen verfügen, können wir dann gemeinsam eine geeignete Anlagestrategie entwickeln.

### Die Kunden bei der Wahl der richtigen Anlagestrategie unterstützen

Unsere Kunden schätzen es, dass wir über eine klare und präzise Anlageperspektive verfügen: die von unserem Chief Investment Office entwickelte UBS House View. Sie stützt sich auf fundierte Analysen der Märkte und Anlageklassen, die von Hunderten von UBS-Spezialisten in allen Geschäftsbereichen weltweit erstellt werden.

Alle abgegebenen Empfehlungen stehen im Einklang mit unserer House View, die auch unsere strategischen Vermögensallokationen (Strategic Asset Allocations/SAA) umfasst. Die SAA repräsentieren unsere langfristige Vermögensallokation, die erheblich zur Rendite eines Portfolios beiträgt. Die Wahl der richtigen SAA für die Kunden ist daher entscheidend, da sie höhere Renditen für eingegangene Risiken bietet und ihr systematischer Ansatz die Fallstricke von «emotionalen» Investments minimiert. Wir überprüfen unsere SAA regelmäßig, um sicherzustellen, dass sie noch aktuell sind. Anfang 2014 zum Beispiel hat unser Chief Investment Officer unsere SAA an längerfristige Marktentwicklungen angepasst.

### Die richtige Lösung wählen

Im letzten Schritt arbeiten wir eng mit dem Kunden zusammen, um die geeignete Anlagelösung auszuwählen. Wenn ein Kunde das UBS-Know-how voll ausschöpfen möchte, empfehlen wir ein Anlagentmandat, das die Verantwortung für die laufende Verwaltung des Portfolios an unsere Spezialisten überträgt. Kunden, die Anlageentscheidungen selbst treffen wollen, jedoch eine aktive Portfolioüberwachung und Beratung wünschen, bieten wir Mandate wie UBS Advice oder UBS Active Portfolio Advisory an (siehe Kasten). Wie bereits erwähnt, haben wir UBS Advice 2013 eingeführt und sind damit eine der



**«In der heutigen Welt ist ein aktiver Ansatz im Wealth Management unabdingbar, und vieles von dem, was UBS bieten kann, findet der Kunde nur bei uns.»**  
Chief Operating Officer UBS Wealth Management  
Dirk Klee

### Unsere Beratungsmandate – eine Kombination aus proaktiv angebotenen Anlagemöglichkeiten und systematischer Überwachung

Unsere beiden Beratungsmandate – das neue UBS Advice und UBS Active Portfolio Advisory (APA) – eignen sich für Anleger, die regelmässige Empfehlungen wünschen, jedoch die Kontrolle über ihre Anlage behalten möchten.

Bei beiden Produkten steht die Portfolioqualität im Zentrum. So wird sichergestellt, dass das Portfolio zu den Zielen des Kunden passt und die Anlagen regelmässig überwacht werden. Zudem ist die Preisgestaltung bei UBS Advice und APA einfach und leicht zu verstehen.

ersten Banken, die eine solche Dienstleistung zum Pauschalpreis anbieten. Unsere Beratungsdienstleistungen beschränken sich nicht nur auf Anlagen. Kunden können auch vom Know-how unseres Wealth-Planning-Teams profitieren. Es bietet umfassende Beratung für alle Phasen der Vermögensverwaltung der Kunden – vom Vermögensaufbau über Altersvorsorge bis hin zu Nachfolgeplanung.

17

### Sicherstellen, dass Kunden ihre Ziele erreichen

Unser Kundensversprechen geht über unser Beratungs- und Produktangebot hinaus. Zur Qualitätsicherung überwachen wir die Portfolios unserer Kunden systematisch in Bezug auf eine Reihe signifikanter Risiken. 2013 haben wir jede Nacht rund 800 000 Portfolios unserer UBS-Advice-Kunden überprüft und anhand von sieben «Health Check»-Kriterien beurteilt. So können wir Risiken laufend erkennen und passende Lösungen anbieten, um sicherzustellen, dass die Kunden auf Kurs bleiben und ihre Anlageziele erreichen können. Da sich diese Ziele und Prioritäten jedoch ändern, überprüfen wir die Portfolios regelmäßig gemeinsam mit den Kunden. Dies soll gewährleisten, dass die Portfolios noch mit ihrer persönlichen Situation und ihren Anlagezielen übereinstimmen. ■

### Erfahren Sie mehr

Weitere Informationen zur House View von Wealth Management finden Sie unter [www.ubs.com/houseview](http://www.ubs.com/houseview)



**Lukas Wieland**

Geburtsdatum: 24. Juli 1994

Beruf: Mittelschüler

Disziplinen: Speer

Finalist U20-EM Rieti (2013)



# Unsere *Strategie*

Es ist unser Ziel, erstklassige Finanzberatung und -lösungen für Kunden bereitzustellen und für Aktionäre attraktive und nachhaltige Renditen zu erwirtschaften. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unsere Unternehmensbereiche Wealth Management und Wealth Management Americas sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, ergänzt durch Global Asset Management und die Investment Bank. Diese Unternehmensbereiche weisen drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: Sie alle verfügen über eine starke Wettbewerbsposition in ihren Zielmärkten, sind kapital-effizient und bieten überdurchschnittliche strukturelle Wachstums- und Renditeaussichten. Unsere Strategie beruht dementsprechend auf den Stärken aller unserer Unternehmensbereiche. Dadurch können wir uns auf Sparten konzentrieren, in denen wir uns auszeichnen. Wir wollen von den attraktiven Wachstumsaussichten in den Geschäftsbereichen und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind. Kapitalstärke ist die Grundlage für unseren Erfolg.

## Erfolgreiche Umsetzung unserer strategischen Transformation

Im Oktober 2012 gaben wir bekannt, dass wir unsere ein Jahr zuvor definierte Strategie deutlich schneller umsetzen wollen. Mit dieser Ankündigung haben wir unsere Entschlossenheit bekräftigt, unsere Aktivitäten auf jene Geschäfte zu konzentrieren, die stark synergieorientiert und weniger kapital- und bilanzintensiv sind. Diese stehen ganz im Dienste der Kunden und sind gut positioniert, um den Unternehmenswert zu maximieren.

20

2014 wird für den Konzern als Ganzes ein weiteres entscheidendes Übergangsjahr sein. Dabei geht es um die Umsetzung unserer Pläne zur Weiterentwicklung unserer Geschäftsaktivitäten, die Verkleinerung unserer Kostenbasis und die weitere Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen.

Seit damals haben wir die Stärke unseres Geschäftsmodells unter Beweis gestellt. Wir haben substantielle Fortschritte erzielt beim weiteren Ausbau unserer bereits soliden Kapitalposition und bei der Reduzierung der risikogewichteten Aktiven (RWA) sowie der Kosten. Gleichzeitig haben wir unser Geschäft und unsere Wettbewerbsposition ausgebaut. Wir haben unsere Investment Bank erfolgreich neu ausgerichtet, und haben den Schwerpunkt auf ihre traditionellen Stärken in den Bereichen Beratung, Research, Aktien, Devisen und Edelmetalle gelegt.

