

Werte schaffen

Jahresrückblick 2015





«I mim Büüdeli het all daas siini Zuekunft,
wo handgmacht ischt ond äägestendig ischt.»

In meinem Büdeli hat das Handgemachte und das Persönliche Zukunft.

Roger Dörig

Roger Dörig arbeitet mit UBS zusammen. 1994 übernahm er in seinem Schweizer Heimatkanton Appenzell das «Sennensattler-Büdeli» von seinem Grossvater. In dieser traditionellen Werkstätte fertigt er von Hand Gürtel, Schnallen, Glocken und Treicheln, Schmuck und andere schöne Dinge für Kunden aus aller Welt.





«Viele meiner Kunden möchten etwas
Einmaliges erwerben.»

Roger Dörig

Dieser Bericht gibt Anlegern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen einen kurzen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und das Finanzergebnis 2015. Ausführliche Informationen sind im UBS-Geschäftsbericht 2015 enthalten. Siehe Seite 64 für die Bestellung des Geschäftsberichts und weiterer veröffentlichter Informationen über UBS, inklusive Formular 20-F, für das am 31. Dezember 2015 zu Ende gegangene Geschäftsjahr. Die Informationen in diesem Bericht stellen keine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten dar, weder in der Schweiz noch in den USA oder sonstigen Jurisdiktionen. Anlageentscheidungen im Zusammenhang mit UBS-Wertschriften oder mit UBS Group AG sollten nicht auf der Grundlage dieses Dokuments erfolgen.

- 4 Wofür stehen wir?**
Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti sprechen über die Fortschritte von UBS, die letztes Jahr zu mehr Wertschöpfung beigetragen haben.
- 6 UBS im Jahr 2015**
- 8 UBS auf einen Blick**
Dieser Abschnitt bietet eine Übersicht über unsere Strategie, die drei Schlüssel zum Erfolg und unser Geschäftsmodell.
- 14 Woher kommen wir?**
Seit der Jahrtausendwende hat sich die Welt grundlegend verändert. Anhand wichtiger Meilensteine zeigen wir auf, wie sich UBS seither entwickelt hat.
- 22 Wie schaffen wir Werte?**
Wertschöpfung hat viele Facetten: Wir beschreiben unser globales Geschäft, unsere Wachstumsmärkte und wie wir Nachhaltigkeit zum Standard machen wollen.
- 30 Wie verbinden wir die Interessen unserer Anspruchsgruppen mit unseren eigenen?**
Wir beschreiben unsere wichtigsten Anspruchsgruppen und sagen, warum unser Engagement für ihre Interessen auch uns selbst zugutekommt.
- 42 Wie machen wir Geschäfte?**
Wir legen dar, was wir aus der Vergangenheit gelernt haben und wie unsere Kultur uns bei der Umsetzung unserer Strategie unterstützt.
- 48 Wie führen wir unser Unternehmen?**
Wir geben einen Überblick über unsere Führungsgremien, ihre Rollen und Verantwortungsbereiche.
- 52 Welche aktuellen und künftigen Trends sind für uns wichtig?**
Das einzige Sichere ist konstanter Wandel. Wir erklären, wie UBS von den bedeutenden Trends, die unsere Welt verändern, geprägt wird und diese ihrerseits prägt.
- 58 Unser Verwaltungsrat**
- 60 Unsere Konzernleitung**
- 62 Wo wollen wir hin?**
Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber und Group Chief Executive Officer Sergio P. Ermotti werfen einen Blick in die Zukunft und beleuchten die treibenden Kräfte, Risiken und Chancen des Jahres 2016 und darüber hinaus.
- 64 Mehr über UBS erfahren**



Photo: UBS

Wofür stehen wir?



Axel A. Weber Präsident des Verwaltungsrats

Dieser Jahresrückblick sieht etwas anders aus als in früheren Jahren. Können Sie beide erklären, was sich geändert hat – und warum?

Axel A. Weber Unser Jahresrückblick beschreibt, was wir im vergangenen Jahr alles erreicht haben. Daran ändert sich nichts. Entscheidend ist, dass wir uns nicht allein darauf beschränken. Stattdessen zeigen wir auf, wie wir unser Unternehmen für die Zukunft vorbereiten – zugunsten unserer Kunden, Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen. Wir beleuchten auch die Risiken und Chancen, die Einfluss auf die Entwicklung und Ergebnisse von UBS haben werden.

Sergio P. Ermotti Beim Durchlesen des Jahresrückblicks 2015 werden Sie feststellen, dass wir uns in wesentlichen Punkten am Konzept der integrierten Berichterstattung – und des integrierten Denkens – orientieren. Im Mittelpunkt steht dabei die langfristige Wertschöpfung. Dieser Gedanke zieht sich wie ein roter Faden durch unseren Jahresrückblick.

Was genau bedeutet Wertschöpfung für Sie? Welche Schritte hat UBS 2015 unternommen, um Werte zu schaffen?

AW Wir verstehen Wertschöpfung als den gesamten Nutzen und Wert, den unser Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit in allen Regionen erzielt, in denen wir aktiv sind. Für uns bedeutet Wertschöpfung, dass wir rund um die Welt marktführende Produkte und Dienstleistungen anbieten, Erträge für unsere Aktionäre erwirtschaften sowie attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Das strikte Einhalten lokaler und internationaler regulatorischer und steuerlicher Vorschriften sowie ein aktives und wesentliches soziales Engagement gehören ebenso dazu wie die Förderung von Innovation, Nachhaltigkeit und neuen Ideen für Bank- und Finanzdienstleistungen.

SE Wir haben 2015 starke Ergebnisse erzielt und unsere Strategie diszipliniert umgesetzt. Trotz äußerst schwierigen Bedingungen steigerten wir unseren Reingewinn gegenüber 2014 um 79%.

«Wir verstehen Wertschöpfung als den gesamten Nutzen und Wert, den unser Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit in allen Regionen erzielt, in denen wir aktiv sind.»

Axel A. Weber

Auch in Bezug auf die Erfüllung künftiger regulatorischer Anforderungen erzielten wir sehr gute Fortschritte. Wir gründeten die UBS Switzerland AG, etablierten die UBS Business Solutions AG als Dienstleistungsgesellschaft für den Konzern und emittierten erfolgreich die ersten verlustabsorbierenden Kernkapitalinstrumente aus unserer Holdinggesellschaft. Ferner investierten wir rund 300 Millionen Franken, um unsere IT zu modernisieren und das operationelle Risiko zu minimieren.

Eine Frage an den Verwaltungsratspräsidenten: UBS untersucht jedes Jahr, was für unsere Anspruchsgruppen am wichtigsten ist. Wie sind die Ergebnisse für 2015, und wie gut passen sie zu Ihren eigenen Prioritäten?

AW Mit einer jährlichen Erhebung – der sogenannten Materialitätsanalyse – wollen wir herausfinden, welche Themen im Urteil unserer Anspruchsgruppen für UBS und unsere Branche von Bedeutung sind. Das hilft uns zu verstehen, ob wir uns tatsächlich auf die Themen konzentrieren, die unsere Anspruchsgruppen für relevant halten. Wir wollen auch wissen, welche Themen wir selbst als erfolgskritisch für unsere weitere Entwicklung erachten. Bei der Auswertung der Ergebnisse von 2015 hat das Corporate Culture and Responsibility Committee festgestellt, dass Aussen- und Innensicht sehr gut übereinstimmen. Ein Beispiel ist der Themenkomplex Verhalten und Kultur, der – wie im Jahresrückblick ausführlicher beschrieben – zu den drei am höchsten gewichteten Prioritäten zählt. Die Bedeutung dieses Themas widerspiegelt sich ganz direkt in wesentlichen Entwicklungen in unserem Unternehmen, insbesondere in der Umsetzung unserer Verhaltensweisen und Prinzipien in all unseren Prozessen und Praktiken.

Warum betrachten Sie als Group CEO die Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen als entscheidend für den langfristigen Erfolg von UBS?

SE Die drei Schlüssel in unserem Logo symbolisieren für uns die Verpflichtung, verantwortungsvoll und nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen zu schaffen. Unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen bilden im Wesentlichen alle wichtigen finanziellen und nicht finanziellen Komponenten ab, die das Fundament unserer Strategie ausmachen – und unseres anhaltenden Erfolgs. Aus diesem wichtigen Grund nimmt die Beschreibung und Erläuterung der drei Schlüssel in diesem Jahresrückblick sehr viel Raum ein. Die Umsetzung unserer UBS-Verhaltensweisen hat einen grossen Einfluss darauf, wie wir die Leistung von Mitarbeitern beurteilen. Diese Beurteilung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Gesamtvergütung, auf Beförderungen und in einigen Fällen auch darauf, ob ein Mitarbeiter eine Zukunft in unserem Unternehmen hat.

Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolge 2015 in Bezug auf Nachhaltigkeit?

AW Ich beginne mit einem kleinen, aber nicht unwichtigen Detail – der Umbenennung unseres Corporate Responsibility Committee in Corporate Culture and Responsibility Committee. Dieser Schritt zeigt sehr deutlich, wie wichtig dem Verwaltungsrat die Unternehmenskultur ist – und er beweist, dass wir entschlossen sind, den signifikanten Wandel, der sich unter Leitung des Group CEO vollzieht, aktiv zu unterstützen und zu begleiten. Für mich wichtig ist auch die Lancierung und Weiterentwicklung unserer Initiative UBS and Society und damit einhergehend unser Ziel, Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen zum Standard in allen täglichen Belangen zu machen.



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

«Unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen bilden im Wesentlichen alle wichtigen finanziellen und nicht finanziellen Komponenten ab, die das Fundament unserer Strategie ausmachen – und unseres anhaltenden Erfolgs.»

Sergio P. Ermotti

SE Ein gutes Beispiel für 2015 ist, dass unser Unternehmen in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) die Spitzenposition innerhalb unserer Branche übernommen hat. In der Begründung werden insbesondere unsere Unterstützung für unsere Kunden und Gemeinschaften sowie die Integration von sozialer und finanzieller Performance erwähnt, sowie unsere Bemühungen zum weiteren Aufbau unserer Kapitalbasis und zugunsten von mehr Effizienz und Effektivität.

Welches Feedback haben Sie 2015 von Anlegern und Kunden erhalten?

AW Wir treffen uns im Laufe des Jahres immer wieder mit Anlegern und Analysten, zum Beispiel bei Roadshows im Anschluss an die Veröffentlichung der Quartalszahlen. Mit wichtigen Investoren und Kunden treffen wir uns zu Einzelbesprechungen oder bei

Veranstaltungen wie der Generalversammlung. Die Anleger sagen uns, dass sie von der Klarheit und Konsistenz unserer Strategie beeindruckt sind – eine Strategie, die sich in besseren und schwierigeren Zeiten bewährt hat. Langfristig denkende Anleger schätzen auch die Tatsache, dass wir an unserer Strategie festhalten und sie diszipliniert umsetzen.

SE Indem wir systematisch Feedback einholen, erfahren wir, wie wir uns weiter verbessern können. So sagen uns Kunden beispielsweise, dass wir uns intern noch besser koordinieren könnten. Für uns bedeutet dies, dass wir uns noch stärker von der Konkurrenz abheben könnten, wenn unsere verschiedenen Unternehmensbereiche noch enger zusammenarbeiten würden. Zusammenarbeit ist deshalb neben Integrität und Hinterfragen eine unserer UBS-Verhaltensweisen.

UBS im Jahr 2015

Unsere Strategie

Unsere Ausrichtung ist fokussiert und klar.

Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unser führendes Wealth-Management-Geschäft sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, unterstützt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank.

Diese Unternehmensbereiche weisen drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: Sie verfügen über eine starke Wettbewerbsposition in ihren Zielmärkten, sind kapital-effizient und bieten attraktive strukturelle Wachstums- und Renditeaussichten.



Unsere drei Schlüssel zum Erfolg

Die drei Schlüssel unterstützen uns bei der Verwirklichung unserer Vision und der Umsetzung unserer Strategie. Sie verkörpern die besten Elemente unseres Erbes.

Unsere Pfeiler sind das Fundament unseres gesamten Handelns.

Kapitalkraft
Effizienz und Effektivität
Risikomanagement

Unsere Prinzipien definieren, wofür wir als Unternehmen stehen.

Kundenfokus
Exzenter Service
Nachhaltige Leistung

Unsere Verhaltensweisen beschreiben, wofür wir als Einzelne stehen.

Integrität
Zusammenarbeit
Hinterfragen

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

Unser Geschäft

Zum Weltwirtschaftsforum 2015 in Davos veröffentlicht UBS das White Paper «The New Global Context».

Rund 1700 Delegierte, die insgesamt ein Vermögen von 13 Billionen Franken repräsentieren, versammeln sich in Schanghai zur Greater China Conference 2015.

Die UBS Group AG nimmt im Rahmen ihrer ersten Emission von zusätzlichem Kernkapital (AT1) den Genauwert von 3,5 Milliarden Franken auf.

UBS gewinnt bei den jährlichen Asiamoney Awards in nicht weniger als 35 Einzelkategorien.

Group CEO Sergio P. Ermotti spricht beim China Development Forum in Peking in einem voll besetzten Auditorium zu globalen Wirtschaftsführern.

Das Chief Investment Office veröffentlicht seinen Bericht über nachhaltiges Anlegen: «Adding value(s) to Investing.»

17 Financial Advisor von UBS gehören zu den «Top 100 Women Financial Advisors», die das US-Finanzmagazin Barron's 2015 auszeichnet.

UBS Paymit, die erste P2P-Bezahl-App der Schweiz, wird erfolgreich lanciert.



Unser Umfeld

UBS wird ins *Sustainability Yearbook 2015* von RobecoSAM aufgenommen und mit der Silver Class für ihre hervorragende Nachhaltigkeitsleistung ausgezeichnet.

Im Rahmen ihres «Walk for Education» beim Weltwirtschaftsforum 2015 spendet UBS 2500 Fahrräder für Kinder in Afrika.



UBS und Mercedes arbeiten zusammen an einer sechsteiligen Filmreihe über die Formel-1-Legenden Sir Stirling Moss, Damon Hill, Lewis Hamilton und Nico Rosberg.



UBS feiert ihr zweites Jahr als globaler Lead Partner der Art Basel mit einem erweiterten Programm für die Messe in Hongkong.

Hilfe nach dem Erdbeben in Nepal: UBS sorgt zu, die Spenden ihrer Kunden zu verdoppeln, auf insgesamt bis zu 1 Million Franken.



Die Generalversammlung von UBS findet in Basel statt.

UBS schliesst den Aufbau der neuen UBS Switzerland AG erfolgreich ab, die nun als hundertprozentige Tochtergesellschaft der UBS AG operiert.

UBS wird in der Scorpio Partnership Annual Private Benchmark 2015, der führenden Analyse des internationalen Wealth-Management-Marktes, als grösster Vermögensverwalter weltweit bestätigt.



Der UBS Asia Healthcare CEO Summit 2015 beginnt in Singapur.