Unsere harte Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung der Basel-III-Regeln stieg 2013 um 300 Basispunkte auf 12,8% – der höchste Wert innerhalb unserer Vergleichsgruppe. Diese Steigerung wurde möglich, indem wir die RWA (vollständig umgesetzt) auf 225 Milliarden Franken reduziert und damit unsere Zielvorgabe für 2013, RWA von höchstens 250 Milliarden Franken auszuweisen, erreicht haben. Verglichen mit dem Stand per Ende 2012 sind die RWA um 33 Milliarden Franken zurückgegangen. Erreicht haben wir dies durch die Veräußerung von Positionen und sonstige Risikoreduktionen in unserem Non-core



und Legacy Portfolio, trotz der zusätzlichen RWA von 22,5 Milliarden Franken im Zusammenhang mit der von UBS und FINMA gemeinsam vereinbarten Zusatzanalyse betreffend Kapitalunterlegung für operationelle Risiken, die per 31. Dezember 2013 wirksam wurde. Die weitere Entwicklung und letztlich der vollständige Abbau der aus dieser Analyse resultierenden RWA wird abhängig sein von den ertragswirksamen Rückstellungen für rechtliche, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten sowie sonstigen Eventualverpflichtungen, ebenso wie von den weiteren Entwicklungen in diesen Angelegenheiten. Dass wir unsere Kapitalquoten trotz dieses Ereignisses erhöhen und unsere RWA verringern konnten, verdanken wir unserer frühzeitigen Entscheidung, unsere starke Kapitalposition zu erhalten sowie weiter auszubauen und den Schwerpunkt auf nachhaltige und kapitaleffizientere Geschäftstätigkeiten zu legen. Für 2014 halten wir an unserem Ziel einer harten Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung der Basel-III-Regeln von 13% fest und möchten weiteres Basel-III-konformes Kapital aufbauen.

Als Teil der Transformation der Investment Bank übertrugen wir einige ihrer Bereiche im ersten Quartal 2013 auf das Corporate Center. Dabei handelte es sich in erster Linie um Fixed-Income-Geschäftsfelder, die infolge von regulatorischen Veränderungen und Marktentwicklungen an Attraktivität eingebüsst haben. Damit verbleiben in unserer Investment Bank – abgesehen von Kompetenzen im Bereich strukturierte Finanzierungen – nur noch äusserst fokussierte Bereiche innerhalb Rates and Credit. Die Ausübung dieser Aktivitäten soll das auf Kundenlösungen ausgerichtete Geschäft unterstützen. Unser führendes Aktien- und Devisengeschäft bleibt ein Grundpfeiler unserer Investment Bank. Das Beratungs- und Kapitalmarktgeschäft wird praktisch unverändert fortgeführt. Wir haben jedoch die bestehenden Geschäftsfunktionen reorganisiert, um unsere Kompetenzen wirksamer einzusetzen und den Service für unsere Kunden zu optimieren. 2013 hat unsere

Investment Bank ihr Ziel einer bereinigten Vorsteuerrendite auf dem zugeteilten Eigenkapital von mehr als 15% in jedem Quartal erreicht. Dies belegt ihre Fähigkeit, bei unterschiedlichsten Marktbedingungen erfolgreich zu sein. Non-core-Positionen, die früher in der Investment Bank angesiedelt waren, werden innerhalb unseres Non-core und Legacy Portfolios im Corporate Center ausgewiesen. Letzteres hat die Aufgabe, diese Vermögenswerte so zu bewirtschaften und abzubauen, dass der Unternehmenswert geschützt bleibt. Die mit diesen Positionen verbundenen RWA wurden 2013 um nahezu 40% auf 64 Milliarden Franken reduziert. Damit wurde das ursprünglich angestrebte Ziel deutlich übertroffen.

→ Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung»  
unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere  
Informationen

Anhaltende Kostendisziplin ist für unseren langfristigen Erfolg entscheidend. 2013 haben wir unser im Juli 2011 angekündigtes Kosteneinsparungsziel von 2 Milliarden Franken Bruttokosten erreicht. Außerdem haben wir weitere Fortschritte bei der Umsetzung des zusätzlichen, 2012 bekannt gegebenen Kostensenkungsprogramms erzielt. In diesem Rahmen sind zusätzliche jährliche Bruttoeinsparungen von 3,4 Milliarden Franken geplant, die bis 2016 greifbare Ergebnisse liefern dürften.

21

Es ist unser Ziel, erstklassige Finanzberatung und -lösungen für Kunden bereitzustellen und für Aktionäre attraktive und nachhaltige Renditen zu erwirtschaften.

Die geplanten Einsparungen sollen unter anderem erreicht werden durch die Transformation unserer Investment Bank, die Reduktion ihrer Komplexität und Grösse, die Verbesserung der organisatorischen Effizienz (hauptsächlich im Corporate Center) sowie die Einführung schlanker Front-to-Back-Prozesse im gesamten Unternehmen. Unsere Investitionen



in diese Vorhaben brachten für 2013 Restrukturierungskosten von 0,8 Milliarden Franken mit sich. Für 2014 und 2015 rechnen wir mit zusätzlichen Aufwendungen von 0,9 Milliarden Franken respektive 0,8 Milliarden Franken. Durch unsere Effizienzprogramme werden Mittel frei, die wir in den nächsten beiden Jahren in das unternehmensweite Wachstum investieren werden. Dadurch können wir die Dienstleistungen für unsere Kunden noch flexibler und effektiver gestalten, die Qualität erhöhen und schneller reagieren.

2014 wird für den Konzern als Ganzes ein weiteres entscheidendes Übergangsjahr sein. Dabei geht es um die Umsetzung unserer Pläne zur Weiterentwicklung unserer Geschäftsaktivitäten, die Verkleinerung unserer Kostenbasis und die weitere Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen. Nach unserer Einschätzung dürfte die unbereinigte Eigenkapitalrendite 2014 nicht wesentlich anders ausfallen als 2013, vor allem aufgrund der erwarteten Aufwendungen im Zusammenhang mit Rechtsfällen, regulatorischen und ähnlichen Verfahren sowie Restrukturierungskosten. Der Effekt aus Veräusserungen von Positionen im Non-core und Legacy Portfolio sowie Eigenmittelanforderungen sind weitere Einflussfaktoren. Unser Ziel für die bereinigte Eigenkapitalrendite des Konzerns liegt unverändert bei über 15% ab 2015. Angesichts der erhöhten RWA für operationelle Risiken könnte sich die Zielerreichung jedoch bis 2016 verzögern. Unser angestrebtes bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis für den Konzern ab 2015 bewegt sich zwischen 60% bis 70%.

## Attraktive Renditen für die Aktionäre erwirtschaften

Wir haben eine klare Strategie und eine solide finanzielle Grundlage, welche uns nach unserem Dafürhalten gut für die Zukunft positioniert. Wir sind fest entschlossen, Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben und unsere progressive Kapitalrückführung mit einer Dividendenerhöhung um 67% auf 0.25 Franken für das Geschäftsjahr 2013 fortzusetzen. Vor diesem Hintergrund bekräftigen wir unser Ziel einer Ausschüttungsquote von mindestens 50%, die sich aus einer Basisdividende und zusätzlichen Ausschüttungen zusammensetzt, sobald wir unsere Kapitalziele in Form einer harten Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung der Basel-III-Regeln von 13% und einer CET1-Post-Stress-Quote von 10% (gemäß unseren internen Stresstests) erreicht haben. Wir wollen die Basisdividende auf einem nachhaltigen Niveau festlegen, das normalen Konjunkturschwankungen Rechnung trägt. Was zusätzliche Ausschüttungen betrifft, so werden wir diese in Einklang bringen mit unserem Investitionsbedarf sowie etwaigen Kapitalpuffern, zu deren Aufbau wir uns im Hinblick auf anspruchsvollere wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder andere Stressszenarien gegebenenfalls entscheiden. Durch die weitere erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie werden wir in der Lage sein, unser Geschäft weiterzuführen und auszubauen sowie eine solide Kapitalposition zu wahren.

→ Siehe Abschnitt «Unsere Strategie» unseres Geschäftsberichts 2013 für weitere Informationen





23







### **Christian Kreienbühl**

Geburtsdatum: 6. Juni 1981

Beruf: Projektmanager

Disziplinen: Marathon

Schweizer Meister Marathon (2012)

WM-Teilnehmer Moskau (2013)

# Vergütung – Überblick und wichtige Änderungen im Jahr **2013**

**Unser vor einem Jahr revidiertes Vergütungssystem schafft Anreize für eine disziplinierte Kapitalbewirtschaftung und leistungsabhängige Vergütungen auf Basis einer risikobereinigten Profitabilität. Auf diesen wichtigen Schritten bauten wir auch im Jahr 2013 auf. Wir überprüften das Vergütungsmodell, um zu gewährleisten, dass es den Fokus unserer Mitarbeiter verstärkt auf mittel- und langfristige Ergebnisse lenkt sowie dem Wettbewerbsumfeld und dem Feedback unserer Aktionäre Rechnung trägt.**

## Performance und der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen

Vor einem Jahr haben wir uns dazu verpflichtet, unsere Geschäftsstrategie weiter anzupassen, um unser Unternehmen auf einen verstärkten Kundenfokus, Risikominderung, nachhaltige Performance und höhere Renditen für Aktionäre auszurichten. Bei der Umsetzung dieser Massnahmen kamen wir 2013 gut voran und übertrafen Ende Jahr die meisten unserer Leistungsziele.

Unsere Unternehmensbereiche erzielten 2013 solide Ergebnisse. Der bereinigte Vorsteuergewinn des Konzerns stieg gegenüber dem Vorjahr um 44% auf 4,1 Milliarden Franken. Unsere branchenführende Kernkapitalquote (CET1) gemäss Basel III auf Basis einer vollständigen Umsetzung stieg um 300 Basispunkte auf 12,8% und lag damit über dem Zielwert für 2013. Die risikogewichteten Aktiven gemäss Basel III (vollständig umgesetzt)

wurden auf 225 Milliarden Franken gesenkt. Dies war hauptsächlich auf Veräusserungen und andere Risikoverminderungen im Non-Core und Legacy Portfolio zurückzuführen. Damit haben wir unser Gesamtjahresziel für 2013 übertroffen und erfüllen bereits jetzt unsere Vorgabe für 2015. Die Verminderung unserer Bilanzsumme haben wir mit einer bedeutenden Reduktion des Gesamtkapitals um 250 Milliarden Franken fortgesetzt. Kostendisziplin ist unerlässlich für unseren langfristigen Erfolg. Wie in unseren im Juli 2011 angekündigten Sparzielen vorgesehen, konnten wir 2013 die Bruttokosten um 2 Milliarden Franken verringern.

Im Jahr 2012 wurde der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen in erheblichem Masse von den Auswirkungen des LIBOR-Falls belastet. Diese führten zu einer Reduktion der Zuteilungen in der Investment Bank, in einigen Bereichen des Corporate Center, für den Group Chief Executive Officer und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Aufgrund der



guten Performance haben wir 2013 die Höhe der leistungsabhängigen Zuteilungen der von der Reduktion im vergangenen Jahr am meisten betroffenen Bereiche normalisiert und Lücken zum marktüblichen Vergütungsniveau geschlossen. Entsprechend beläuft sich unser Pool für leistungsabhängige Vergütungen 2013 auf 3,2 Milliarden Franken, was einem Anstieg von 28% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Aufgrund der reduzierten Zuteilungen und längeren Aufschubfristen in den vergangenen Jahren, was im Jahr 2013 eine Reduktion der Kosten der in früheren Jahren aufgeschobenen Vergütungen zur Folge hatte, blieben die Kosten für leistungsabhängige Zuteilungen 2013 gegenüber dem Vorjahr jedoch buchhalterisch (IFRS) unverändert.

Die Stabilität und Berechenbarkeit unserer Vergütungsstruktur sind wichtig. Aufgrund des Wettbewerbsumfelds und des Feedbacks unserer Aktionäre haben wir 2013 einige Anpassungen an unserer Vergütungsstruktur vorgenommen.

#### **Anpassungen der Vergütungsstruktur für Mitglieder der Konzernleitung**

Wir haben individuelle Höchstgrenzen für leistungsabhängige Zuteilungen eingeführt. Im Falle des Group Chief Executive Officer liegen diese bei maximal dem Fünffachen des Grundgehalts, im Falle der übrigen Konzernleitungsmitglieder bei maximal dem Siebenfachen. Die neuen Höchstgrenzen gelten neben der im vergangenen Jahr eingeführten Gesamthöchstgrenze von 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns beim Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung.

Wir haben die Zusammensetzung der aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen an die Konzernleitung durch eine höhere Gewichtung des Aktienanteils unter dem Equity Ownership Plan (EOP) verändert. Statt bei 50% liegt dieser nun mehr bei (mindestens) 62,5% der aufgeschobenen Zuteilungen. Gleichzeitig haben wir den Anteil unter

dem Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) von 50% auf 37,5% verringert.

Wir erhöhten den Schwellenwert des DCCP in Bezug auf die harte Kernkapitalquote (CET1) von UBS auf Basis einer stufenweisen Umsetzung für alle Mitglieder der Konzernleitung einschließlich des Group Chief Executive Officer von 7% auf 10%. Dies bedeutet, dass die entsprechenden aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen verfallen, falls die Kapitalquote unter 10% sinkt.

Wir bemessen die leistungsabhängigen Zuteilungen für die Konzernleitung einschließlich des Group Chief Executive Officer basierend auf finanziellen und qualitativen Messgrössen, die klar definiert, quantifiziert und individuell gewichtet sind.

#### **Anpassungen der Vergütungsstruktur für Mitarbeiter unterhalb der Konzernleitungsebene**

Wir haben die Zusammensetzung der aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen durch eine höhere Gewichtung des Aktienanteils unter dem EOP verändert. Statt bei 50% liegt dieser nun bei 60% der aufgeschobenen Zuteilungen. Entsprechend haben wir den Anteil unter dem DCCP von 50% auf 40% verringert.

Der Schwellenwert für Vergütungsniveaus, ab denen Vergütungen aufgeschoben werden, wurde erhöht, um Marktentwicklungen zu reflektieren. Im Gegensatz zu dem bisher einheitlichen Anteil von 60% kann der Anteil aufgeschobener Vergütungen nunmehr zwischen 40% und 75% liegen. Die Bedingungen für leistungsabhängige Zuteilungen wurden zudem besser an die Unternehmensziele angepasst. Dies bedeutet im Wesentlichen, dass Mitarbeiter am unteren Ende der Vergütungsskala einen geringeren Anteil an aufgeschobenen Zuteilungen als in früheren Jahren erhielten. Der Anteil der aufgeschobenen Zuteilungen für Mitarbeiter am oberen Ende der Skala war indessen höher.



Die Auswirkungen der Änderungen beim Schwellenwert und dem Anteil aufgeschobener Vergütungen für alle Mitarbeiter unterhalb der Konzernleitungsebene resultierten 2013 in einem zusätzlichen Vergütungsaufwand von 0,2 Milliarden Franken.

### Wichtige regulatorische Entwicklungen

Die «Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften», die vom Schweizerischen Bundesrat im November 2013

verabschiedet wurde und am 1. Januar 2014 in Kraft trat, verlangt von den in der Schweiz börsenkotierten Unternehmen, ihre Aktionäre jährlich mit bindender Wirkung über die Vergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates abstimmen zu lassen. Das Human Resources and Compensation Committee (HRCC) und der Verwaltungsrat wurden regelmässig über die neuesten Entwicklungen bezüglich der Auswirkungen und der vorgesehenen Umsetzung der Verordnung informiert. Die erste Abstimmung über die Vergütung der Konzern-

## Übersicht und wichtige Merkmale unserer Vergütungsstruktur für den Group Chief Executive Officer und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2013

Vergütungen an die Konzernleitung erfolgen nach dem Ermessen des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat berücksichtigt dabei die Gesamtperformance des Konzerns und die verfügbare Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen. Die leistungsabhängigen Zuteilungen für Mitglieder der Konzernleitung, die 2013 im Amt waren, wurden gegenüber dem Vorjahr um 20% erhöht, während der übergeordnete Pool für leistungsabhängige Zuteilungen für alle übrigen Mitarbeiter um 28% anstieg.