UBS agiert als Lead Financial Advisor für Anthem, Inc. bei der Übernahme der Cigna Corporation – mit einem Volumen von 54,2 Milliarden US-Dollar die grösste M&A-Transaktion aller Zeiten im Gesundheitssektor.

● Mai

● Juni

● Juli

● August

Bereinigter Gewinn vor Steuern von CHF 1,6 Milliarden im 2. Quartal

Im Rahmen des Umweltmonats stimmen die UBS-Mitarbeiter für die Unterstützung eines Wasserinfrastrukturprojekts in Afrika.

Dr. Laura Stachel von We Care Solar erhält bei der TEDWomen-Konferenz 2015 den ersten UBS Optimus Prize. Sie wird damit für ihre bahnbrechende Arbeit ausgezeichnet, mit der sie das Leben zahlreicher Mütter und Kinder rettete.



Die Ausstellung «Don't Shoot the Painter» wird in der Galleria d'Arte Moderna in Mailand eröffnet. Sie zeigt bedeutende Werke aus der UBS Art Collection.

UBS kündigt eine internationale Wanderausstellung mit neu in Auftrag gegebenen Fotografien der renommierten Fotografin Annie Leibovitz an.



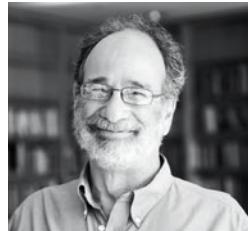
Bin ich ein guter Vater?

Verbringe ich zu viel Zeit bei der Arbeit?
Kann ich alles haben?

UBS lanciert ihre erste
weltweite Markenkam-
pagne seit fünf Jahren.

**Bei einigen Fragen im Leben ist man
nicht allein. Gemeinsam können wir eine
Antwort finden.**

UBS stellt die *Nobel Perspectives*, eine Reihe von Interviews mit Nobelpreisträgern für Wirtschaftswissenschaften, online zur Verfügung.



UBS emittiert nicht
nachrangige besicherte
Schuldverschreibungen
in Höhe von 4,2 Milliarden
Franken und erhöht damit
ihre Verlustabsorptions-
fähigkeit (Total Loss-
Absorbing Capacity, TLAC).

Global Asset Management
wird in Asset Management
umbenannt und wirbt mit
dem neuen Leistungsverspre-
chen «Your global investment
challenges answered.»

UBS wird bei den Global
Private Banking Awards
von PWM/The Banker im
dritten Jahr in Folge als
beste Privatbank der Welt
(Best Global Private Bank)
ausgezeichnet.

UBS zeichnet die Gewinner
des UBS Future of Finance
Challenge aus, einem
weltweiten Wettbewerb
für innovative Unternehmer
und Start-ups im
Technologiesektor.

UBS und PwC veröffent-
lichen ihren wegweisenden
Milliardärserbericht «The
changing faces of billionai-
res», der sich mit der
steigenden Anzahl
Milliardärinnen in der
Welt befasst.

September

Bereinigter Gewinn vor Steuern von
CHF 1,0 Milliarden im 3. Quartal

Oktober

19.5

November

UBS betreut den grössten
Börsengang des Jahres in
Australien – und schafft
damit den Hattrick der drei
grössten Börsengänge
des Landes im Jahr 2015.

Dezember

Bereinigter Gewinn vor Steuern von
CHF 5,6 Milliarden für das Gesamtjahr

UBS wird in den Dow Jones
Sustainability Indizes
als Branchenführer ausge-
zeichnet.

Group CEO Sergio P. Ermotti
ruft mit mehr als 70
globalen Wirtschaftsführern
am Weltwirtschaftsforum
zu einem globalen Klima-
abkommen auf.

UBS verpflichtet sich, bis
2020 100% ihres Strom-
bedarfs aus erneuerbaren
Quellen zu decken und
ihre Treibhausgasemissionen
um 75% zu senken.

Enrique Lomnitz wird der
UBS Visionaris Social Entre-
preneurship Award verlie-
hen. Der Preis soll seine
Arbeit zur Verbesserung
der Wasserversorgung in
Mexico City unterstützen.

Die Gewinner der UBS
Global Employee Volunteer
Awards 2015 werden
bekannt gegeben.



UBS auf einen Blick

Wir stellen Finanzberatung und -lösungen für vermögende, Firmen- und institutionelle Kunden weltweit sowie für Privatkunden in der Schweiz bereit. Die operative Struktur des Konzerns besteht aus unserem Corporate Center und fünf Unternehmensbereichen: Wealth Management, Wealth Management Americas, Personal & Corporate Banking, Asset Management und der Investment Bank.

› Auf Werte bauen

Humankapital

Mehr als 60 000 Mitarbeitende

296 neue Lernende im Jahr 2015

475 Studienabgänger in unseren Ausbildungssprogrammen für Studierende und Absolventen; 820 Praktikanten

Finanzen

Verwaltete Vermögen: CHF 2689 Milliarden.

Damit ist UBS der weltgrösste Vermögensverwalter und die grösste Bank in der Schweiz.

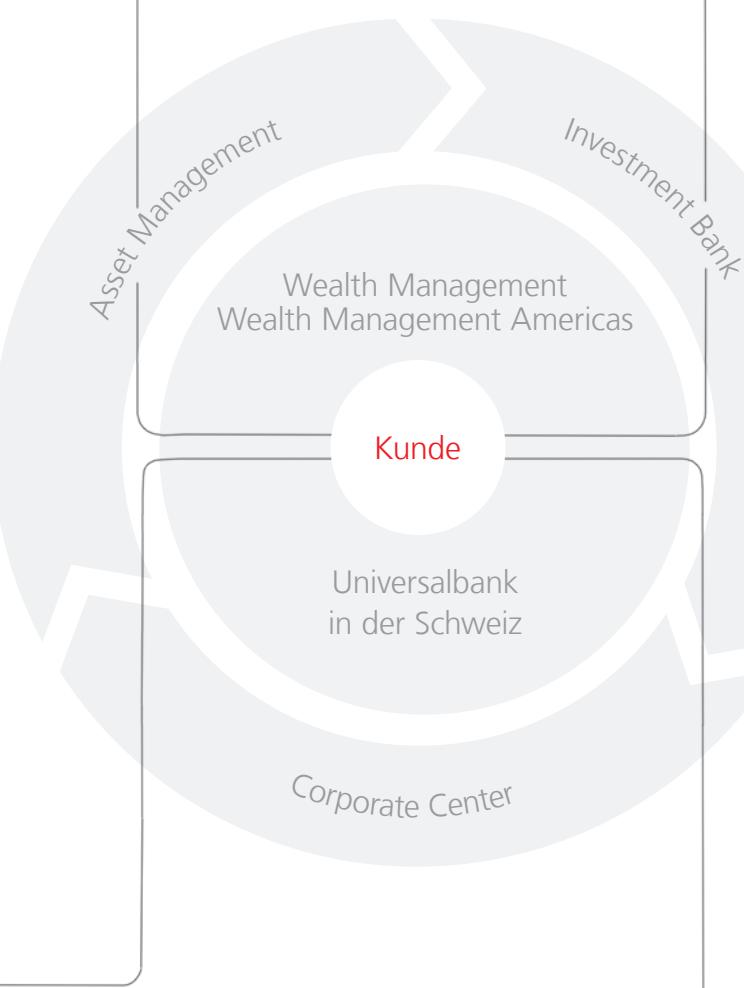
Hartes Kernkapital (CET1): CHF 30 044 Millionen

Kundenbeziehungen

4019 Kundenberater in Wealth Management und ein Netzwerk von 7140 Financial Advisors in Wealth Management Americas

Geistiges Kapital

Über 150 Jahre Erfahrung im Bankgeschäft



Wert schöpfen ›

Humankapital

Unsere Mitarbeiter nahmen an rund 754 000 Weiterbildungsaktivitäten teil, was einem Durchschnitt von **12,2 Schulungen pro Mitarbeiter** oder 2,4 Schulungstage entspricht.

UBS rangierte 2015 auf der Liste der weltweit bevorzugten Arbeitgeber (**World's Most Attractive Employers**) von Universum unter den Top 40.

16 356 Mitarbeitende leisteten **Freiwilligenarbeit** in Projekten für die Gemeinschaft

Finanzen

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn der UBS Group AG: **CHF 6203 Millionen**

An der Generalversammlung 2015 vorgeschlagene Dividenden: **CHF 0.60 ordentliche und CHF 0.25 Sonderdividende**; Harte Kernkapitalquote (CET1): 14,5%

Kundenbeziehungen

Mehrwert für Kunden durch Produkte und Dienstleistungen: UBS von *Euromoney* als **Best Bank in Switzerland** und **Best Global Wealth Manager** ausgezeichnet

Im Schweizer Geschäft nahm zwischen 2009 und 2015 die Kundenzufriedenheit um über 50% zu.

Geistiges Kapital

Die **UBS House View** informiert über Anlagechancen und Marktrisiken, um das Vermögen unserer Kunden zu schützen und mehrzen.

Innovationen im Bereich Produkte und Dienstleistungen: mobile Bezahl-App **UBS Paymit** in der Schweiz, 2015 lanciert und über 150 000 Mal heruntergeladen.

Umwelt und Soziales

35% der gesamten verwalteten Vermögen werden nach Nachhaltigkeitskriterien investiert.

101 604 unmittelbar Begünstigte als Ergebnis unseres sozialen Engagements UBS belegt Führungsposition in der Branchengruppe Diversified Financials Industry der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI)



Roger Dörig

Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit Mehrwert für meine Region schaffe. In Appenzell, wo ich lebe, spielt Tradition nach wie vor eine bedeutende Rolle. Traditionelles Handwerk stirbt jedoch allmählich aus. Indem ich mein Handwerk am Leben erhalte, erfülle ich auch eine ökonomische Funktion: Die Menschen besuchen unsere Region und unser Bekanntheitsgrad wächst – sowohl in der Schweiz als auch im Ausland.

Unser Geschäftsmodell

Mit einem Netzwerk von Niederlassungen in über 50 Ländern auf fünf Kontinenten ist UBS der grösste und am schnellsten wachsende Vermögensverwalter der Welt. Wealth Management und Wealth Management Americas bieten Produkte und Dienstleistungen für vermögende Privatkunden an, die auf ihre finanziellen Anforderungen und Präferenzen zugeschnitten sind.

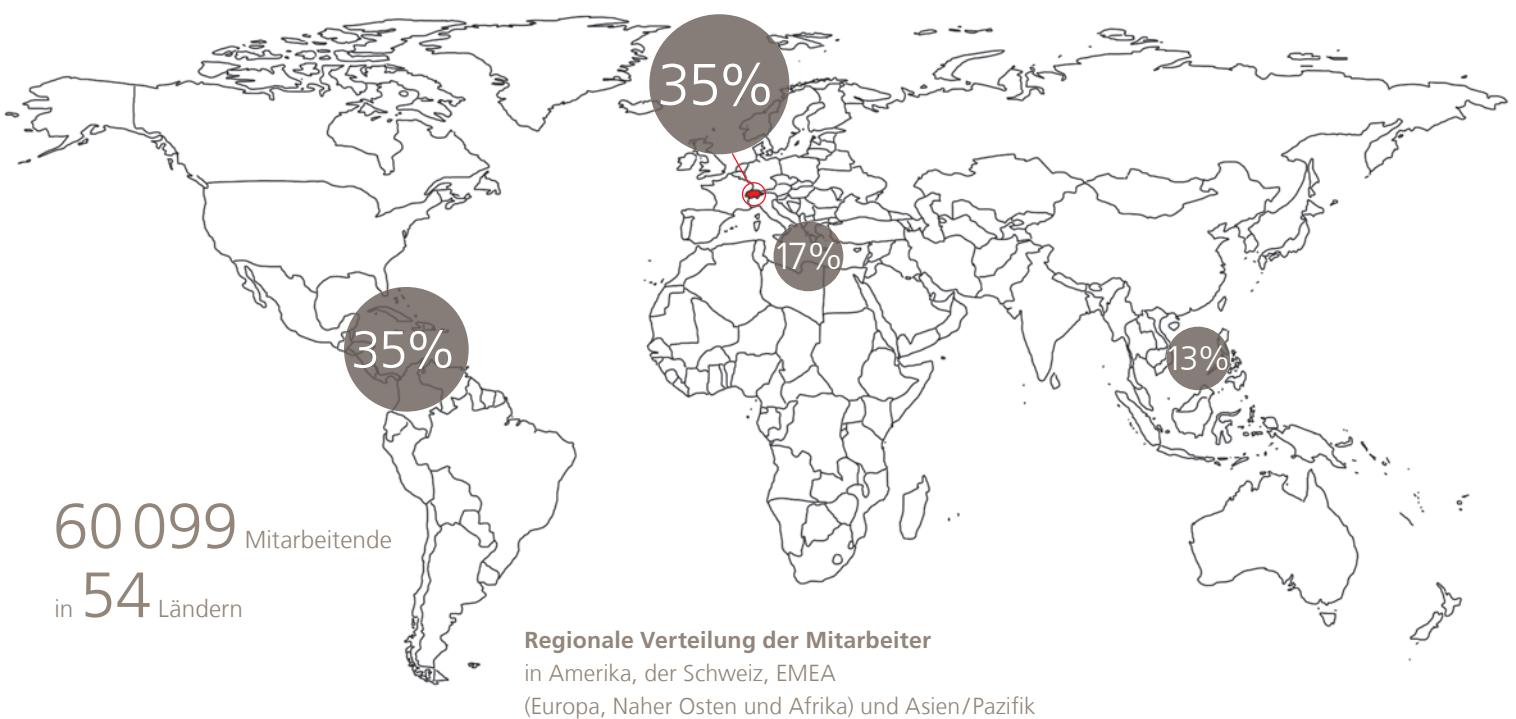
UBS ist die führende Universalbank in der Schweiz, dem einzigen Land, in dem wir in allen fünf Geschäftsbereichen – Personal Banking, Wealth Management, Corporate und Institutional Banking, Investment Bank sowie Asset Management – tätig sind. Wir bieten Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden von UBS in der Schweiz umfassende Finanzprodukte und -dienstleistungen an und verfügen in diesen Kundensegmenten über eine führende Stellung. Unser Angebot ist in eine Multikanalstrategie eingebettet.

Asset Management ist ein führender Vermögensverwalter mit einer Präsenz in 22 Ländern. Der Unternehmensbereich bietet Institutionen, Wholesale-Intermediären und Wealth-Management-Kunden Anlagemöglichkeiten und -stile in allen traditionellen und alternativen Anlageklassen an.

Die Investment Bank bietet Firmen- und institutionellen Kunden kompetente Beratung, innovative Lösungen, Abwicklung und umfassenden Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten, ergänzt durch umfassendes Research in verschiedenen Anlageklassen.

Das Corporate Center umfasst die Kontrollfunktionen des Konzerns wie Finance, Risk Control und Legal und erbringt alle Logistik- und Supportdienstleistungen. Dazu gehören unter anderem Operations, Personalwesen, Kommunikation, Informatik, physische Sicherheit und Datensicherheit.

Finanzkennzahlen 2015



«Trotz des sehr anspruchsvollen Umfelds haben wir ein ausgezeichnetes Jahr hinter uns. Die Aktionärsrendite und die Stärkung unserer Kundenbeziehungen belegen dies. Wir werden unsere Strategie weiterhin diszipliniert umsetzen. Gleichzeitig investieren wir in profitables und nachhaltiges Wachstum.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ Dividende pro Aktie als Prozentsatz des verwässerten Ergebnisses pro Aktie. ² Ab 31. Dezember 2015 erfolgt die Berechnung des Gesamtengagements (Leverage Ratio Denominator) für systemrelevante Schweizer Banken (SRB) vollständig im Einklang mit den Vorschriften gemäss BIZ/Basel III. Die Zahlen vor diesem Zeitpunkt wurden gemäss den früheren Bestimmungen für systemrelevante Schweizer Banken berechnet und sind somit nicht ganz vergleichbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen. ³ Siehe Abschnitt «Konzernergebnis» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen.

Kennzahlen UBS Group AG¹

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
	31.12.15	31.12.14	31.12.13
UBS-Konzern			
Geschäftsertrag	30 605	28 027	27 732
Geschäftsauwand	25 116	25 567	24 461
Ergebnis vor Steuern	5 489	2 461	3 272
Den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Konzernergebnis	6 203	3 466	3 172
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ²	1.64	0.91	0.83
Kennzahlen zur Leistungsmessung³			
Profitabilität			
Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (%)	13,7	8,2	8,0
Rendite auf Aktiven, brutto (%)	3,1	2,8	2,5
Verhältnis von Geschäftsauwand / Geschäftsertrag (%)	81,8	91,0	88,0
Wachstum			
Wachstum des Ergebnisses (%)	79,0	9,3	
Wachstum der Nettoneugelder für die kombinierten Wealth-Management-Einheiten (%) ⁴	2,2	2,5	3,4
Ressourcen			
Harte Kernkapitalquote (CET1) (vollständig umgesetzt, %) ⁵	14,5	13,4	12,8
Leverage Ratio (stufenweise umgesetzt, %) ⁶	6,2	5,4	4,7
Zusätzliche Informationen			
Profitabilität			
Eigenkapitalrendite (RoE) (%)	11,8	7,0	6,7
Rendite auf risikogewichteten Aktiven, brutto (%) ⁷	14,1	12,4	11,4
Ressourcen			
Total Aktiven	942 819	1 062 478	1 013 355
Den Aktionären der UBS Group AG zurechenbares Eigenkapital	55 313	50 608	48 002
Hartes Kernkapital (CET1) (vollständig umgesetzt) ⁵	30 044	28 941	28 908
Hartes Kernkapital (CET1) (stufenweise umgesetzt) ⁵	40 378	42 863	42 179
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ⁵	207 530	216 462	225 153
Risikogewichtete Aktiven (stufenweise umgesetzt) ⁵	212 302	220 877	228 557
Harte Kernkapitalquote (CET1) (stufenweise umgesetzt, %) ⁵	19,0	19,4	18,5
Gesamtkapitalquote (vollständig umgesetzt, %) ⁵	22,9	18,9	15,4
Gesamtkapitalquote (stufenweise umgesetzt, %) ⁵	26,8	25,5	22,2
Leverage Ratio (vollständig umgesetzt, %) ⁶	5,3	4,1	3,4
Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ⁶	897 607	997 822	1 015 306
Leverage Ratio Denominator (stufenweise umgesetzt) ⁶	904 014	1 004 869	1 022 924
Mindestliquiditätsquote (%) ⁸	124	123	110
Sonstiges			
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) ⁹	2 689	2 734	2 390
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	60 099	60 155	60 205
Börsenkapitalisierung ¹⁰	75 147	63 526	65 007
Buchwert des den Aktionären der UBS Group AG zurechenbaren Eigenkapitals pro Aktie (CHF) ¹⁰	14,75	13,94	12,74
Buchwert des den Aktionären der UBS Group AG zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte pro Aktie (CHF) ¹⁰	13,00	12,14	11,07

¹ Widerspiegelt Informationen für UBS Group AG (konsolidiert). Vergleichsinformationen per 31. Dezember 2013 sind dieselben wie zuvor für UBS AG (konsolidiert), da UBS Group AG (konsolidiert) als Nachfolgegesellschaft von UBS AG (konsolidiert) gilt. Siehe Abschnitt «Die Rechtsstruktur des UBS-Konzerns» und «Anmerkung 1 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze» im Abschnitt «Konzernrechnung» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen. ² Siehe «Anmerkung 9 Ergebnis pro Aktie und ausstehende Aktien» im Abschnitt «Konzernrechnung» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen. ³ Siehe Abschnitt «Leistungsmessung» des UBS-Geschäftberichts 2015 zu den Definitionen unserer Leistungskennzahlen. ⁴ Basiert auf bereinigten Nettoneugeldern, die den negativen Einfluss in Höhe von CHF 9,9 Milliarden auf die Nettoneugelder aus unserer Bilanz- und Kapitaloptimierung ausschließen. ⁵ Basiert auf den Basel-III-Richtlinien, soweit auf systemrelevante Schweizer Banken (SRB) anwendbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen. ⁶ Die Berechnung erfolgt nach den Regeln für Schweizer SRB. Ab 31. Dezember 2015 wurde die Berechnung des Leverage Ratio Denominators (LRD) für Schweizer SRB vollständig an die BIZ Basel III-Regeln angepasst. Die Zahlen für vergangene Vergleichsperioden wurden gemäss den früheren Bestimmungen für Schweizer SRB berechnet und sind daher nicht vollständig vergleichbar. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen. ⁷ Basiert auf risikogewichteten Aktiven (stufenweise umgesetzt). ⁸ Siehe Abschnitt «Liquiditätsmanagement und Finanzierung» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen. Die per 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Zahlen entsprechen einem 3-Monats-Durchschnitt. Die Zahlen per 31. Dezember 2014 und 31. Dezember 2013 wurden auf einer pro-forma-Basis berechnet und stellen Spot-Zahlen dar. ⁹ Verwaltete Vermögen des Konzerns beinhalten Vermögen unter der Verwaltung von Personal & Corporate Banking. ¹⁰ Siehe Abschnitt «UBS-Aktien» des UBS-Geschäftberichts 2015 für weitere Informationen.





រាជាណសារ៖ សំខាន់ណាស់ក្នុងការចែករំលែកបទពិសោធន ហើយនិងចំណោះដី ដែលយើងមានទៅក្រោង។
ដំនាន់ត្រាយ បុក្រឹមអ្នកណា ដែលយើងចង់ចែក។ ហើយអូុំ ដែលយើងចង់ចែក តីយើងសប្បាយចិត្តណាស់
នឹងរោយពួកគាត់។

Ich halte es für wichtig, meine Erfahrungen und mein Wissen an die
junge Generation weiterzugeben. Mir bereitet das viel Freude.

Sreydieb Long

Sreydieb Long arbeitet als Lehrerin und in der Verwaltung in den Bookbridge Learning Centers in Kambodscha, die von UBS unterstützt werden. Sie stammt aus einer Bauernfamilie und hat einen Abschluss in Englisch, den sie der grosszügigen Unterstützung durch Sponsoren verdankt. Jetzt gibt sie mit ihrer Arbeit der Gemeinschaft etwas zurück.

Woher kommen wir?

Wir sind seit mehr als 150 Jahren im Geschäft. Ein Blick auf die jüngere Unternehmensgeschichte von UBS hilft, unsere heutige Ausrichtung und die Überlegungen dahinter zu verstehen.

Vor 15 Jahren galt UBS als Vorbild und wurde von vielen Mitbewerbern beneidet. Fünf Jahre später waren wir entschlossen, ganz einfach der «beste globale Finanzdienstleister» zu sein. Doch während der Finanzkrise erlitt UBS wie viele andere Banken umfangreiche Verluste.

Loyal trotz Krise

Die Folgen sind bekannt und gipfelten in einem Massnahmenpaket der Schweizer Eidgenossenschaft zur Stabilisierung von UBS in Höhe von 6 Milliarden Franken. Zudem übernahm die Schweizerische Nationalbank (SNB) illiquide Vermögenswerte in Höhe von rund 38 Milliarden Franken in einem speziell dafür eingerichteten Fonds.

Weniger als ein Jahr später beendete die Schweizer Eidgenossenschaft ihr Engagement mit einem Gewinn von 1,2 Milliarden Franken. Die verbleibenden Vermögenswerte, welche die SNB nicht bereits veräussert hatte, kauften

wir schliesslich zurück. Am Ende entstand für die SNB ein Gewinn von über 5 Milliarden Franken. Für UBS blieb ein Reputationsschaden aus der Tatsache zurück, dass die Bank vom Staat unterstützt werden musste. Dennoch blieb die überwiegende Mehrheit der Kunden und Mitarbeiter UBS trotz Krise verbunden.

Kapital erhöht, Risiken vermindert

Uns war bewusst, dass wir schnell und entschieden handeln mussten, um das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen wiederzugewinnen. Also krempelten wir unsere Ärmel hoch, reduzierten unsere Risikoengagements und stabilisierten unsere Unternehmensbereiche.

Wir wurden effizienter und effektiver, um unsere Profitabilität wiederherzustellen und so bald wie möglich wieder Dividenden auszuschütten. Wir setzten uns anspruchsvolle Kostenziele, und der Personalbestand wurde von über 80000, dem

Strategische Meilensteine



Höchststand vor der Krise, auf zirka 60'000 reduziert. Wir stärkten unsere Kapitalbasis, um aktuelle und erwartete Anforderungen zu erfüllen oder zu übertreffen. Auch unsere Risikokennzahlen verbesserten sich deutlich.

Ein klarer strategischer Fokus

Wir haben unsere Strategie 2011 festgelegt und ihre Umsetzung 2012 – im Jahr unseres 150-jährigen Jubiläums – beschleunigt. Die Strategie gilt auch heute unverändert.

Wir schufen ein neues Geschäftsmodell, das auf das neue regulatorische Umfeld und die Marktgegebenheiten ausgerichtet ist. Das wirkt sich unseres Erachtens positiv auf die Stabilität und Qualität der Erträge aus. Wir identifizierten vier Kernbereiche, auf die wir uns in Zukunft konzentrieren wollen:

- unser weltweit führendes Wealth-Management-Geschäft
- unsere Position als führende Universalbank in der Schweiz
- unser Asset Management
- unsere Investment Bank mit Fokus auf ihren Stärken im Aktien-, Beratungs- und Devisengeschäft

«Seit Beginn unserer Transformation war der Aufbau von Kapital und die frühzeitige Vorbereitung auf regulatorische Anforderungen entscheidend, um das Vertrauen unserer Kunden in die Sicherheit und Stabilität der Bank aufrechtzuerhalten.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Ende 2014 war der Prozess unserer strategischen Transformation abgeschlossen. Wir reduzierten die risikogewichteten Aktiven noch stärker, verbesserten unsere Leverage Ratio und erreichten in unserer Vergleichsgruppe globaler Grossbanken die beste harte Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung. Kapitalstärke ist die Grundlage für unseren Erfolg.

«Die Partnerschaft mit der Investment Bank ist besonders wichtig für unser Ultra-High-Net-Worth-Kundensegment. Sie ist entscheidend für den Erhalt unserer Position als führender Vermögensverwalter der Welt.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management

Eine wesentliche Komponente unserer Ertragsstärke ist der hohe prozentuale Anteil wiederkehrender Erträge, wie im Portfoliomanagement, durch vermögensbasierte Einkünfte aus dem Fondsgeschäft, durch Finanzierungs- und Depotdienstleistungen sowie durch den Erfolg aus dem Zinsengeschäft. Unsere Ergebnisse sind dadurch berechenbarer und weniger abhängig von Schwankungen bei Transaktions- und Kundenaktivitäten.

Die Investment Bank als Teil der Lösung

Die Investment Bank von UBS ist die einzige bedeutende Akteurin, die in den vergangenen drei Jahren konstant Erträge



2013
Einführung der drei Schlüssel zum Erfolg: Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – das Fundament unserer Strategie, Identität und Kultur.



2014
Erfüllung der «Too big to fail»-Anforderungen: UBS wird zur Holdinggesellschaft – die erste Bank in der Schweiz, die diesen Schritt vollzieht.



2015
UBS Group AG
UBS Business Solutions AG
UBS AG
UBS Switzerland AG
UBS Americas Holding LLC
UBS Limited
UBS Asset Management AG



Sreydieb Long

Ich stamme aus einer achtköpfigen Bauernfamilie, die in einem kleinen Haus lebte. Mein Vater starb, als ich die 6. Klasse besuchte, und meine Mutter arbeitete zu Hause und auf dem Feld, um fünf Kinder allein aufzuziehen. Ich hatte Glück, jemanden zu finden, der als Sponsor meine Ausbildung übernahm. Ich habe an der Build Bright University studiert und erwarb 2015 einen Bachelor in Englisch. Ich lerne sehr gerne.

Ich kam das erste Mal mit Bookbridge in Berührung, als das neue Lernzentrum in Chansom Senmongkul entstand und ich dort eine Stelle als Übersetzerin fand. Ich hielt das Lernzentrum für eine sehr gute und nützliche Ausbildungsstätte für Kinder und Jugendliche. So beschloss ich, mich dem Team des Lernzentrums anzuschliessen und eine Vollzeitstelle anzunehmen. Seitdem habe ich schon vieles gemacht: Ich war Assistentin des Leiters, Leiterin des ersten mobilen Lernzentrums und Leiterin des Bereichs Lernen in der Provinz Takeo.



über ihren Kapitalkosten erzielt hat. Ihre Rendite auf dem zugeteilten Eigenkapital liegt deutlich über dem Ziel von 15%. Dieser Erfolg wird durch die erstmalige Auszeichnung als Best Investment Bank durch die *International Financing Review* im Jahr 2015 bestätigt.

First-Mover-Vorteil

Die Finanzdienstleistungsbranche steht unter anhaltendem Regulierungsdruck. Sie soll weniger komplex, transparenter und widerstandsfähiger werden. Neben einer Reihe anderer aktueller und künftiger Trends in unserem Umfeld, die in einem späteren Kapitel beschrieben werden, dürfte Regulierung auch künftig ein wichtiger Treiber der Veränderungen in unserer Branche bleiben. Unseres Erachtens können wir mit unserem Geschäftsmodell die neuen, strikteren regulatorischen Auflagen erfüllen, ohne unsere Strategie zu ändern.

Langfristig Wert schaffen

Wir sind der Ansicht, dass wir heute über die richtige Strategie und Struktur verfügen. Gleichzeitig setzen wir uns weiterhin dafür ein, im gesamten Unternehmen eine starke

Kultur zu verankern. Denn wir wollen langfristigen Wert für unsere Aktionäre schaffen. Weitere Informationen zu diesem Thema finden sich im Kapitel «Wie verbinden wir die Interessen unserer Anspruchsgruppen mit unseren eigenen?».