**Pay for Performance** Das Human Resources and Compensation Committee (HRCC) überprüft die Leistung unseres Group Chief Executive Officer (Group CEO) und der anderen Konzernleitungsmitglieder anhand der Leistungsziele des Unternehmens. Die leistungsabhängigen Zuteilungen der Konzernleitung beruhen auf finanziellen und nicht-finanziellen Messgrössen. Dabei werden sowohl die individuelle Leistung als auch die Gesamtperformance des Konzerns berücksichtigt.

- Im Jahr 2013 wurde eine Performance Scorecard für den Group CEO / die Konzernleitung eingeführt. Sie beruht auf verschiedenen finanziellen und qualitativen Messgrössen und dient als Rahmen für eine ausgewogene Beurteilung. Berücksichtigt werden konzern- und bereichsspezifische, regionale, funktionale sowie qualitative Leistungskennzahlen in Abhängigkeit vom jeweiligen Aufgabenbereich des Konzernleitungsmitglieds.

- Verfallsbedingungen für Vergütungspläne erlauben dem Unternehmen die Reduktion des gesperrten aufgeschobenen Anteils, wenn die mit dem Vergütungsplan verbundenen Leistungsbedingungen nicht erfüllt werden. Dies bedeutet:
  - Die Übertragung von EOP-Zuteilungen hängt sowohl von der Performance des Konzerns als auch jener der Unternehmensbereiche ab.
  - DCCP-Zuteilungen werden nur dann vollständig übertragen, wenn das Unternehmen einen bereinigten Vorsteuergewinn erzielt und die stufenweise umgesetzte harte Kernkapitalquote (CET1) nicht unter 10% fällt. Im Jahr 2012 lag diese Schwelle bei 7%. Wie im letzten Jahr werden nur dann Jahreszinsen gezahlt, wenn UBS während der Aufschubfrist einen bereinigten Vorsteuergewinn erzielt.

**Absicherungsmassnahmen** Unsere Vergütungsstruktur umfasst eine Reihe von Funktionen, die eine adäquate Risikobewirtschaftung mittels Vorkehrungen zur Beschränkung unangemessener Risikobereitschaft gewährleisten sollen. Unsere Vergütungsstruktur weist folgende Merkmale auf:

- eine ausgewogene Mischung kürzer- und längerfristiger leistungsabhängiger Zuteilungen mit Schwerpunkt auf aufgeschobenen Zuteilungen;
- eine Höchstgrenze beim Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen für Konzernleitungsmitglieder von bis zu 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Konzerns;
- individuelle Höchstgrenzen für das Verhältnis zwischen festen zu variablen Vergütungsanteilen für den Group CEO und andere Mitglieder der Konzernleitung;
- eine Richtlinie über Aktienbesitz, nach der jedes Mitglied der Konzernleitung mindestens einen Bestand von 350 000 Aktien aufbauen und halten muss. Der Group CEO muss einen Bestand von mindestens 500 000 Aktien aufbauen und halten;
- eine Beurteilung der Effektivität und Einhaltung der Risikokontrolle durch jedes Mitglied der Konzernleitung als Teil seiner individuellen qualitativen Beurteilung;
- Arbeitsverträge, die in der Regel eine Kündigungsfrist von sechs Monaten vorsehen;
- Verfallsbedingungen, die es dem Unternehmen erlauben, einige oder alle gesperrten aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen verfallen zu lassen, wenn ein Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen begeht oder das Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grund aufgelöst wird. Grundsätzlich werden die folgenden Verhaltensweisen als nachteilige Handlungen bezeichnet:
  - wesentliche Verantwortung für substanzelle Ergebniseinbussen im Konzern oder in einem Unternehmensbereich oder für bedeutende Verluste des Konzerns;
  - Verhalten oder mangelhafte Kontrolle und Führungsverantwortung, die zu einem Schaden, einschliesslich eines Reputationsschadens, für UBS führt;
  - Verhalten, das zu einer wesentlichen Verletzung von Gesetzen und regulatorischen Vorschriften oder internen Richtlinien und Prozessen führt;
  - Weitergabe von vertraulichen oder geschützten Informationen;
  - Abwerben von Mitarbeitern oder Kunden von UBS



leitung und des Verwaltungsrates wird an der Generalversammlung 2015 stattfinden.

Eine weitere wichtige regulatorische Entwicklung betrifft die Auswirkungen der 4. EU-Direktive über Kapitalerfordernisse auf die betroffenen Mitarbeiter und in diesem Zusammenhang die Einführung und Umsetzung von Höchstgrenzen für leistungsabhängige Vergütungen im Jahr 2014. Mit Blick auf diese Anforderungen werden wir den Aktionären an der Generalversammlung 2014 einen Vorschlag für Höchstgrenzen bei der variablen Vergütung betroffener Mitarbeiter unterbreiten.

Details zu beiden vorgesehenen Änderungen werden wir den Aktionären mit den Traktanden für die Generalversammlung 2014 zur Verfügung stellen.

→ Siehe Abschnitt «Aufsichtsrechtliche und gesetzliche Entwicklungen» in unserem Geschäftsbericht 2013 für mehr Informationen



# Unser Verwaltungsrat



Der Verwaltungsrat ist das oberste Leitungsgremium unserer Bank. Unter der Führung seines Präsidenten bestimmt der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Group Chief Executive Officer die Strategie des Unternehmens und trägt die oberste Verantwortung für die Überwachung der Konzernleitung. Er ist für die Ernennung und Abberufung sämtlicher Konzernleitungsmitglieder, des Company Secretary sowie des Leiters Group Internal Audit zuständig. Außerdem definiert und überwacht er die Anwendung geeigneter Prinzipien im Bereich Risikomanagement und -kontrolle. Im Jahr 2013 entsprach unser Verwaltungsrat den Standards unseres Organisationsreglements in Bezug auf den Anteil von Verwaltungsratsmitgliedern, die als unabhängig erachtet werden.



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

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

# Unsere Konzernleitung



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



1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	

**1 Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer   **2 Lukas Gähwiler** CEO UBS Switzerland und CEO Retail & Corporate Group General Counsel   **3 Markus U. Diethelm** Group General Counsel   **4 Philip J. Loftis** Group Chief Risk Officer   **5 Tom Naratil** Group CFO und (seit dem 1. Januar 2014) Group Chief Operating Officer   **6 Andrea Orcel** CEO Investment Bank   **7 Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas und CEO UBS Group Americas   **8 Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asia Pacific   **9 Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management   **10 Ulrich Körner** CEO Global Asset Management (seit dem 1. Januar 2014) und CEO UBS Group Europe, Middle East and Africa   **11 John A. Fraser** Chairman und CEO Global Asset Management bis zum 31. Dezember 2013, an diesem Datum Rücktritt von seiner Funktion als CEO Global Asset Management und Mitglied der Konzernleitung



**Linda Züblin**

Geburtsdatum: 21. März 1986

Beruf: Kaufmännische Angestellte

Disziplinen: Siebenkampf

Mehrfaeche Schweizer Meisterin

Mehrfaeche Teilnahme an Europa- und Weltmeisterschaften



# Unser Engagement

**Verantwortungsvoll und nachhaltig, so sollte ein Geschäft nach Corporate-Responsibility-Grundsätzen betrieben werden. UBS hat diese Grundsätze durch ihren Verhaltens- und Ethikkodex im Unternehmen verankert. 2013 lag der Schwerpunkt unserer Arbeit in diesem Bereich auf dem Angebot für Kunden und dem Beitrag zur Gesellschaft – und darauf, wie wir beides verbinden können.**

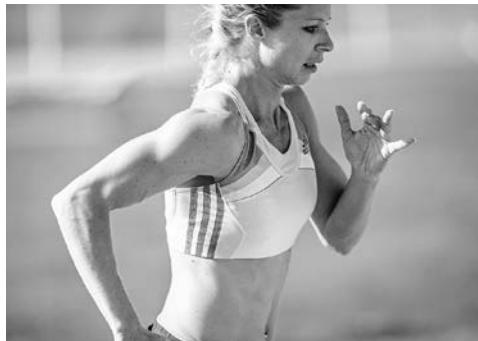
Für UBS bedeutet Corporate Responsibility «das Richtige tun» – sowohl heute als auch in Zukunft. UBS hat sich früh dazu verpflichtet, Standards für die unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung einzuhalten: Seit 1992 wirken wir am Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) mit. Im Jahr 2000 gehörten wir zu den ersten Firmen, die die UN-Initiative «Global Compact» unterzeichneten. Die Unterzeichner verpflichteten sich, ihre Geschäftstätigkeit an universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Corporate Responsibility fließt in sämtliche Aspekte unseres Geschäfts ein, in unsere Aktivitäten und Prozesse, die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen und unser Engagement in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Einige Aspekte können wir direkt beeinflussen, bei anderen kommt es auf die Nachfrage unserer Kunden an.