Unsere strategischen Prioritäten

Wir möchten auf unseren bisherigen Erfolgen aufbauen und uns auf drei wesentliche strategische Prioritäten konzentrieren:

1. Konsequente Umsetzung unserer Strategie und Erreichung unserer Leistungsziele

Der 2011 eingeleitete strategische Wandel beruhte auf dem Entscheid, uns auf unsere Stärken zu konzentrieren, sowie der Erwartung strengerer Regulierung. Wir definierten eine Strategie, die in unterschiedlichen Marktbedingungen funktioniert. Nachdem wir unsere strategische Transformation abgeschlossen haben, konzentrieren wir uns nun auf die weiterhin fokussierte und disziplinierte Umsetzung unserer Strategie.

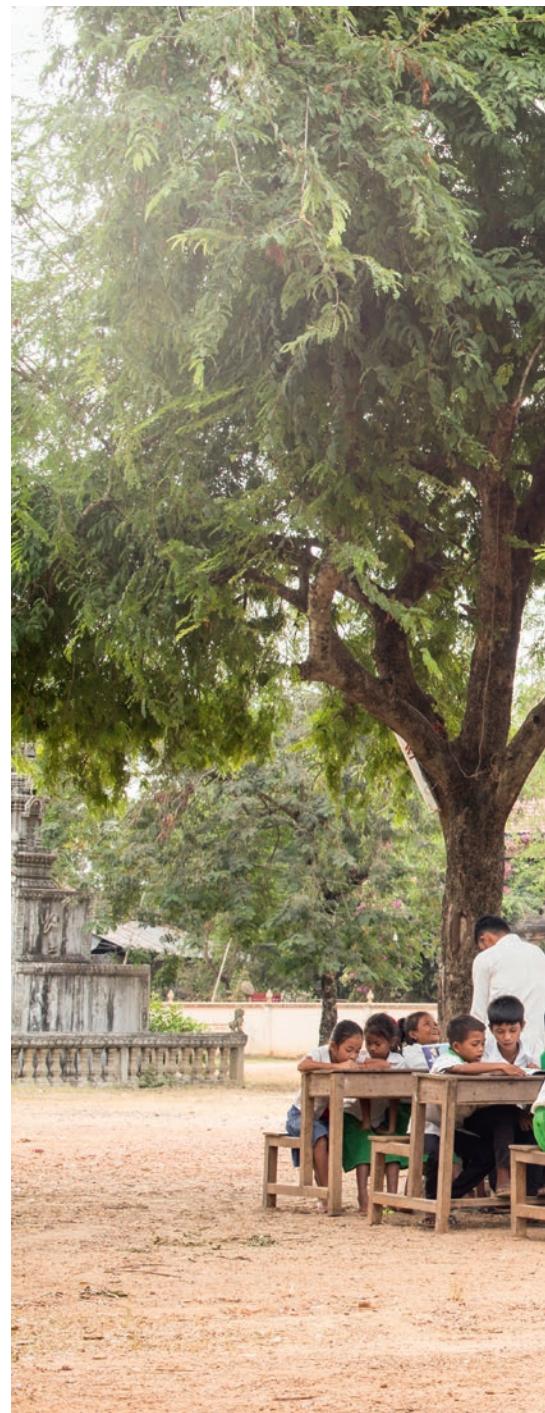


2. Verbesserung der Effektivität und Effizienz

Per Ende 2015 beliefen sich unsere Nettokosteneinsparungen im Vergleich zu 2013 auf 1,1 Milliarden Franken. Wir halten an unserem Ziel fest, die Kosten bis Ende 2017 um netto 2,1 Milliarden Franken zu senken. Unsere Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen konzentrieren sich auf die Schaffung einer angemessenen Infrastruktur und der richtigen Kostenstruktur für die Zukunft, inklusive einer Personal- und Standortstrategie. Zusätzlich werden wir weiterhin stark in Technologie, Compliance und Risikokontrolle investieren. Unsere Initiativen sollen stabilere IT-Plattformen schaffen, welche die Notwendigkeit manueller Eingriffe verringern und schnellere Aktualisierungen sowie insgesamt bessere Kontrollen ermöglichen.

3. Investitionen für Wachstum

Wir wollen unsere Fähigkeiten in den Bereichen Technologie und Digitalisierung auch weiterhin ausbauen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Ausbau unserer Position – insbesondere in Nord- und Lateinamerika und im asiatisch-pazifischen Raum. Unsere Investitionen in neue Technologien werden von der gesamten Branche anerkannt. Noch wichtiger ist jedoch die Tatsache, dass diese Technologien auch von unseren Kunden umfassend genutzt werden, was es uns ermöglicht, den Marktanteil auszubauen und Neukunden zu gewinnen. Wir wollen auch künftig in die Weiterentwicklung unserer bestehenden Mitarbeitenden investieren sowie die besten verfügbaren Talente rekrutieren. Die Fähigkeit, technologische Wachstumschancen zu nutzen, sowie unser anhaltender Fokus auf die Auswahl und Weiterentwicklung der richtigen Mitarbeiter werden es uns ermöglichen, unseren Kunden einen besseren Service zu bieten.



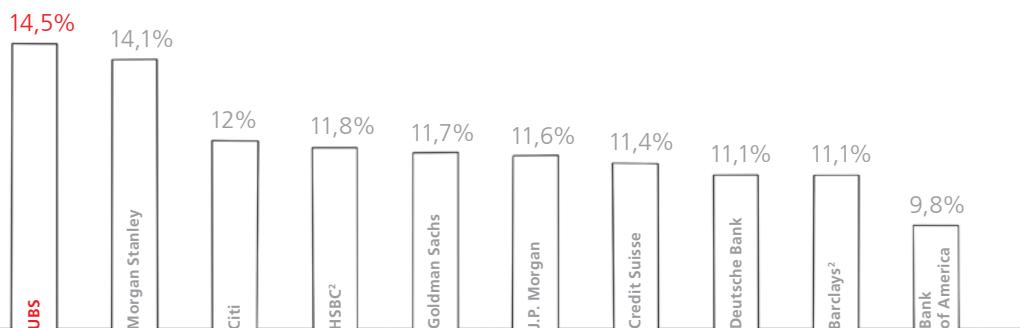
Harte Kernkapitalquote (CET1) auf Basis einer vollständigen Umsetzung¹

Quelle: Unternehmensberichterstattung. ¹ Alle Zahlen auf Basis einer vollständigen Umsetzung. UBS und Credit Suisse auf Basis von Schweizer SRB gemäss Basel III, andere europäische Mitbewerber auf Basis von Basel III gemäss CRD IV, US-Mitbewerber auf Basis von Basel III gemäss dem fortgeschrittenen Ansatz. ² Per 30. September 2015.



Ich schaffe Wert, wenn ich meinen Schülern meine Erfahrungen vermitte. Besonders interessant für sie sind Erfahrungen aus der Zeit, als ich ihr Alter hatte. Meine Familie war arm und ich kann ihnen zeigen, dass auch jene eine Chance haben, die in ärmlichen Verhältnissen aufwachsen. Meinen Schülern bietet sich so eine Vergleichsmöglichkeit und sie sehen, dass sie dasselbe erreichen können wie ich.

Was ich – und alle übrigen bei Bookbridge – tun, schafft meines Erachtens Wert für die Gesellschaft. Wir nutzen Bildung dazu, die Lebenssituation von Menschen zu verbessern. Diese Menschen wiederum werden zu wichtigen Mitgliedern der Gesellschaft, weil sie helfen, deren Lebenssituation zu verbessern und weiterzuentwickeln. **Sreydieb Long**



-
- +ves
 - demo went well
 - logic on chain
 - User Stories
 - fixed problems when we discussed them
 - solved key problem
 - automated tests
 - res
 - FX UI was wrong
 - diagrams not clean
 - still discussing basic problem
 - clients
 - entities were not modelled as objects to start with
 - risk in transitioning tech stack
 - -consistency -ynchronisation
 - ??
 - how do we work? Is it standard approach?

«Our company has almost no hierarchy.
We work across disciplines. This helps us
to be creative and innovative.»

Wir kommen nahezu ohne Hierarchie aus. Wir arbeiten bereichsübergreifend. Das fördert die Kreativität und Innovationskraft.

Alexandre Callea

Alexandre Callea ist Gründer und CTO von Clearmatics, ein Fintech-Startup, das mit UBS zusammenarbeitet. Das Unternehmen arbeitet an der Digitalisierung von finanziellen Vermögenswerten und der Automatisierung von dem Handel nachgelagerten Prozessen. Es nutzt dazu Block-Chain-Technologien und einen sogenannten Consensus Computer – ein Netzwerk, das sich aufteilen und gemeinsam nutzen lässt.



Wie schaffen wir Werte?

Wertschöpfung ist für uns der gesamte Nutzen und Wert, den UBS durch ihre Geschäftstätigkeit in allen Regionen erzielt, in denen wir aktiv sind. Wertschöpfung bedeutet für uns auch, aktiv einen wesentlichen Beitrag zur Gesellschaft und zu den lokalen Gemeinschaften zu leisten. Und schliesslich gehört auch die Förderung von Innovation, Nachhaltigkeit und neuen Ideen für Bank- und Finanzdienstleistungen dazu.

Bankdienstleistungen made in Switzerland

UBS geht auf zwei Schweizer Banken zurück: die Bank in Winterthur und den Basler Bankverein. Beide wurden im Abstand von nur zehn Jahren – 1862 und 1872 – gegründet. Es war kein Zufall, dass Winterthur und Basel sich bald zu Zentren der Schweizer Industrialisierung entwickelten, denn sie konnten auf die Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungskraft dieser beiden Banken zurückgreifen.

Seither sind anderthalb Jahrhunderte vergangen. In dieser Zeit hat UBS ihre lokalen Wurzeln und ihre entscheidende Rolle in der Unterstützung der industriellen und wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz niemals aus den Augen verloren. Aus unserer Sicht ist UBS auch heute mehr als eine Bank: Sie ist ein Motor der Schweizer Wirtschaft und ihrer Integration in die Weltwirtschaft.

Heute stützt sich UBS in der Schweiz auf ihr Netzwerk aus rund 300 Niederlassungen, in denen sich 4500 Mitarbeiter persönlich um die Kunden kümmern. Sie werden durch moderne digitale Bankdienstleistungen und Customer Service Centers unterstützt. Wir erreichen etwa 80% der Vermögen in der Schweiz, bedienen ein Drittel der Haushalte, vermögenden Privatpersonen

(HNWI) und Pensionskassen und rund 80% der in der Schweiz domizilierten Banken. Rund 98% der von uns unterstützten 120 000 Schweizer Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen. Die Schweizer Wirtschaft besteht zu 99% aus solchen kleinen und mittleren Unternehmen, sie sind sozusagen das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.

Ein globales Unternehmen

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

Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen unser führendes Wealth-Management-Geschäft sowie unsere führende Universalbank in der Schweiz, unterstützt durch unser Asset Management und unsere Investment Bank. Unsere Strategie baut auf den Stärken aller unserer Geschäftsbereiche auf und konzentriert sich auf die Sparten, in denen wir hervorragende Leistungen erbringen. Gleichzeitig möchten wir von den Wachstumsaussichten in den Geschäftsbereichen und Regionen profitieren, in denen wir tätig sind.

Starke Präsenz in Wachstumsmärkten¹

Verwaltetes Vermögen in Wealth Management und Wealth Management Americas:

geschätztes Marktwachstum

Nord-amerika
CHF 1035 Milliarden

~ 5%¹

Emerging Markets
CHF 156 Milliarden
~ 11%¹

Anhaltender Vermögensaufbau bietet

Wachstumschancen

Wir sind die einzige grosse globale Bank, die ihr starkes Wealth-Management-Geschäft in den Mittelpunkt ihrer Strategie stellt. Durch unsere Präsenz und unsere Angebotspalette sowie unsere führende Position in den Segmenten der sehr vermögenden Kunden (High Net Worth und Ultra High Net Worth) verfügen wir über Größenvorteile. Das dürfte uns helfen, vom Marktwachstum zu profitieren und unseren Marktanteil zu erhöhen.

Angesichts des weltweit prognostizierten anhaltenden Vermögensaufbaus ist die Vermögensverwaltungsbranche aus wirtschaftlicher Sicht attraktiv. Asien/Pazifik und die Schwellenländer sind wichtige Wachstumsregionen. Selbst in reifen Märkten wie Westeuropa und Nordamerika dürfte der Vermögensaufbau jährlich schneller zunehmen, als es für das BIP erwartet wird. In Bezug auf die Kundensegmente hat der globale Markt für Ultra-High-Net-Worth-Kunden, einschließlich der Family Offices, das höchste Wachstumspotenzial, gefolgt von den High-Net-Worth-Märkten.

Asien und UBS: Mehr als 50 Jahre gemeinsame Geschichte
In der Region Asien/Pazifik haben wir unser Wachstum mit Schwerpunkt auf den führenden Finanzplätzen dieser Region, das heißt Hongkong und Singapur, sowie auf China beschleunigt. Im Jahr 2015 eröffneten wir eine Zweigniederlassung in Kowloon; sie ist in Hongkong die erste ihrer Art außerhalb des zentralen Geschäftsviertels. Zudem bauen wir unsere lokale Onshore-Präsenz in China weiter aus, um langfristige Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen. Im Jahr 2014 feierte UBS ihre 50-jährige Präsenz in Hongkong. Mit unseren mehr als 1110 Kundenberatern in Asien/Pazifik haben wir eines der grössten und erfahrensten Teams in der Region.

Weltweit aktiv

In den Schwellenländern, den sogenannten Emerging Markets, konzentrieren wir uns auf Märkte wie Mexiko, Brasilien, die Türkei, Russland, Israel und Saudi-Arabien. Viele unserer Kunden aus den Emerging Markets ziehen es vor, ihre Vermögenswerte in etablierten Finanzzentren zu buchen. Solchen Kunden bieten wir Abdeckung durch unsere Buchungszentren in der Schweiz, in Grossbritannien sowie in den USA über Wealth Management Americas (WMA).

WMA ist gemessen an der Produktivität der Finanzberater und am verwalteten Vermögen eine der führenden Wealth-Management-Firmen in Amerika. Das Geschäft umfasst unser US-amerikanisches und kanadisches Inlandsgeschäft im Wealth Management sowie das in den USA gebuchte internationale Geschäft. Das kombinierte verwaltete Vermögen unserer Vermögensverwaltungsgesellschaften umfasste per Ende 2015 fast 2 Billionen Franken.

Die Partnerschaft unseres Angebots mit der Investment Bank sowie mit Asset Management und Personal & Corporate Banking in der Schweiz ist wichtig, denn wir sehen dies als Vorteil für unser Angebot und unterscheiden uns darin auch von unseren Mitbewerbern.

Ein führender Fondsanbieter in Europa

Asset Management ist ein führender Asset-Manager mit einer Präsenz in 22 Ländern. Wir zählen zu den führenden Fondsanbietern in Europa und sind der grösste Fondsmanager der Schweiz. Außerdem sind wir der drittgrösste internationale Asset Manager in Asien, der zweitgrösste Dachfonds-Manager für Hedgefonds und einer der grössten Immobilienfonds-Managern weltweit. Per 31. Dezember 2015 beliefen sich die durch uns verwalteten Vermögen auf 650 Milliarden Franken und das administrierte Vermögen betrug 407 Milliarden Franken.



¹ Informationen zum geschätzten Marktwachstum basieren auf den Wachstumsraten 2014–2019 gemäss Boston Consulting Group Global Wealth Report 2015. ² Verwaltete Vermögen UHNW überschreiten sich mit der regionalen Aufteilung. Gemäss Boston Consulting Group Global Wealth Report 2015 sind dies Haushalte mit Privatvermögen von mehr als USD 20 Millionen.

Konzern

Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	Ziel: 60–70% Erwartung: rund 65–75% kurz-/mittelfristig
Bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE)	Ziel: > 15% Erwartung: 2016 etwa auf dem Niveau von 2015, 2017 etwa 15% und 2018 > 15%
CET1-Kernkapitalquote (vollständig umgesetzt) ¹	mindestens 13% ²
Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ¹	Erwartung: rund CHF 250 Mrd. kurz-/mittelfristig
Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ¹	Erwartung: rund CHF 950 Mrd. kurz-/mittelfristig

¹ Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen.

² Die Wahrung einer harten Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1, vollständig umgesetzt) von mindestens 10% ist eine Voraussetzung für unsere Dividendenpolitik.

Unternehmensbereiche und Corporate Center

Wealth Management	Wachstumsrate der Nettoneugelder ¹	3–5%
Wealth Management Americas ¹	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	55–65%
Kombinierte Wealth-Management-Einheiten	Wachstumsrate der Nettoneugelder	2–4%
Personal & Corporate Banking	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	75–85%
	Wachstum jährliches bereinigtes Vorsteuerergebnis	10–15% über den ganzen Zyklus
Asset Management	Wachstumsrate Nettoneugeschäftsvolumen	1–4% (Privatkundengeschäft)
	Nettozinsmarge	140–180 Basispunkte
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	50–60%
Investment Bank	Wachstumsrate Nettoneugelder	3–5% exklusive Mittelzuflüsse aus Geldmarktfonds
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	60–70%
	Bereinigtes jährliches Vorsteuerergebnis	CHF 1 Mrd. mittelfristig
	Bereinigte jährliche Vorsteuerrendite auf das zugeteilte Eigenkapital	> 15%
	Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis	70–80%
	Risikogewichtete Aktiven (vollständig umgesetzt) ²	Erwartung: rund CHF 85 Mrd. kurz-/mittelfristig
Corporate Center	Leverage Ratio Denominator (vollständig umgesetzt) ²	Erwartung: rund CHF 325 Mrd. kurz-/mittelfristig
	Nettokostenreduktion ³	CHF 2,1 Mrd. bis 2017 ⁴

¹ Basierend auf USD. ² Basierend auf den derzeit geltenden Vorschriften. Siehe Abschnitt «Kapitalbewirtschaftung» des UBS-Geschäftsberichts 2015 für weitere Informationen. ³ Gemessen am Jahresende des Gesamtjahrs, verglichen mit dem adjustierten Geschäftsaufwand für das Gesamtjahr 2013 bereinigt um Aufwendungen für Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten, Wechselkurschwankungen und Veränderungen der temporären regulatorischen Anforderungen. ⁴ Wir erwarten zurzeit, dass wir die zuvor angekündigten Nettokosteneinsparungen von CHF 1,4 Milliarden zirka Mitte 2016 erreichen werden.



Der langfristige Ausblick für die Vermögensverwaltungsbranche ist positiv. Drei Hauptfaktoren werden voraussichtlich weiter für Mittelzuflüsse sorgen: Erstens ist aufgrund der Bevölkerungsalterung in den Industrieländern künftig der Aufbau von mehr Ersparnissen erforderlich. Zweitens wird die staatliche Unterstützung in Form von Renten- und Vorsorgeleistungen zunehmend gekürzt. Dadurch nimmt die Notwendigkeit einer privaten Vorsorge zu. Schliesslich schaffen neu entstehende regulatorische Bestimmungen Chancen für neue Dienstleistungen mit Mehrwert.

Die kundenorientierte Investment Bank

Unsere Investment Bank bietet Unternehmen, institutionellen und Wealth-Management-Kunden kompetente Beratung, innovative Lösungen, Abwicklung und umfassenden Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten. Durch ihr kundenorientiertes Geschäftsmodell ist die Investment Bank der ideale Partner für unser Wealth-Management-Geschäft, Personal & Corporate Banking und Asset Management. Sie bietet ihren Kunden fundierte Marktkenntnisse sowie eine globale Abdeckung und Abwicklung.

In der Investment Bank konzentrieren wir uns weiterhin auf unsere traditionellen Stärken im Beratungs-, Kapitalmarkt-, Aktien- und Devisengeschäft, ergänzt durch eine neu ausgerichtete Zins- und Kreditplattform. Unser Ziel, nachhaltige und attraktive Renditen zu erwirtschaften, unterstützen wir, indem wir in einem strikt kontrollierten Rahmen arbeiten, der die Grösse der Bilanz, die Höhe der risikogewichteten Aktiven und

unser Gesamtengagement in Risiken, den sogenannten Leverage Ratio Denominator, berücksichtigt.

UBS and Society

Unsere Kunden setzen sich zunehmend mit gesellschaftlichen Fragen auseinander. Viele wenden sich an uns, um Unterstützung bei der nachhaltigen und verantwortungsvollen Anlage ihrer Gelder zu erhalten. Sie suchen nach Anlageoptionen, mit denen sie einen Beitrag zur Bewältigung sozialer oder ökologischer Herausforderungen leisten können.

Wir wollen eines der führenden Unternehmen der Finanzbranche im Bereich Nachhaltigkeit sein. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns auf langfristige Ziele und die Erwirtschaftung stabiler Erträge für unsere Anspruchsgruppen. Unser wichtigstes Programm in dieser Hinsicht ist UBS and Society. Diese bereichsübergreifende Initiative deckt all unsere Aktivitäten und Kompetenzen im Bereich nachhaltige Anlagen und Philanthropie ab. Das beinhaltet auch die für unsere Beziehungen mit den Kunden und Lieferanten geltende Weisungen zu Umwelt und Menschenrechten, unser betriebliches Umweltmanagement sowie unsere gemeinnützigen Investitionen. 2015 sind wir bei der Umsetzung der ehrgeizigen Ziele, die wir uns mit UBS and Society gesteckt haben, gut vorangekommen.

Wir wollen langfristige, nachhaltige und messbare Vorteile für unsere Kunden, Aktionäre und unser Umfeld erzielen. Deshalb suchen wir ständig nach umweltfreundlicheren und sozial verträglicheren Geschäftsmethoden. Es geht dabei nicht nur um die Werte, die wir heute schaffen, sondern auch darum, was wir künftigen Generationen hinterlassen. Dies lässt sich nicht allein an der Finanzperformance messen. Gleichzeitig muss auch

UBS and Society Nachhaltigkeit als Standard im Alltag



Wie wir arbeiten

Richtlinien und Grundsätze

Klare Grundsätze und konstruktive Zusammenarbeit sind notwendig, um die heutigen Herausforderungen zu bewältigen.

- Stakeholder-Management
- Umwelt- und Sozialrisiken
- Umweltbelastung



Wie wir unsere Kunden unterstützen

Nachhaltige Anlagen

Unsere Kunden bieten wir innovative Produkte und Dienstleistungen an, die auf gesellschaftliche Anliegen eingehen und positive Veränderungen bewirken.

- Nachhaltige Anlagen



Wie wir unsere Gemeinschaften unterstützen

Investitionen in die Gemeinschaft

Wir bieten gezielte finanzielle Unterstützung und Freiwilligeneinsätze der Mitarbeiter in unseren lokalen Gemeinschaften, wobei der Schwerpunkt auf der Bildung und dem Unternehmertum liegt.

- Community Affairs

unsere Performance in Bezug auf Unternehmensführung, Umwelt, soziale Auswirkungen und andere wesentliche Komponenten von Nachhaltigkeit und Widerstandskraft berücksichtigt werden. Daher ist es unser Ziel, dass:

- Nachhaltigkeit konzernweit zum Standard im Alltag wird;
- dank innovativer Finanzmechanismen ein steigender Anteil des Anlagevermögens unserer Kunden gesellschaftliche Herausforderungen adressiert;
- die nachhaltige Performance Teil jedes Kundengesprächs wird;
- unsere Mitarbeiter Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit erhalten;
- wir eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsmethodik erarbeiten;
- wir die Auswirkungen unserer Investitionen in die Gemeinschaft messen können, und
- wir den Übergang zu einer CO₂-armen Wirtschaft durch eine umfassende Klimawandelstrategie unterstützen.

Damit wir beides erreichen – zufriedenstellende Erträge erzielen und zugleich nachhaltigen Wert schaffen – haben wir Performance Plus entwickelt, einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ansatz. Für uns umfasst nachhaltiges Anlegen ein Spektrum von Anlagestrategien, mit denen wir ökologische, soziale und Governance-Aspekte in Anlageentscheidungen einbinden. Mit solchen Strategien sollen in der Regel eines oder mehrere der folgenden Ziele erreicht werden:

- eine positive Wirkung auf Umwelt oder Gesellschaft im Einklang mit finanziellen Renditen
- die Ausrichtung der Anlagen auf persönliche Werte
- eine Verbesserung des Risiko-Rendite-Profil des Portfolios

2015 waren 35% des gesamten durch uns verwalteten Vermögens gemäss Nachhaltigkeitskriterien angelegt. Das entspricht

nachhaltigen Anlagen in Höhe von mehr als 900 Milliarden Franken. Ein Grossteil davon beruht auf normenbasierter Selektion. Das heisst, die Anlagen werden so ausgewählt, dass sie nicht gegen unsere Weisungen verstossen, zum Beispiel soll nicht in Hersteller kontroverse Waffen investiert werden. Doch nahmen auch die verwalteten Vermögen in unseren übrigen nachhaltigen Anlagenklassen insgesamt zu, zum Beispiel im wirkungsorientierten Anlegen (Impact Investing).

UBS: Unterstützung von Gesellschaft und Gemeinschaften rund um die Welt

In den Regionen, in denen wir tätig sind, engagieren wir uns für Unternehmertum und Bildung. Soziale Unternehmer, deren Arbeit viel bewegt, werden wir mit den im Konzern vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten künftig intensiver unterstützen. Zusammen mit unseren Partnern aus dem Sektor werden wir die Sozialen Unternehmen auswählen, mit denen wir als Partner am meisten bewirken können.

Amerika

In Amerika lancierte UBS 2015 zwei grosse Initiativen: Project Entrepreneur ist eine dreijährige Partnerschaft mit der Rent the Runway Foundation. Das Projekt fördert aufstrebende weibliche Gründerinnen und ihre Unternehmen. The TalentED Project, eine über drei Jahre angelegte Partnerschaft mit dem Tennessee College Access and Success Network (TCASN) und Discovery Education, fördert Schulabgänger aus bildungsfernen Elternhäusern mit geringem Einkommen. So sollen ihre Chancen auf einen Hochschulabschluss gesteigert werden.

EMEA

Im EMEA-Raum gründeten wir gemeinsam mit City Bridge Trust, einer gemeinnützigen Organisation der City of London Corporation, den Stepping Stones Fund, mit dem Ziel, Soziale Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Wirkung dank sozialer Anlagen auszubauen. Mitarbeiter von UBS halfen in Freiwilligeneinsätzen, die Bewerber zu coachen und

UBS in der Schweiz

Wir sind die führende Universalbank in der Schweiz und mit 21 000 Mitarbeitern und Mitarbeitern der drittgrösste private Arbeitgeber im Land. In unserem Heimmarkt erwirtschaften wir rund ein Viertel unseres Geschäftsertrags. All das sind gute Gründe dafür, dass wir uns in der Schweiz engagieren:

- 2015 leisteten mehr als 3200 Mitarbeitende fast 28 000 Stunden Freiwilligeneinsätze.
- Aktive und ehemalige Mitarbeitende spendeten 2015 über 645 000 Franken für ausgewählte Hilfsprogramme.

- Wir unterstützen das Schweizer Bildungssystem mit einer grossen Anzahl von Lehrstellen und bieten 1800 Ausbildungsplätze an. Mehr als 80% der Lehrlinge bleiben nach dem Ende ihrer Lehre bei uns.
- UBS sponsert ein breites Spektrum von kulturellen, künstlerischen, Bildungs- und Sportveranstaltungen, darunter die Art Basel und das Montreux Jazz Festival.
- Die UBS-Stiftung für Soziales und Ausbildung unterstützt unter anderem die Aus- und Weiterbildung, Beschäfti-

gung und gesellschaftliche Integration von Menschen mit sozialen Benachteiligungen bzw. besonderen Lernvoraussetzungen.

- Die UBS-Kulturstiftung fördert kulturelles und künstlerisches Schaffen, den Austausch zwischen Künstlern und der Gesellschaft sowie die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen. Ihr Schwerpunkt liegt auf zeitgenössischer Kunst und Kultur.

Alexandre Callea

Unser Unternehmen arbeitet an der Digitalisierung von Finanzvermögenswerten und der Automatisierung von dem Handel nachgelagerten Prozessen wie Clearing und Abwicklung. Wir nutzen dazu Block-Chain-Technologien und einen neuen Ansatz, den sogenannten Consensus Computer – ein Netzwerk, das sich aufteilen und gemeinsam nutzen lässt.

Dies kann in diverser Hinsicht potenziell Wert schaffen. Zum einen sinken die Betriebskosten, zum anderen steigt die Effizienz der Transaktionsverarbeitung beispielsweise punkto Richtigkeit, Geschwindigkeit oder Infrastruktur. Darüber hinaus erhöht sich die Transparenz, sinkt das Gegenparteirisiko und steigt die Kapitaleffizienz. Davon profitieren die Banken, jedoch auch andere Akteure wie Hedgefonds, Handelsgesellschaften und Unternehmen.



schliesslich auszuwählen. In einer ersten Finanzierungsrounde kamen mehr als 700 000 britische Pfund von 17 Organisationen zusammen, die zum Wohl von Tausenden von Begünstigten eingesetzt werden können.

Asien / Pazifik

Zusammen mit der Partnerorganisation Yayasan Emmanuel in Indonesien unterstützen wir Schullehrer dabei, das Unterrichtsniveau an lokalen Primarschulen auf internationales Niveau zu bringen. Die Lehrer werden auf dem Gebiet des erfahrungs-basierten Lernens ausgebildet, und die Schüler profitieren von der besseren Qualität des Unterrichts.

Schweiz

In der Schweiz unterstützen wir seit vielen Jahren das Unternehmensprogramm von Young Enterprise Switzerland. Allein 2015 gründeten mehr als 4000 Schüler ein echtes Unternehmen und führten dieses im Rahmen des Wettbewerbs ein Jahr lang. Beim nationalen Finale engagierte sich UBS mit Freiwilligen und finanziellen Mitteln. 2015 haben wir zudem unser Engagement für Social Entrepreneurship deutlich ausgebaut – unter anderem durch ein Mentoring-Programm.