Das Bewusstsein für die grossen Herausforderungen unserer Zeit wächst. Themen wie sich verschärfende gesellschaftliche Ungleichgewichte oder Klimawandel beschäftigen unsere Kunden und Aktionäre immer mehr. Diese berücksichtigen daher solche Themen zunehmend in ihren Finanzentscheidungen. Wir wollen dieser Nachfrage gerecht werden und sie fördern, indem wir mehr Gewicht auf Nachhaltigkeit legen und ökologische und soziale Kriterien mit unserem Fokus auf einen langfristigen ökonomi-

schen Nutzen verknüpfen. Auch 2013 hat UBS viel unternommen, um ihr Geschäft nachhaltiger zu gestalten. Das reicht von einer genauen Überprüfung bei der Aufnahme von Kunden über die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die ökologisch oder sozial sinnvolle Vorhaben unterstützen, bis zur Verankerung unserer Klimaschutzstrategie in allen geschäftlichen Aktivitäten und zu strengen Auflagen in der Beschaffung. Bei diesen Bemühungen stehen wir nicht alleine da. Unsere Kunden, Mitarbeiter, andere Finanzinstitute – es gibt viele Anspruchsgruppen, mit denen wir gemeinsam mehr bewirken und im Rahmen des Machbaren unseren Einfluss zum Wohle der Gesellschaft nutzen können.

## Das Geld in die richtigen Bahnen lenken

Immer mehr Kunden wollen nicht nur ihr Geld arbeiten lassen, sondern ihre Finanzmittel auch zum Wohle der Gesellschaft einsetzen. Wir unterstützen sie durch unser Angebot bei solchen Vorhaben. Unser Ziel ist es, dazu eine einzigartige Plattform aufzubauen, die Analysen, Beratung und Produkte im Bereich nachhaltiger Anlagen und Philanthropie bietet. 2013 sind wir diesem Ziel in vielen Bereichen näher gekommen: sei es für alle Kunden weltweit durch Portfolio-Checks und Anlageanalysen nach sozialen und ökologischen Kriterien, sei es durch finanzielle Anreize für Hausbesitzer und KMU in der Schweiz, die Energieeffi-



zienz ihrer Häuser oder Betriebe zu erhöhen, oder durch nachhaltige Fonds und andere Produkte. Ein Paradebeispiel ist der Dachfonds Impact Investing SME Focus Fund. Über diesen Fonds können unsere sehr vermögenden Kunden aus der ganzen Welt seit 2013 in kleine und mittlere Unternehmen in Schwellenländern investieren. Die Anlagen sollen positive Veränderungen bewirken. Entsprechend wird in Sektoren wie Gesundheitsversorgung, Bildung, Infrastruktur sowie Landwirtschaft und nachhaltige Forstwirtschaft investiert. UBS engagiert sich aktiv, um Impact Investing stärker zu positionieren, damit immer mehr Investoren diese Anlageklasse als konkurrenzfähige Lösung zu anderen Investments in Betracht ziehen.

Für institutionelle Investoren in der Schweiz haben wir bereits 2012 den Fonds UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland aufgelegt, dessen Volumen wir 2013 um 100 Millionen auf rund 350 Millionen Franken erhöhen konnten. Unsere Kunden investieren durch diesen Fonds in Infrastrukturanlagen und Gesellschaften im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz. 2013 unterstützte UBS Unternehmen, die durch ihre Produkte und Dienstleistungen einen Beitrag zum Klimaschutz leisten, bei Kapitalmarkttransaktionen (Gesamtwert: 28,5 Milliarden Franken) und als Finanzberater (Gesamtwert: 49,4 Milliarden Franken).

Der Erfolg unserer 2011 eingeführten globalen Strategie für Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Immobilieninvestitionen wurde 2013 auch durch die Auszeichnungen belegt, die wir für unsere Immobilienfonds erhielten. Sechs unserer Fonds wurden mit der höchsten Auszeichnung «Green Star» der «Global Real Estate Sustainability Benchmark» (GRESB) bewertet. Zwei der Fonds wurden zudem als führend in ihrem Sektor ausgezeichnet. GRESB ist ein weltweit anerkannter Massstab und stellt anhand einer umfassenden Datenerhebung eine Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsperformance von Immobilienportfolios auf globaler Ebene her.

## Zurückblicken, vorausdenken – Research

Kunden und anderen Interessierten Orientierung bieten, das ist der Zweck unserer Research-Publikationen. UBS gibt regelmässig Analysen zu gesellschaftlichen und umweltspezifischen Themen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft heraus. Darunter ist auch der viel zitierte UBS Research Focus. Im Juli 2013 erschien der UBS Research Focus zum nachhaltigen Investieren. Unsere Experten aus den Unternehmensbereichen Wealth Management, Investment Bank und Global Asset Management kommen darin zu einem klaren Fazit: Gutes tun und Geld verdienen passt zusammen. Der Bericht belegt, warum die systematische Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Vermögensanlage sowohl den kollektiven Bedürfnissen künftiger Generationen als auch den finanziellen Interessen des Anlegers gerecht wird. Als Mitglied der «Thun Group of Banks» untersuchen wir mit anderen Banken, was die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in der Praxis für die Bankenbranche bedeuten. Dazu hat die Thun Group im Oktober 2013 ein Diskussionspapier veröffentlicht. Das enthält Vorschläge dazu, wie sich die Menschenrechte im Kerngeschäft einer Bank am besten umsetzen lassen und wie man potenziell negative Auswirkungen des Bankgeschäfts gering halten kann.

## Unsere Nachhaltigkeit ist auf Kurs

Unser Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeit wird uns auch von aussen bescheinigt. So sind wir in führenden Nachhaltigkeitsindizes wie den Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) und der FTSE4Good-Indexfamilie vertreten. In diesen Indizes werden Unternehmen nicht nur nach ökonomischen, sondern auch ökologischen und sozialen Kriterien beurteilt. So bewertet FTSE4Good, wie Unternehmen im Hinblick auf Umweltschutz, Menschenrechte und den Umgang mit ihren Anspruchsgruppen abschneiden.



## **Sauber wirtschaften**

Bereits seit 2006 hat UBS eine Klimaschutzstrategie. Bis 2016 wollen wir unseren Kohlendioxidausstoss auf 50% des Ausstosses von 2004 runterschrauben. 2013 haben wir bereits eine Reduktion um 49% erreicht, vor allem durch Erhöhung der Energieeffizienz unserer Gebäude und Geräte und des Anteils an erneuerbaren Energien. Wo immer möglich greifen wir auf umweltfreundlichere Ressourcen zurück. Zu einer nachhaltigen Unternehmensführung gehört auch unser Beitrag zu den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Das bezieht sich nicht nur auf unseren Beitrag als Unternehmen, sehr spürbar ist auch das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## **Engagement**

In unseren Programmen zugunsten der Gemeinschaft konzentrieren wir uns auf die Förderung von Bildung und unternehmerischer Kompetenz. Unsere Mitarbeiter engagieren sich dabei durch Spenden sowie durch persönlichen Einsatz. 2013 haben 10 648 Mitarbeiter insgesamt 91 370 Stunden gemeinnützige Arbeit geleistet. Seit 2012 werden Mitarbeiter und Teams, die durch ihr freiwilliges Engagement herausragen, jährlich durch einen Preis geehrt.