Überblick über unser Engagement für die Gemeinschaften 2015

CHF 27,4 Millionen in unsere **lokalen Gemeinschaften investiert**

16 356 Mitarbeiter leisteten
137 732 Stunden Freiwilligenarbeit
in Projekten für die Gemeinschaft

CHF 7,4 Millionen, um die Mitarbeiter-spenden zu verdoppeln

326 Partner in den Gemeinschaften
wurden weltweit unterstützt

101 604 unmittelbar Begünstigte
als Ergebnis unseres Engagements für die Gemeinschaften

«Der Einsatz von sicherer kollektiver Rechnerleistung bringt unvergleichliche Geschwindigkeit und Effizienz für Post-Trade-Verarbeitungsprozesse mit sich und bedeutet einen Neuanfang für die traditionelle Beziehung im Finanzwesen.»

Alexandre Callea





Wie verbinden wir die Interessen
unserer Anspruchsgruppen mit
unseren eigenen?

Wie stellt UBS sicher, dass ihre strategische Ausrichtung und die Umsetzung ihres Geschäftsmodells dem entspricht, was ihre Anspruchsgruppen erwarten? Welche Ziele verfolgen ihre Anspruchsgruppen? Wer genau sind eigentlich die zahlreichen Gruppen und Personen, von denen die Zukunft der Bank abhängig ist? Die Geschäftstätigkeit von UBS auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen auszurichten, ist eine facettenreiche Herausforderung. Die Antwort von UBS sind ihre drei Schlüssel zum Erfolg.

Die Anspruchsgruppen von UBS und die finanzielle Performance des Unternehmens sind untrennbar miteinander verbunden – das gilt auch für UBS und ihre Rolle innerhalb der Gesellschaft. Wir bei UBS sind uns bewusst, dass die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen für den anhaltenden Erfolg wesentlich sind. Dies setzt wiederum Prinzipien und Verhaltensweisen voraus, die in langfristigem Denken und nachhaltigem Handeln verankert sind. Wir wollen nicht nur Wert für unsere Anspruchsgruppen schaffen, sondern auch auf ihre Bedürfnisse und Anliegen eingehen. Wir sind uns im Klaren darüber, dass wir als führende globale Bank eine

«Für unser Unternehmen ist es entscheidend, die unterschiedlichen Erwartungen unserer Anspruchsgruppen zu verstehen.»

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

erweiterte gesellschaftliche Verantwortung tragen. Wir sind überzeugt, dass unsere Erfahrung und unsere Expertise dazu beitragen können, Debatten über die Zukunft der Finanzbranche sowie über Umwelt- und Sozialfragen mitzugestalten.

Verantwortung übernehmen

Wir haben Verantwortung auf der höchstmöglichen Ebene integriert, um sicherzustellen, dass wir die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen gemäss unseren Unternehmenswerten und unserer Nachhaltigkeitsagenda erfüllen. Die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen pflegen wir durch eine übergreifende Struktur, die auch den Verwaltungsrat und die Konzernleitung umfasst. Der Präsident des Verwaltungsrats leitet die Generalversammlung der Aktionäre und ist gemeinsam mit dem Group CEO verantwortlich für die Kommunikation mit unseren Anspruchsgruppen, einschliesslich Anlegern, Aufsichtsbehörden und anderen öffentlichen Stellen.



Der Verwaltungsratspräsident stimmt sich mit den verschiedenen Ausschussvorsitzenden ab, um die Arbeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats zu koordinieren, die alle die Geschäftspflichten im Kontext der nachhaltigen Wert schöpfung überwachen. Das Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC) unterstützt den Verwaltungsrat bei seinen Pflichten zur Wahrung und Förderung der Reputation unseres Konzerns für verantwortungsvolles und nachhaltiges Verhalten. Ferner bewertet es, wie wir die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen erfüllen können.

Anspruchsgruppen, die sich an ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats wenden möchten, können dies über den Senior Independent Director des Verwaltungsrats tun. Der Senior Independent Director trifft sich in Abwesenheit des Präsidenten mindestens zweimal jährlich mit den unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Anschliessend leitet er sämtliche Anliegen von Verwaltungsratsmitgliedern an den Präsidenten weiter.

Unsere wichtigsten Anspruchsgruppen und unsere Zusammenarbeit mit ihnen

Wir legen grossen Wert darauf zu wissen, was unsere Anspruchsgruppen über uns denken und welche Werte und Prioritäten sie haben. Dazu setzen wir einen regelmässigen und produktiven Dialog zu den verschiedensten Themen in Gang. Die Beziehungen zu unseren Anspruchsgruppen sind äussert vielfältig. Sie beinhalten Interaktionen mit Gruppen, die regelmässige Kommunikation in den Print- und Online-

Medien, Veranstaltungen rund um den Globus sowie den individuellen Austausch. Dieses Engagement ist unerlässlich, wenn wir die vorhandenen Erwartungen verstehen und auf Anliegen eingehen wollen.

Die folgenden Anspruchsgruppen haben den grössten direkten Einfluss auf unser Geschäft:

- Anleger
- Kunden
- Mitarbeitende
- Regierungen/Aufsichtsbehörden

Anleger: Dialog aufbauen, Erträge generieren

Das Senior Management von UBS und das Investor-Relations-Team kommunizieren regelmässig mit der Anlegergemeinde. Daneben treffen wir uns regelmässig mit einzelnen Anlegern und Anlegergruppen, mit denen wir unter anderem Gespräche über nicht finanzielle Themen führen, etwa über Compliance, Unternehmenskultur und Klimawandel. Ein wichtiger Weg, um die Aktionäre einzubeziehen, ist die ordentliche Generalversammlung. Sämtliche Anträge, die der ordentlichen Generalversammlung 2015 vorgelegt wurden, wurden genehmigt.

Wir verpflichten uns, für unsere Aktionäre eine nachhaltige Performance und attraktive Rendite zu erwirtschaften. In den letzten Jahren haben wir diese gesteigert. Wir verpflichten uns nach wie vor zu einer Ausschüttungsquote von insgesamt mindestens 50% des den Aktionären

«Wir versuchen, Kreativität und Innovation durch die Form unserer Zusammenarbeit zu fördern.»

Alexandre Callea

zurechenbaren Reingewinns, vorausgesetzt, dass wir unsere angestrebten Kapitalquoten beibehalten. Gemäss unserer Dividendenpolitik schlugen wir eine Basisdividende von 0.60 Franken pro Aktie für 2015 (plus 20% gegenüber 2014) und eine Sonderdividende von 0.25 Franken pro Aktie vor, was eine Ausschüttungsquote von über 50% ergibt.

Kunden: Beziehungen durch Vertrauen aufbauen

Uns ist bewusst, dass unsere Zukunft von der langfristigen Zufriedenheit unserer Kunden abhängt. Der Dialog mit unseren Kunden und ihr Feedback – ganz gleich, ob es sich um Privatkunden oder grosse institutionelle Anleger handelt – hilft uns, langfristige nachhaltige Beziehungen zu pflegen, die auf Vertrauen beruhen.

Um die Kundenbeziehungen zu stärken, wenden wir in einigen Regionen ein Quality-Feedback-Managementsystem an. Feedback erreicht uns in vielerlei Form: von informellen Kommentaren an die Mitarbeitenden in lokalen Niederlassungen bis hin zur formellen Kommunikation über den Banken-ombudsmann. Wir wollen allen antworten, die uns Feedback geben, und ihre Beiträge dazu nutzen, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die noch besser auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. In der Schweiz lancierten wir 2014 unsere Client-Insight-Initiative, die systematisch das Feedback von 120 000 Kunden erfasst.

Zufriedenheit ist ein Schlüsselfaktor

Ausserdem bitten wir unsere Kunden seit Kurzem um ihr direktes Feedback darüber, wie zufrieden sie mit der von uns erbrachten Beratung sind und ob sie unsere Dienstleistungen weiterempfehlen würden. Ergänzt wird dies durch die Analyse der Social-Media-Kanäle und des Kundenverhaltens mit

Hilfe der Auswertung grosser Datenmengen. Wir möchten die Kundenzufriedenheit kontinuierlich verbessern. Dies lohnt sich sowohl im Hinblick auf die Kundenbeziehung als auch das Geschäft: Kunden, die ausgesprochen zufrieden damit sind, wie wir ihre Bedürfnisse erfüllen, generieren den dreifachen Ertrag von Kunden, die unzufrieden sind.

In unserem Schweizer Geschäft stieg die Zufriedenheit mit unserer Bank zwischen 2009 und 2015 um über 50% und nähert sich damit den Werten vor der Krise. Zudemstellten wir fest, dass die Bereitschaft, UBS weiterzuempfehlen, in allen Kundensegmenten zugenommen hat. Und bei der Frage nach den Gründen, warum sie UBS nicht weiterempfehlen, sind Image und Schlagzeilen in den Medien nicht mehr unter den fünf wichtigsten Gründen, die Bank nicht weiterzuempfehlen.

Konferenz mit Magnewirkung

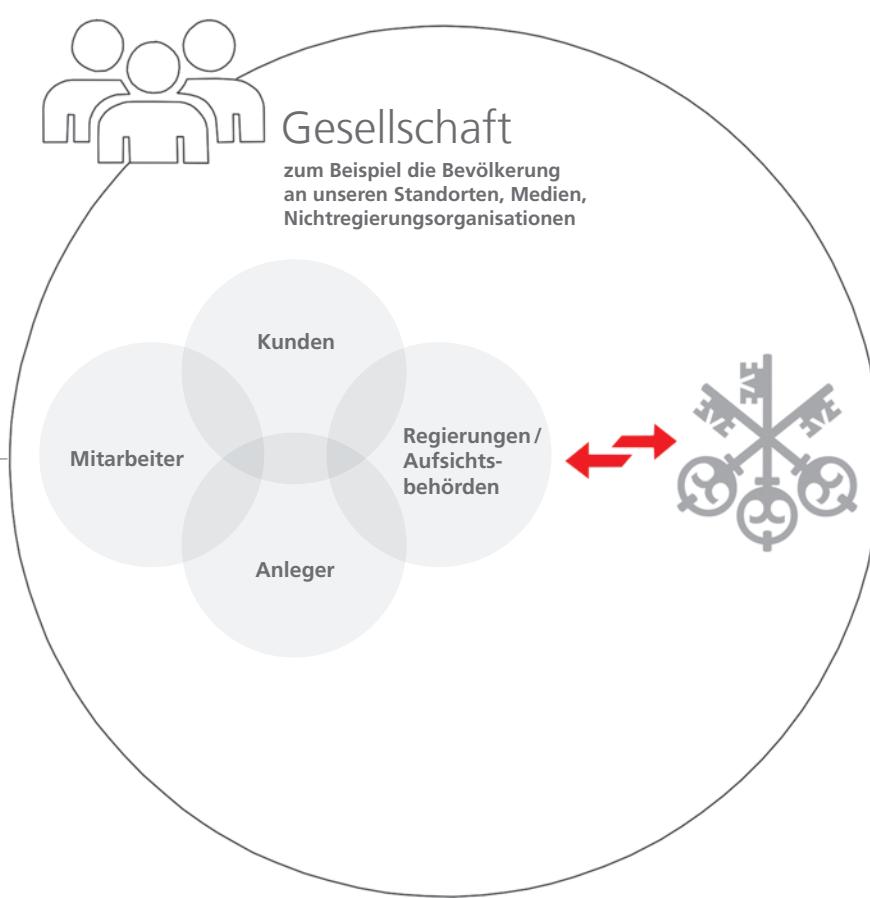
2015 organisierten wir verschiedene Veranstaltungen in aller Welt. Sie boten den Kunden die Gelegenheit, die verschiedensten Themen und Trends mit uns und weiteren Fachleuten direkt zu erörtern. Im Januar etwa begrüssten wir rund 1700 Delegierte auf unserer Greater China Conference in Shanghai. Das etwas kleinere UBS Global Philanthropy Forum im Dezember zog eine Rekordzahl von 150 bestehenden und potenziellen Kunden ins schweizerische St. Moritz. Zwei Tage lang führten sie interaktive Diskussionen und tauschten sich zum Thema «Innovation wagen» aus.

Mitarbeitende: unsere wertvollste Ressource weiterentwickeln

Wir bei UBS wertschätzen unsere Mitarbeitenden. Wir sind uns bewusst, dass ihr Know-how, ihre Talente, ihre Motivation und Erfahrung das Fundament für unseren Erfolg und den

Unsere Anspruchsgruppen

Wir nehmen die Erwartungen und Anliegen unserer Anspruchsgruppen ernst.





Kreativität und Innovation sind zentrale Bausteine in unserem Unternehmen und wir versuchen, sie über die Form unserer Zusammenarbeit zu fördern. Wir haben beispielsweise eine sehr flache und horizontale Struktur. Eine hierarchische Struktur fehlt bei uns nahezu vollständig. Bei unserer Arbeit nutzen wir zudem einen multidisziplinären Ansatz. Das Business wird in technische Lösungen einbezogen und die technischen Teams beteiligen sich an den Geschäftsentscheidungen. Wir bilden in unserem Unternehmen Ad-hoc-Teams für alle Themen oder Probleme, die analysiert bzw. gelöst werden müssen.

So zu arbeiten, schafft meiner Meinung nach Wert. Jeder versteht den Gesamtzusammenhang, und die Interaktion und Kommunikation zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation werden gefördert. Dank einer grösseren Zahl von unterschiedlichen Sichtweisen zu einem Problem bleiben wir flexibel und fokussiert und verlieren das Gesamtbild nicht aus dem Auge. Wir können beispielsweise sehr rasch reagieren und erkennen unverzüglich, ob unsere Handlungen zielführend sind. Wir können nicht nur die technischen Aspekte, sondern auch den Prozess und die Dienstleistung als Ganzes ausprobieren und testen. Dies gelingt uns jedoch nur, weil jeder beteiligt ist. **Alexandre Callea**



Wert bilden, den wir für Kunden und Anleger erwirtschaften. Wir kommunizieren täglich und über zahlreiche unterschiedliche Kanäle mit unseren Mitarbeitenden – nicht nur um sicherzustellen, dass sie gut informiert sind, sondern auch, um ihnen die Gelegenheit zu bieten, ihre eigenen Ideen und Kompetenzen einzubringen und UBS voranzubringen.

Mitarbeitenden eine Stimme geben

Dreimal im Jahr führen wir eine Umfrage unter einer repräsentativen Auswahl von 20000 Mitarbeitenden durch, um herauszufinden, wo wir bezüglich Kultur und Strategie stehen und wie wir ein noch effektiveres und angenehmeres Arbeitsumfeld unterstützen können. Die letzte Umfrage 2015 ergab, dass das Engagement der Mitarbeitenden hoch ist und weiter zugenommen hat und dass sie stolz darauf sind, bei UBS zu arbeiten. Zudem bestätigten die Mitarbeitenden, dass ihre Kollegen im Allgemeinen die Prinzipien und Verhaltensweisen zum Ausdruck bringen, die das Kernstück unserer Unternehmenskultur bilden.

Natürlich zeigen solche Umfragen auch, in welchen Bereichen Verbesserungen möglich sind. Weniger positive Ergebnisse werden genauso offen kommuniziert und bilden die Grundlage für künftige Veränderungen. Anschliessend wird die Umfrage durch unser Quality-Feedback-System, regelmässige Town-Hall-Meetings und persönliche Gespräche ergänzt, die alle ein Forum für offene Gespräche mit dem Senior Management bieten.

Diversität fördern und Talente pflegen

UBS profitiert auch von den internen Mitarbeiternetzwerken. Diese Gruppen beschäftigen sich mit Themen wie Geschlecht, Alter und sexuelle Orientierung und tragen dazu bei, ein offenes Arbeitsumfeld und divisionsübergreifende Beziehungen zu fördern. Die Netzwerke bieten Mentoring und Unterstützung und regen zu einer vielfältigen und inklusiven Unternehmenskultur an, die dem Unternehmen insgesamt zugutekommt.

Alle Mitarbeitenden haben zudem Zugang zu einem breiten Angebot an Möglichkeiten für Schulung und berufliche Weiterentwicklung. Unser E-Learning-Angebot umfasst über 5000 Kurse zu zahlreichen allgemeinen und spezifischen Themen. Diese Verpflichtung, die Talente unserer Mitarbeitenden zu fördern, bringt zwei Vorteile: Erstens wird so sicher gestellt, dass UBS über die besten Mitarbeitenden mit den besten Qualifikationen und Kompetenzen verfügt. Zweitens stellt dies die optimale Grundlage dar, um die berufliche Laufbahn jedes Einzelnen optimal zu entwickeln.

Regierungen und Aufsichtsbehörden: Standards erfüllen und die Zukunft gestalten

Unsere grundlegenden Ziele im Hinblick auf finanzielle Stabilität und Effizienz hängen in hohem Masse vom

aufsichtsrechtlichen und politischen Umfeld auf nationaler wie auch internationaler Ebene ab. Daher verpflichten wir uns, unseren Standpunkt aktiv in die Debatte und Entscheidungsfindung in den Bereichen Regulierung und Corporate Responsibility einzubringen.

Wir beobachten die politischen und aufsichtsrechtlichen Entwicklungen aufmerksam und pflegen Beziehungen zu den Anspruchsgruppen in wichtigen Organen weltweit. UBS versucht, bereits in frühen Phasen eines Politikzyklus fundierte Beiträge zu liefern, um die zukünftigen aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen konstruktiv mitzugestalten.

Zudem erstellen wir regelmässige Berichte zu aufsichtsrechtlichen und gesetzgeberischen Aspekten, wir formulieren und veröffentlichen Reaktionen auf Konsultationen und beteiligen uns aktiv in Branchenverbänden. Durch Research und Reporting kommunizieren wir die Position von UBS an die zuständigen Stellen. Damit ist auch gewährleistet, dass andere Anspruchsgruppen immer auf dem neuesten Stand sind.

Als globales Finanzinstitut mit breiter Produktpalette unterhält UBS direkte Kontakte zu Vertretern aus Politik, zu Behörden, Regulatoren und internationalen Gremien.

Um Kommunikation und Transparenz in diesem zentralen und sich konstant verändernden Bereich zu verstärken, haben wir eine spezielle Webseite entwickelt, die sich mit strategischen und aufsichtsrechtlichen Themen befasst.

Was ist für die Anspruchsgruppen der Branche am wichtigsten, und wie gehen wir damit um?

Jedes Jahr beurteilen wir, welche Themen nach Meinung unserer Anspruchsgruppen für UBS und unsere Branche wichtig sind. Zudem bewerten wir, wie wir selber die Themen wahrnehmen, die unserer Meinung nach die Performance und Entwicklung unseres Unternehmens beeinflussen. Wir wollen wissen, ob wir uns auf die Themen konzentrieren, von denen unsere Anspruchsgruppen erwarten, dass wir uns darauf fokussieren. Diese umfassende jährliche Materialitätsanalyse wird von einem Ausschuss des Verwaltungsrats – dem Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC) – beaufsichtigt.

Ein unternehmensweites, regionenübergreifendes Expertenteam, das – im Rahmen seiner Aufgaben bei UBS – täglich mit Anspruchsgruppen im Austausch steht, erfasst deren Feedback und lässt es in eine Beurteilung einfließen, die auf der Global Reporting Initiative basiert. Daneben laden wir regelmässig Anspruchsgruppen ein, um ihre Meinung direkt zu erfahren, und zwar entweder über eine allen offensichtende Online-Umfrage (wie etwa 2014) oder über eine Umfrage, in der bestimmte Gruppen angesprochen werden. 2015 beauftragten wir eine Studentenorganisation, Studenten zu ihren Erwartungen hinsichtlich des Bankensektors zu befragen. In dieser Umfrage – unseres Wissens die grösste Umfrage ihrer Art, die jemals für eine Bank durchgeführt wurde – wurden Studenten in sieben Ländern auf allen Kontinenten gebeten, viele verschiedene Themen nach ihrer Priorität zu ordnen.



Wenn wir durch diese Befragungen die Themen ermittelt haben, die als am wichtigsten (bzw. als weniger wichtig) erachtet werden, erfassen wir die Ergebnisse in unserer UBS Materiality Matrix. Sie dokumentiert den derzeitigen Stand der Dinge und gibt Hinweise darauf, wie sich die Prioritäten der Anspruchsgruppen und die Themen in der Zukunft entwickeln könnten.

Die Dinge auf den Punkt bringen

Wie unsere Analyse für 2015 ergab, sind die folgenden drei Themen sowohl für unsere Anspruchsgruppen als auch für unser Unternehmen von grösster Bedeutung:

- Verhalten und Kultur
- Schutz der Kunden
- Finanzielle Stabilität

Verhalten und Kultur

Unser Verhaltens- und Ethikkodex legt öffentlich und unmissverständlich die Parameter fest, die für all unsere Strategien und das Mitarbeiterverhalten gelten. Dieser Kodex wird durch obligatorische und kontinuierliche Schulungen für alle Mitarbeitenden ergänzt, um Geldwäsche, Marktmanipulation, Insiderhandel und andere ungesetzliche oder unethische Praktiken zu verhindern. Mehr darüber, wie der Kodex die Alltagskultur stärkt, können Sie im Kapitel «Wie machen wir Geschäfte?» nachlesen.

UBS ist bestrebt, Wirtschaftskriminalität zu verhindern. Dazu arbeiten wir aktiv mit Aufsichtsbehörden zusammen und führen strikte interne Kontrollen durch. Auf internationaler

Ebene ist UBS Mitglied der Wolfsberg-Gruppe: Dieser Zusammenschluss aus 13 führenden globalen Banken bietet Richtlinien und wirksame Systeme zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Gemeinsam mit den anderen Mitgliedern der Gruppe arbeiten wir eng mit der Financial Action Task Force (FATF) zusammen, einem internationalen Gremium, das an der Formulierung und Umsetzung von Strategien zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung mitarbeitet.

Intern haben wir zahlreiche Massnahmen eingeführt, die sicherstellen, dass die präventive Verbrechensbekämpfung in unserer Kultur und unseren Praktiken verankert ist. Wir beurteilen die Risiken von Geldwäsche und Korruption in Verbindung mit unserem Geschäft und ergreifen Folgemassnahmen, um diese Risiken weiter zu verringern. Jedes Jahr führen wir zur Vorbeugung gegen Finanzkriminalität eine globale Risikobeurteilung bezüglich der Bekämpfung von Bestechung und Korruption durch. Die zuständige Stelle ermittelt die Risikobewertung für jedes Geschäftsfeld und meldet jeden Hinweis darauf, dass ein Verstoss gegen unsere Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung vorliegen könnte.

UBS führt zudem eine weltweite divisionsübergreifende Risikobeurteilung durch. So entsteht ein umfassender Katalog mit potenziellen Compliance-Risiken, inklusive der Bereiche, die besondere Aufmerksamkeit verdienen. So können wir Compliance-Risiken innerhalb des gesamten Unternehmens ermitteln und Vorbeugungsmassnahmen ergreifen, bevor ernsthafte Probleme entstehen.

› **Weitere Informationen** zu den oben aufgeführten Anspruchsgruppen finden Sie unter
www.ubs.com/gga
www.ubs.com/investors
www.ubs.com/employees

UBS hat ein Team eingesetzt, das einen Überblick über Compliance-Themen wie etwa potenzielle Interessenkonflikte oder die Erarbeitung und Einführung unternehmensweiter Compliance-Richtlinien und -Schulungen gibt. Dank seiner Unabhängigkeit ist es in der Lage, die verschiedenen Unternehmensbereiche zu unterstützen und zu beraten und alle relevanten Themen der Konzernleitung zur Kenntnis zu bringen. So ist gewährleistet, dass unsere Kunden den bestmöglichen Schutz erhalten.

Schutz der Kunden

Als globale Bank sind wir verantwortlich für unsere Kunden: Wir müssen fair mit ihnen umgehen, immer integer handeln und ihre Loyalität gewinnen, indem wir ihr Vertrauen erlangen und aufrechterhalten. Das Verhaltensrisiko ist das Risiko, dass sich das Verhalten des Unternehmens oder der Mitarbeitenden negativ auf die Kunden und die Integrität des Wettbewerbs und der Märkte auswirken könnte. Daher haben wir das Verhaltensrisiko-Management im gesamten Unternehmen verstärkt, um zu verstehen, wie sich unsere Tätigkeit auf unsere Kunden auswirken kann, und um diese Faktoren in unsere alltäglichen Entscheidungen einzubeziehen.

Im März 2015 genehmigte die Konzernleitung unseren globalen Verhaltensrisikoplan. Nach seinem erfolgreichen Start in Grossbritannien wird der Plan nun weltweit eingeführt. Er hat drei Hauptziele:

- Er soll das Management und die Überwachung des Verhaltensrisikos in allen Aspekten des Unternehmens verankern.
- Er soll sicherstellen, dass dem Verhaltensrisiko dieselbe Priorität und Bedeutung beigemessen wird wie anderen Risiken.
- Er soll die Mitarbeitenden schulen, damit sie unsere Strategie in Bezug auf das Verhaltensrisiko verstehen.

Es wurden verschiedene Arbeitsabläufe eingeführt, um den Kundenschutz in der alltäglichen Geschäftstätigkeit von UBS zu verankern. Dazu gehören ein umfassendes Betriebsmodell, das Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert,

sowie eine Kommunikationskampagne, um das Bewusstsein hinsichtlich des Verhaltensrisikos zu erhöhen; zusätzlich gibt es obligatorische Kurse für die Mitarbeitenden.

Der Kundenschutz beinhaltet auch die Frage der Produktnachhaltigkeit und die ganz selbstverständliche Erwartung der Kunden, dass wir ihnen nur die für sie geeigneten Produkte anbieten. Diese Erwartung ist mittlerweile in den meisten Ländern in Gesetzen und Vorschriften verankert. Die Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID) der Europäischen Union ist nur ein Beispiel dafür.

Im Rahmen des Kundenschutzes haben unser Wealth Management (WM und WMA) sowie Personal & Corporate Banking ein Suitability Framework eingeführt. Dies ermöglicht uns, ein individuelles Anlegerprofil für Mandats- und Beratungskunden zu erstellen und eine entsprechende Anlagestrategie für das Kundenportfolio zu entwickeln. Zudem können mit Beratungsplattformen und -instrumenten Produkte anhand ihrer Risikomerkmale analysiert und sowohl Kunden als auch ihre Berater bei der Beurteilung der Auswirkungen von Anlageprodukten und -dienstleistungen unterstützt werden.

Finanzielle Stabilität

Kapitalstärke ist einer der drei Pfeiler von UBS. Kapitalstärke liefert die finanzielle Stabilität, die als Grundlage für die Weiterentwicklung unseres Geschäfts und die Verbesserung unserer Wettbewerbsposition dient. Zudem stärkt sie das Vertrauen seitens unserer Anspruchsgruppen und trägt zu starken externen Kreditratings bei.

Ende 2015 betrug unsere harte Kernkapitalquote (CET1) 14,5%. Dies ist gegenüber den Quoten zum Jahresende 2014 eine weitere Steigerung und in unserer Vergleichsgruppe globaler Grossbanken die höchste Kapitalquote auf Basis einer vollständigen Umsetzung. Per 31. Dezember 2015 betrug unsere Leverage Ratio auf Basis einer vollständigen Umsetzung für systemrelevante Schweizer Banken (SRB) 5,3%.

In unserem Unternehmen übernimmt jeder viel Verantwortung und engagiert sich stark. Wir gewähren unseren Mitarbeitern Freiräume, damit sie ihre Meinungen ausdrücken und diskutieren können. Unser Kommunikationsprozess ist folglich sehr intensiv. Jeder ist eingeladen, einen Beitrag zu leisten, und der Grossteil unserer Entscheidungen in unserem Unternehmen sind Teamentscheidungen. Mit anderen Worten, wir sind uns meistens im Grossen und Ganzen einig über das, was wir tun. Dies ist meiner Ansicht nach ein sehr wichtiger Mehrwert für jede Organisation. **Alexandre Callea**



Hanli Prinsloo arbeitet für UBS Philanthropy. Sie ist Rekordhalterin im Freitauchen, Meeresschützerin und Gründerin der I AM WATER Foundation.

«Encountering these magnificent marine animals makes you naturally want to protect them.»

Mit diesen herrlichen Meeresbewohnern in Kontakt zu kommen, löst automatisch den Wunsch aus, sie zu beschützen.»

Hanli Prinsloo





Wie machen wir Geschäfte?

Für Banken verlief das letzte Jahrzehnt turbulent, und die Reputation der Branche wurde schwer beschädigt. Wie kann UBS das verlorene Vertrauen der Kunden wiedergewinnen und eine Zukunft schaffen, in der sowohl Leistung als auch Transparenz zählen? Welche Massnahmen hat die Bank ergriffen, um die Fehler der Vergangenheit zu vermeiden? Welchen Beitrag können ihre Mitarbeitenden leisten? Und wie tragen die drei Schlüssel zum strategischen und geschäftlichen Erfolg bei?

Unsere Strategie führte dazu, dass wir unsere Werte und unsere Unternehmenskultur neu definierten und sie in einen nachhaltigen und langfristigen Ansatz integrierten, der all unseren Anspruchsgruppen zugutekommt. Die untenstehende Infografik fasst die Entwicklung seit der Finanzkrise zusammen und zeigt einige Schritte auf, die wir seitdem unternommen haben, um Altlästen zu beseitigen und die Transformation unseres Unternehmens voranzutreiben.

Verbindung von Strategie und Unternehmenskultur
Wir glauben, dass die richtige Strategie und eine gesunde Unternehmenskultur die Treiber einer starken Performance sind. Daher haben wir den UBS Verhaltens- und Ethikkodex als Fundament unserer Kultur eingeführt. Dieses Dokument definiert, wie wir Geschäfte tätigen. Zudem legt es die Standards fest, die für alles und alle bei UBS gelten. Kurz gesagt:

Der Kodex untermauert die zentrale Bedeutung des verantwortungsvollen Handelns und regelt unseren Umgang mit Anspruchsgruppen, Kunden, Gegenparteien, Aktionären, Aufsichtsbehörden, Geschäftspartnern und anderen Anspruchsgruppen sowie untereinander.