38

«Das Leben bekommt mehr Sinn,  
wenn man es in den Dienst anderer stellt.»  
Christine Ong, UBS-Mitarbeiterin

Die Preisträger des Jahres 2013 aus der Region Europa, Naher Osten und Afrika arbeiten mit unserem Partner Bridge Academy zusammen, einer Schule im benachteiligten Londoner Stadtteil Hackney. Sie sammelten Mittel und entwickelten eine Strategie, um die Computerkenntnisse der Schüler zu verbessern und ihr Interesse für Technologie zu vertiefen. In der Schweiz hat die Natur einen festen Platz im Angebot der Freiwilligeneinsätze. Dort restaurierten

die schweizerischen Preisträger unter anderem historische Wanderwege. In den USA engagierten sich die dortigen Preisträger in einem UBS-Programm, das Kleinunternehmen, die über grosses Potenzial, aber eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten verfügen, Mentoring-Programme und Unterstützung bei der Kapitalbeschaffung bietet. In der Region Asien-Pazifik wurden zwei Mitarbeiter ausgezeichnet: Christine Ong aus Singapur und Ray Wong aus Tokio. Auf die Frage, warum sie sich engagieren, sagt Ray Wong: «Ich glaube, dass ein langfristiges Engagement für eine Sache oder eine Gemeinde mehr bringt als ein einmaliger Freiwilligeneinsatz.» Christine Ong fügt hinzu: «Ich glaube, dass niemand von uns für sich allein existieren kann. Das Leben bekommt mehr Sinn, wenn man es in den Dienst anderer stellt.»

## **Mit Mitarbeitern und Kunden gemeinsam gegen die Katastrophe**

Trinkwasser, Nahrungsmittel, Unterkünfte, ärztliche Versorgung – das brauchten die Menschen auf den Philippinen nach dem Taifun Haiyan im November 2013 am dringendsten. Genau hier setzte UBS an und mobilisierte Spenden für ihre Partnerorganisationen wie das Rote Kreuz und die von der UBS Optimus Foundation unterstützten Organisationen. Das Ungewöhnliche an dieser Aktion: Mitarbeiter und Kunden zogen bei dieser Spendenaktion an einem Strang, und UBS verdoppelte die Spenden. So kamen über 3 Millionen Franken zusammen, die für die unmittelbare Versorgung und langfristige Aufbauhilfe eingesetzt werden.

## **Wir investieren in die Gemeinschaft – weltweit**

In der Schweiz stand 2013 die Förderung des Führungsnachwuchses der Wirtschaft im Vordergrund. Zu den unterstützten Projekten gehörte der jährliche Unternehmenswettbewerb von Young Enterprise Switzerland (YES). Im Rahmen dieses Programms, das UBS seit 2007 unterstützt, grün-



den und führen Schüler aus der ganzen Schweiz ein echtes Unternehmen und machen sich so mit der Funktionsweise der Wirtschaft vertraut. Dabei werden sie von Mentoren aus der Wirtschaft, ihren Lehrern und YES betreut. Im Rahmen ihrer Bildungsinitiative stiftete UBS 2013 auch einen der Preise, die von der Social Entrepreneurship Initiative & Foundation (seif) verliehen werden. Seif würdigt innovative Geschäftsideen, die zur Lösung von sozialen oder ökologischen Problemen beitragen. Zudem unterstützen wir die Gemeinschaft durch die UBS Kulturstiftung, die UBS Stiftung für Soziales und Ausbildung sowie den Verein «UBS-Mitarbeiter helfen». Diese Organisationen leisteten 2013 einen Beitrag zu wichtigen sozialen Anliegen, zum Beispiel der Förderung der Geistes- und Kulturwissenschaften, der Unterstützung für notleidende Gemeinschaften sowie der Hilfe für behinderte und benachteiligte Menschen.

In der Region Nord- und Südamerika stehen wir Menschen, die über unternehmerisches Potenzial, aber nicht über ausreichende Mittel verfügen, mit Beratung und Ressourcen zur Seite. So entwickeln wir den Geschäftssinn von Gemeinschaften. 2013 haben wir unser Spendenportal für die Mitarbeiter, das all unsere Mitarbeiterprogramme in Nord- und Südamerika unterstützt, überarbeitet. Im Rahmen von «Season of Service», einer Initiative zur Förderung des gemeinnützigen Engagements, an der sich alle Unternehmensbereiche in Amerika beteiligen können, übernahmen die Mitarbeiter im Laufe von zwei Monaten 92 verschiedene ehrenamtliche Aufgaben und leisteten über 2500 freiwillige Arbeitsstunden. Bei unserem Vorzeigeprojekt «Elevating Entrepreneurs» haben wir unser Kreditangebot für viel versprechende Kleinunternehmen ausgebaut: Gemeinsam mit unseren Partnern bei der Community Development Group von UBS Bank USA und dem Valley Economic Development Center machten wir gegenüber solchen Unternehmen Kapitalzusagen in Höhe von 35 Millionen US-Dollar. So erhielten Kleinunternehmen Kredite zwischen 50 000

## Unser Engagement für Corporate Responsibility

Für UBS bedeutet Corporate Responsibility «das Richtige tun» – sowohl heute als auch in Zukunft. Dies ist in den Grundsätzen und Standards unseres Verhaltens- und Ethikkodex verankert. Diese finden Anwendung auf sämtliche Aspekte unseres Geschäfts sowie auf die Beziehungen mit unseren Anspruchsgruppen – seien es die von uns angebotenen Produkte und Dienstleistungen, unser Umgang mit Umwelt- und Sozialrisiken oder unser Einsatz für die Sicherung des Wohlergehens unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Gesellschaft als Ganzes. Die Einbettung und Beachtung von Corporate Responsibility auf allen Stufen trägt zu einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Geschäftstätigkeit bei und unterstreicht unser Bestreben zur Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.

## Unser Engagement für die Gemeinschaft

Neben direkten Geldspenden und dem Engagement unserer Mitarbeiter umfasst unser Programm für Investitionen in die Gemeinschaft auch Spendenverdopplungsaktionen und Katastrophenhilfe. Wir engagieren uns aktiv in den Gesellschaften an unseren Standorten in der ganzen Welt. 2013 beließen sich die direkten Geldspenden von UBS und ihren Stiftungen an sorgfältig ausgewählte, gemeinnützige und wohltätige Partnerorganisationen auf insgesamt 28,3 Millionen Franken. Die Gelder waren vor allem für unsere «Community Affairs»-Kernthemen «Ausbildung» und «Unternehmertum» bestimmt. Zusätzlich investierte UBS in ihre Bildungsinitiative, die sie anlässlich ihres 150-jährigen Jubiläums ins Leben gerufen hatte, rund 14 Millionen Franken.



und 250 000 US-Dollar im Gesamtvolume von 6,4 Millionen US-Dollar. Diese Unternehmen schufen insgesamt 451 neue Stellen.

2013 feierte das «Finance Academy»-Programm von UBS in Sydney sein 11-jähriges Bestehen. Im Laufe der Jahre hat es über 550 Schülern staatlicher Schulen ermöglicht, direkte Einblicke in die Finanzwelt zu gewinnen und UBS kennenzulernen. Die Schüler erhielten Gelegenheit, sich mit führenden Wirtschaftsvertretern auszutauschen. Zudem erwarben sie durch Präsentationen über den Berufsalltag, Fallstudien über Fusionen und Übernahmen sowie Besuche des Trading Floors von UBS und der Studios von CNBC praktische Kenntnisse über die Finanzmärkte. In der gesamten Region engagieren sich Mitarbeiter von UBS freiwillig in vielfältigen Programmen, wo sie ihre Fachkenntnisse einsetzen oder auch einfach mit anpacken können. Wann immer sich die Gelegenheit bietet, werden auch Kunden und Familienmitglieder zur Teilnahme eingeladen. 2013 reisten Freiwillige aus der gesamten Region Asien/Pazifik nach Japan, um in der entlegenen nordöstlichen Gemeinde Kamaishi ein Wiederaufbauprogramm umzusetzen, das der Gemeinde helfen soll, nach dem Tsunami von 2011 wieder Fuss zu fassen. Diese Freiwilligen, allen voran der Chief Executive Officer von UBS Asia Pacific, Chi-Won Yoon, und andere Führungskräfte, arbeiteten an mehreren Projekten in den folgenden Bereichen: Wiederbelebung der Wirtschaft und Wiederherstellung von Arbeitsplätzen, Schaffung von provisorischem und dauerhaftem Wohnraum, Förderung der lokalen Zivilgesellschaft sowie Katastrophenschutz. In Singapur wurde das Programm «Diversity in Abilities», das Sonderschülern die bildenden und darstellenden Künste näherbringen soll, im zweiten Jahr seines Bestehens mit dem Patron of the Arts Award 2013 des National Arts Council ausgezeichnet. Im Rahmen des Programms wurden über 140 Kinder von bekannten lokalen und regionalen Künstlern geschult. Den Höhepunkt bildete eine Aufführung, an welcher der Bildungsminister des Landes als Schauspieler mitwirkte.

In Europa, dem Nahen Osten und Afrika liegt der Schwerpunkt der gemeinnützigen Aktivitäten auf der Weitergabe der beruflichen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, um Menschen aus benachteiligten Verhältnissen zu ermöglichen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Letztes Jahr unterstützten wir allein in Grossbritannien 6366 Schüler und Studenten dabei, ihre beruflichen Chancen zu erhöhen und ihre unternehmerischen Fähigkeiten zu entwickeln. Zu diesem Zweck führten wir berufsbezogene Ausbildungsprogramme durch, die von Grundlagenworkshops über Bewerbungstrainings bis zu Praktika reichten. In Grossbritannien wurde UBS für ihr Freiwilligenprogramm mit dem «Responsible Business Award 2013» der Organisation «Business in the Community» ausgezeichnet. In der Türkei beteiligten sich über 1000 Schüler am Wettbewerb des Verbands «Helden der Wissenschaft» (BKD), der die Entwicklung ihrer technischen, mathematischen und unternehmerischen Fähigkeiten fördert. Hakan Habip von der UBS-Niederlassung in der Türkei, der unsere Partnerschaft mit BKD mitbetreut, wurde für seine Mitwirkung bei den Aktivitäten des Verbands von der renommierten Stiftung «Sabancı» zu einem der 100 führenden «Changemaker» gekürt. In Italien arbeitete ein Team von UBS-Führungskräften mit einer Gruppe von Schülern aus sozial schwachen Familien zusammen, um ihren Ehrgeiz zu wecken und ihre Leistung zu steigern. Auf diese Weise half das Team den Schülern, Studienplätze an angesehenen Universitäten zu bekommen. In Israel arbeiten wir erfolgreich mit der Organisation Ashoka zusammen, um junge Sozialunternehmer bei der Entwicklung ihrer Projekte zu unterstützen.

→ Siehe [www.ubs.com/community](http://www.ubs.com/community) für weitere Informationen





41





**Kariem Hussein**

Geburtsdatum: 4. Januar 1989

Beruf: Student (Medizin)

Disziplinen: 400 m Hürden

Schweizer Meister (2011/2012/2013)

Halbfinalist EM Helsinki (2012)

Olympiaqualifikation London (2012)



# Erfahren Sie *mehr*

## Möchten Sie mehr über uns wissen?

### Unsere Geschäftsbereiche, Leistungen und Angebote

Besuchen Sie unsere Website: [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

### Unsere Finanzergebnisse und Aktien

[www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren)

### Unsere Corporate Governance

[www.ubs.com/corporategovernance](http://www.ubs.com/corporategovernance)

### Unsere Strategie

[www.ubs.com/strategie](http://www.ubs.com/strategie)

### Unser Wealth Management Research

[www.ubs.com/research-de](http://www.ubs.com/research-de)

### Unsere Standorte

[www.ubs.com/standorte](http://www.ubs.com/standorte)

## Interessieren Sie sich für unsere Finanzinformationen?

### Finanzberichte

Auf folgenden Webseiten können Sie Drucksachen herunterladen und bestellen:

[www.ubs.com/geschaeftsbericht](http://www.ubs.com/geschaeftsbericht)

[www.ubs.com/quartalsbericht](http://www.ubs.com/quartalsbericht)

[www.ubs.com/publikationsbestellung](http://www.ubs.com/publikationsbestellung)

### Ergebnispräsentationen

[www.ubs.com/praesentationen](http://www.ubs.com/praesentationen)

## Haben Sie Interesse an einer Tätigkeit bei uns?

### Stellenangebote und Ausbildungsmöglichkeiten

[www.ubs.com/stellen](http://www.ubs.com/stellen)

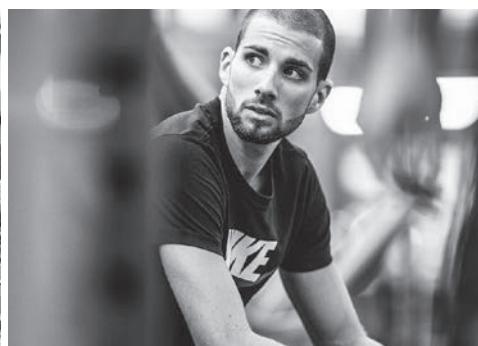
## Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

### Abonnieren Sie News Alerts und Calendar Reminders, oder laden Sie unsere Apps und Podcasts herunter

[www.ubs.com/infoservice](http://www.ubs.com/infoservice)

### Erfahren Sie das Neueste über UBS in den Sozialen Medien

[www.ubs.com/sozialemedien](http://www.ubs.com/sozialemedien)



## Haben Sie allgemeine Fragen?

### Telefonzentralen

Bei allen allgemeinen Anfragen:

Zürich +41-44-234 1111

London +44-20-7568 0000

New York +1-212-821 3000

Hongkong +852-2971 8888

### UBS Card Center

Website [www.ubs.com/cards](http://www.ubs.com/cards)

Hotline +41-44-828 3134

### UBS Online-Dienste

Website [www.ubs.com/e-banking](http://www.ubs.com/e-banking)

Hotline +41-848-848 064

### UBS Service Line Schweiz

Hotline +41-848-848 054

## Unternehmenskalender

### 6. Mai 2014

Ergebnisse für das 1. Quartal 2014

### 7. Mai 2014

Jährliche Generalversammlung

### 29. Juli 2014

Ergebnisse für das 2. Quartal 2014

### 28. Oktober 2014

Ergebnisse für das 3. Quartal 2014



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

[www.ubs.com/mehrerfahren](http://www.ubs.com/mehrerfahren)

## Unternehmensinformationen

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

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

Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptstätte lauten:  
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Schweiz,  
Telefon +41-44-234 11 11; und  
Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel, Schweiz,  
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

### Investor Relations

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

investorrelations@ubs.com  
[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

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

### Media Relations

[www.ubs.com/media](http://www.ubs.com/media)

Zürich +41-44-234 8500  
[mediarelations@ubs.com](mailto:mediarelations@ubs.com)

London +44-20-7567 4714  
[ubs-media-relations@ubs.com](mailto:ubs-media-relations@ubs.com)

New York +1-212-882 5857  
[mediarelations-ny@ubs.com](mailto:mediarelations-ny@ubs.com)

Hongkong +852-2971 8200  
[sh-medierelations-ap@ubs.com](mailto:sh-medierelations-ap@ubs.com)

### Shareholder Services

Für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

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

[sh-shareholder-services@ubs.com](mailto:sh-shareholder-services@ubs.com)

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

### Aktionärsportal

[www.ubs.com/shareholderportal](http://www.ubs.com/shareholderportal)

### US Transfer Agent

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

Computershare  
Postfach 43006, Providence  
RI 02940-3006, USA

[sh-relations@melloninvestor.com](mailto:sh-relations@melloninvestor.com)  
[www.bnymellon.com/shareowner/equityaccess](http://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

45

## Impressum

Herausgeber: UBS AG, Zürich und Basel, Schweiz | [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

Fotograf: Martin Rütschi, Schindellegi, Schweiz

Illustrationen: Dominika Bayerlein, UBS, Polen

Druck: Neidhart + Schön AG

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

© UBS 2014. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



Climate Partner  
klimaneutral

Druck | ID: 53232-1403-1008





## **Swiss Starters**

Die im Jahresrückblick 2013 abgebildeten Athleten werden durch das Swiss Starters Programm unterstützt. Es sind dies Christian Kreienbühl (Marathon), Kariem Hussein (400m Hürden), Lea Sprunger (100m, 200m, 4x100-m-Staffel), Linda Züblin (Siebenkampf) und Lukas Wieland (Speer). UBS verbindet aufgrund der langjährigen Partnerschaften mit Weltklasse Zürich, Athletisima Lausanne und einzelnen, regionalen Laufveranstaltungen eine lange Tradition mit der Leichtathletik. Mit der Unterstützung des UBS Kids Cup und der Schweizer Nationalmannschaft werden die traditionellen Engagements ideal ergänzt. UBS freut sich, die Schweizer Athleten auf dem Weg zu den Europameisterschaften 2014 in Zürich zu begleiten. Durch die Unterstützung der Swiss Starters will UBS einen wesentlichen Beitrag leisten, damit die heimischen Athleten an den Europameisterschaften möglichst erfolgreich abschneiden können. Durch ihr Engagement in der nationalen Leichtathletik unterstreicht UBS die Verbundenheit mit dem Heimmarkt Schweiz. UBS hofft, auch die Bevölkerung von dieser tollen Sportart begeistern zu können, um 2014 in Zürich gemeinsam ein grossartiges Fest der Leichtathletik zu erleben und den Sport nachhaltig zu fördern.

→ Weitere Informationen finden Sie unter [www.swiss-starters.ch](http://www.swiss-starters.ch)

**Hinweis betreffend zukunftsgerichteter Aussagen** | Dieses Dokument enthält «zukunftsgerichtete Aussagen», unter anderem Prognosen des Managements zur finanziellen Performance von UBS sowie Aussagen über erwartete Auswirkungen von Transaktionen und strategischen Initiativen in Bezug auf das Geschäft und die künftige Entwicklung von UBS. Während diese zukunftsgerichteten Aussagen die Einschätzungen und Erwartungen von UBS zu den vorgenannten Themen widerspiegeln, können Risiken, Unsicherheiten und andere wichtige Faktoren die tatsächlich eintretenden Entwicklungen und Ergebnisse beeinflussen und dazu führen, dass diese wesentlich von den Erwartungen von UBS abweichen. Hierzu gehören u.a.: (i) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung der strategischen Pläne von UBS, einschliesslich der Effizienzinitiativen sowie der geplanten weiteren Verringerung der risikogewichteten Aktiven (RWA) nach Basel III; (ii) die Entwicklung der Märkte, auf denen UBS tätig ist oder denen UBS ausgesetzt ist, inklusive Schwankungen an den Wertpapiermärkten oder deren Liquidität, Risikoprämien, Wechselkursen und Zinsen, sowie Auswirkungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenparteien von UBS durch das Wirtschaftsumfeld und von Marktentwicklungen; (iii) Änderungen der Verfügbarkeit von Kapital und Finanzierung, inklusive Änderungen der Risikoprämien und Ratings von UBS, oder aufgrund von Anforderungen an Bail-in-Schuldertitel oder das verlustabsorbierende Kapital; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien und auf anderen Finanzplätzen, die möglicherweise zu strengerer Anforderungen bezüglich Kapital (inklusive Leverage Ratio), Liquidität und Finanzierung, zusätzlichen Steueranforderungen, Zusatzabgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen oder anderen Massnahmen führen; (v) Unsicherheit darüber, wann und in welchem Umfang die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) einer Reduktion der zusätzlichen RWA aufgrund der zwischen UBS und der FINMA vereinbarten Ausweitung der operationalen Risikokapital-Analyse per 31. Dezember 2013 zustimmen oder eine begrenzte Reduzierung der Kapitalanforderungen aufgrund der Massnahmen zur Verringerung des Abwicklungsrisikos gutheissen wird; (vi) mögliche Änderungen der Rechtsform oder des Buchungsmodells des UBS-Konzerns infolge von in Kraft gesetzten, vorgeschlagenen oder künftigen gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen, einschliesslich Kapitalanforderungen, der vorgeschlagenen Anforderung an ausländische Banken, Zwischenholding-Gesellschaften für ihr Geschäft in den USA einzurichten, Abwicklungsanforderungen sowie hängige Vorstösse des Schweizer Parlaments oder Vorstösse in anderen Ländern betreffend obligatorischer Strukturreformen für Banken; (vii) die Änderung der Wettbewerbsposition von UBS, einschliesslich der Frage, ob Unterschiede bei regulatorischen Kapital- und sonstigen Anforderungen auf wichtigen Finanzplätzen sich nachteilig auf die Konkurrenzfähigkeit von UBS in bestimmten Geschäftsfeldern auswirken; (viii) die Haftung von UBS oder mögliche Einschränkungen oder Strafen, welche die Aufsichtsbehörden UBS infolge von Rechtsstreitigkeiten, vertraglichen Forderungen und regulatorischen Untersuchungen auferlegen könnten; (ix) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (x) die Fähigkeit von UBS, Mitarbeiter für sich zu gewinnen und an sich zu binden, die für die Ertragsgenerierung sowie die Führung, Unterstützung und Kontrolle ihrer Geschäftsbereiche erforderlich ist und die möglicherweise durch Wettbewerbsfaktoren, u.a. die Vergütungspolitik, beeinflusst wird; (xi) Änderungen der Rechnungslegungs- oder Steuerstandards oder -grundsätze und Bestimmungen oder deren Auslegungen, die den Ausweis von Gewinnen oder Verlusten, die Bewertung des Goodwill, die Anerkennung latenter Steueransprüche und andere Aspekte beeinflussen; (xii) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xiii) die Fähigkeit von UBS, bei technologischen Entwicklungen mit der Konkurrenz Schritt halten zu können, namentlich im Handelsgeschäft; (xiv) operatives Versagen wie Betrug, unautorisierte Handelsgeschäfte und Systemausfälle; und (xv) die Folgen, die diese oder andere Faktoren oder nicht absehbare Ereignisse auf die Reputation der Bank haben können, sowie deren Folgewirkungen auf unser Geschäft und unsere Performance. Die Reihenfolge der Aufzählung der oben erwähnten Faktoren steht in keinerlei Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens oder dem möglichen Ausmass ihrer Konsequenzen. Unsere geschäftlichen und finanziellen Ergebnisse können auch von anderen, in bisherigen und zukünftigen Berichten und Pflichtmeldungen – u.a. an die US Securities and Exchange Commission (SEC) – identifizierten Faktoren nachteilig beeinflusst werden. Weitere Informationen zu diesen Faktoren finden sich in Dokumenten von UBS und Pflichtmeldungen, u.a. dem auf Formular 20-F erstellten Jahresbericht für das am 31. Dezember 2013 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

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

**Tabellen** | Fehlende Angaben innerhalb eines Tabellenfelds bedeuten generell, dass das Feld entweder nicht anwendbar oder ohne Bedeutung ist oder dass per relevantem Datum oder für die relevante Periode keine Informationen verfügbar sind. Nullwerte zeigen generell an, dass die entsprechende Zahl exakt oder gerundet Null ist.

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



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

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)