Die Tür in die Zukunft öffnen

Unsere drei Schlüssel zum Erfolg – unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – verkörpern die Grundlage unserer Strategie und Kultur. Wir versuchen, die Schlüssel in der gesamten Organisation einzubetten, sodass wir das Potenzial unseres Unternehmens voll ausschöpfen können.

Wir sind der Auffassung, dass Leadership die Kultur fördert und diese wiederum die Performance stärkt. Daher haben wir auch Kriterien definiert, nach denen wir festlegen, was gute



Leadership ist (UBS House View on Leadership). Hierbei handelt es sich um einen Katalog expliziter Erwartungen an leitende Mitarbeitende, mit denen einheitliche Leadership-Standards innerhalb von UBS festgesetzt werden, und zwar vor allem für Leadership bezüglich Mitarbeitenden, Kunden, Veränderung und Ergebnissen. Zudem dient uns die UBS House View on Leadership als Unterstützung bei allen Einstellungs-, Weiterentwicklungs- und Beförderungsscheidungen für aktuelle und künftige Führungskräfte von UBS.

Ein Blick über die Bilanz hinaus

Bei der jährlichen Leistungsbeurteilung aller unserer Mitarbeitenden wird nicht nur geprüft, ob sie ihre Ziele (das «Was») erreicht haben, sondern auch, ob sie dabei gemäss unseren Verhaltensweisen (dem «Wie») gehandelt haben. 2015 führten wir separate Bewertungen für individuelle Ziele und Verhaltensweisen ein, um die Bedeutung von Integrität, Zusammenarbeit und Hinterfragen im Alltagsgeschäft hervorzuheben. Ziel- und Verhaltensbewertungen spielen eine Rolle bei Entwicklungs-, Bonus- und Beförderungsscheidungen.

Wie sieht es in der Praxis aus?

Um die Interessen unserer Kunden und den Wert des Geschäfts von UBS zu schützen, ist die disziplinierte Umsetzung unserer Strategie gemäss unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen unerlässlich. Bei unserer Strategie stehen

die Kunden im Mittelpunkt unseres gesamten Tuns. Aber was bedeutet dies in der Praxis?

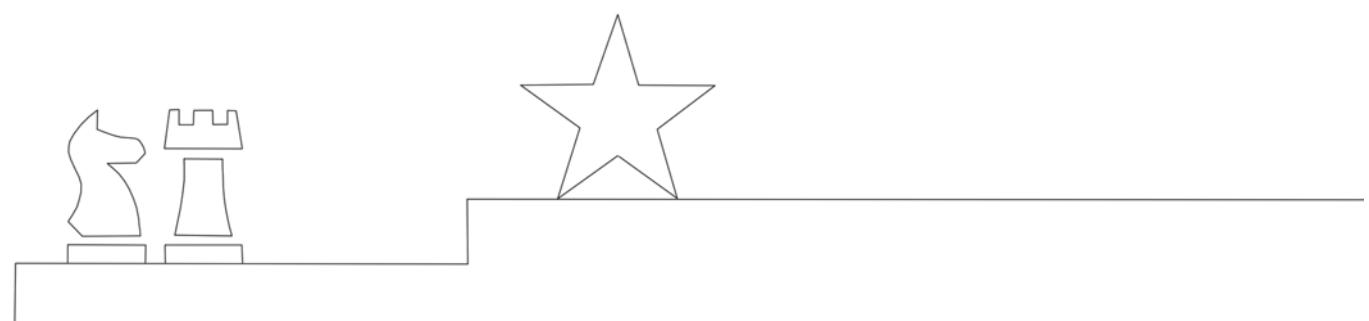
Unser Versprechen erfüllen

Im Vermögensverwaltungsgeschäft beispielsweise haben wir unseren Kunden ein Versprechen gegeben: «Wir bieten Ihnen herausragende Beratung und Lösungen für Ihr Vermögen.» Für unsere Kunden bedeutet das:

- Wir hören ihnen aktiv zu und verstehen ihre Bedürfnisse.
- Wir liefern ihnen dank unserer Research-Fähigkeiten und unseres Anlageprozesses klare Anlagerichtlinien und hervorragende Umsetzung.
- Wir behandeln die Vermögenswerte unserer Kunden, als wären es unsere eigenen.
- Wir bieten ihnen nur geeignete Lösungen an, die ihrem Erfahrungsgrad und Verständnis sowie ihrer Risikobereitschaft entsprechen.

«Es geht nicht nur um das, was wir tun, sondern auch darum, wie wir es tun. Daher geht es nicht nur um Erträge, sondern auch darum, als Teil der Gesellschaft korrekt und verantwortungsvoll zu handeln.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer



Ergebnisse

Positive nachhaltige Unternehmenskultur
Viele Probleme aus der Vergangenheit gelöst und damit verbundene Risiken reduziert
Verbesserte Aufdeckungsmöglichkeiten (Wirtschaftskriminalität, KYC)
Höhere Flexibilität dank gestärkter Kapitalbasis
Verbesserte Abwicklungsfähigkeit in Einklang mit TBTF
Steuerregularisierung und Produkt-Suitability
Höheres Mitarbeiterengagement

Erfolgsindikatoren/öffentliche Anerkennung

Kundenvertrauen zurückgewonnen/erhöhte Kundenzufriedenheit
Progressive Aktionärsrendite seit 2011
Diverse wichtige Branchenauszeichnungen erhalten
Fortschritte von Aufsichtsbehörden und Ratingagenturen anerkannt
UBS setzt Massstäbe bei der Zertifizierung von Kundenberatern in der Schweiz
Führendes Online-Banking in der Branche
UBS gehört zu den attraktivsten Arbeitgebern
UBS in den Dow Jones Sustainability Indizes als Branchenführer ausgezeichnet

Erfahrungen machen

Wir investieren zudem in Schulung und Entwicklung unserer Mitarbeitenden (beispielsweise das obligatorische Wealth Management Diploma für all unsere Kundenberater im Wealth Management) und in Technologie (wir sind Mitglied von etwa 80 Börsen und allen wichtigen Clearing- und Abwicklungssystemen).

Um sicherzugehen, dass wir alle ein gemeinsames Verständnis unserer Kultur und der Art, wie wir Geschäfte tätigen, teilen, nehmen unsere rund 60 000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern an obligatorischen E-Learning-Schulungskursen teil, die jedes Jahr zu diesen Themen stattfinden. Wir haben für alle Mitarbeitenden weitere obligatorische Schulungen zu Compliance und Risiken entwickelt, darunter Schulungen zur Bekämpfung von Geldwäscherei und zum Umgang mit operationellen Risiken. 2015 absolvierten unser Personal sowie externe Mitarbeiter mehr als 800 000 obligatorische Kurseinheiten. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einer Zunahme von zirka 14%.

Sich von der Masse abheben

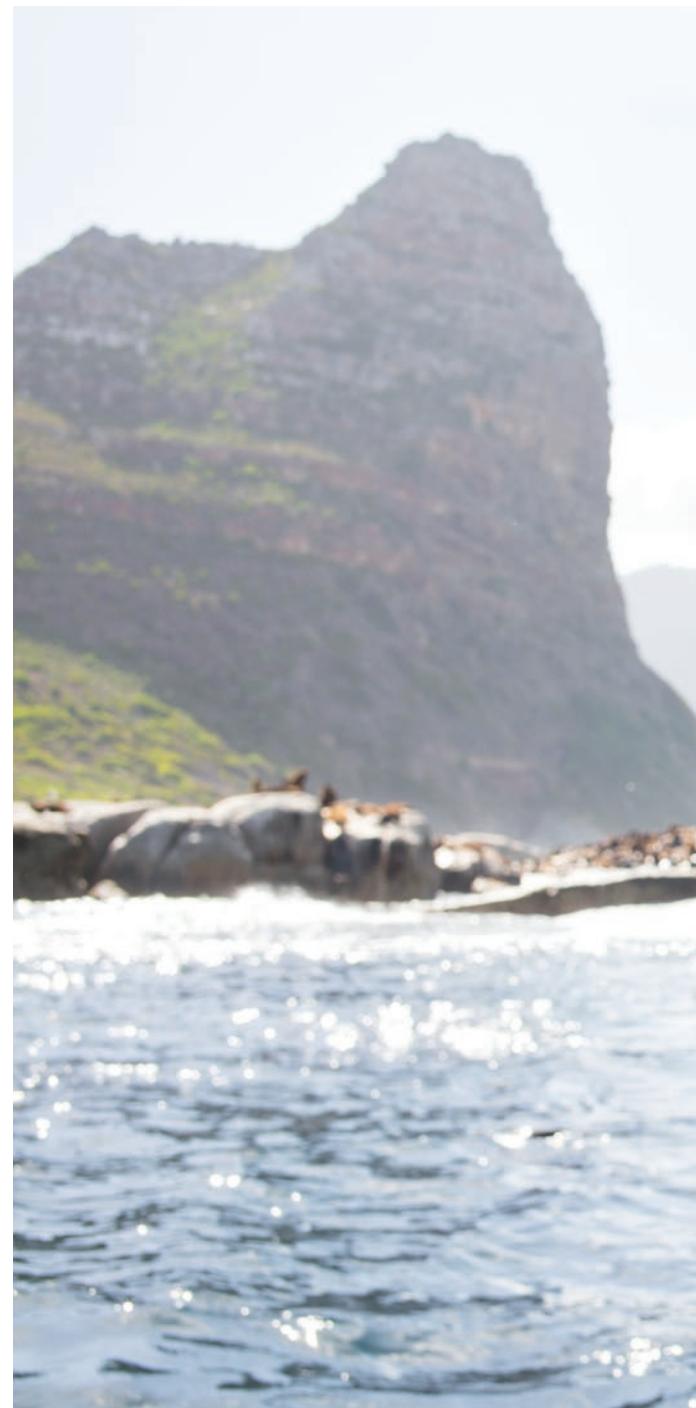
Wir können unseren Kunden dabei helfen, die richtigen Lösungen zu finden. Unsere Strategie umzusetzen heisst auch, dass wir uns auf Bereiche konzentrieren, in denen wir hervorragende Leistungen erbringen. Zusammen mit unseren Investitionen in Menschen und Systeme können wir dadurch Kompetenzen und Know-how anbieten, die uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden.

Unsere Substanz schützen

Um unsere Strategie auch weiterhin erfolgreich umzusetzen, schützen wir das Kapital und die Aktiva von UBS vor Verlust, Diebstahl, Beschädigung oder Missbrauch. So wollen wir unsere Bank und ihre Reputation schützen und wenden dazu globale Whistleblowing-Richtlinien und -Verfahren an. Sie bieten einen formellen Rahmen und verschiedene Kanäle, über die sich alle Mitarbeitenden zu Wort melden können.

Reden hilft

Sollten Mitarbeitende den Verdacht haben, dass ein Verstoss gegen Gesetze, Vorschriften oder gesetzliche Anforderungen vorliegt, die für den Konzern gelten, können sie ihre Bedenken vertraulich über eine spezielle Webseite oder eine Telefon-Hotline äussern. Das gilt auch bei Verstössen gegen unseren Verhaltens- und Ethikkodex, unsere Richtlinien oder wichtige professionelle Standards. Unsere Richtlinien verbieten nachteilige Massnahmen gegen Mitarbeitende, die in gutem Glauben handeln. Nach einer umfassenden Kommunikationskampagne, zu der auch eine Videobotschaft unseres Verwaltungsratspräsidenten und des Group CEO gehörte, sind die uns gemeldeten Fälle seit 2008 erheblich gestiegen. Entsprechend



Hanli Prinsloo

Mein Interesse für den Schutz der Weltmeere begann mit dem Apnoetauchen als Leistungssport. Ich war fasziniert von der Fähigkeit des Körpers unter Wasser und wollte immer besser werden. Als ich von Wettkampf zu Wettkampf reiste, wurde mir die Gelegenheit geboten, mit Meeresbewohnern zu schwimmen. Meine Erfahrung mit diesen hochintelligenten und oft ungenügend verstandenen Tieren löste bei mir das Bedürfnis aus, sie und ihr Umfeld zu schützen. Vor diesem Hintergrund gründete ich die Stiftung I AM WATER. Ich versuche, Systeme aufzubauen, in deren Rahmen ich diese prägenden Erfahrungen mit anderen Menschen teilen kann.



«Man kann das Verhalten der Menschen nicht mit Vorschriften ändern, aber wenn man ihnen das Problem vor Augen führt, erkennen sie selbst, was sie ändern müssen.»

Hanli Prinsloo



unserer Absicht, aktiv zum Hinterfragen anzuregen, melden sich die Mitarbeitenden von UBS zunehmend zu Wort, und in der Hälfte der 2015 gemeldeten Fälle fanden weitere Abklärungen statt.

Hochentwickelte Schutzmechanismen

Um das operationelle Risiko aufgrund menschlichen Verhaltens zu verringern, schützen wir die Aktiven von UBS, indem wir unsere Fähigkeiten im Bereich des operationellen Risikomanagements verstärken. So investierten wir zum Beispiel erheblich in Technologie, mit der wir auf potenzielle Probleme rascher reagieren können. Dies beinhaltet auch verdächtige Transaktionen oder Angelegenheiten hinsichtlich politischer Sanktionen. Zudem haben wir die Überwachung von Transaktionen verbessert und die privaten Anlagegeschäfte unserer Mitarbeitenden weltweit eingeschränkt.

«Die Markenkampagne verdeutlicht den erfolgreichen strategischen Wandel von UBS während der vergangenen vier Jahre.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Eine neue Struktur

Eine weitere Möglichkeit, die Bank und ihre Kunden zu schützen, ist die Anpassung an das sich verändernde und anspruchsvolle regulatorische Umfeld, in dem wir tätig sind. Unsere Rechtsform verbessert die Abwicklungsfähigkeit des Konzerns als Reaktion auf «Too-big-to-fail»-Anforderungen (TBTF) in der Schweiz und in den anderen Ländern, in denen der Konzern aktiv ist.

Branchenweite Anerkennung

Wir erhielten in verschiedenen Kategorien wichtige branchenspezifische Auszeichnungen, etwa von *Euromoney*, der *International Financing Review* und *The Banker*. Zudem übernahmen wir 2015 die Führungsposition in der Branchengruppe «Diversified Financials Industry» der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) und wurden so für unsere Erfolge ausgezeichnet, die wir seit Beginn unserer Transformation erzielt haben.

UBS: Erneuerung der Marke

Viele der Veränderungen, die UBS in den letzten vier Jahren erlebt hat, kommen in unserer erfolgreichen weltweiten Markenkampagne zum Ausdruck, die im September gestartet wurde. In der Kampagne stellten Kunden einige entscheidende Fragen zu Leben und Karriere, die mit dem Versprechen endeten: «Bei einigen Fragen des Lebens sind Sie nicht allein. Gemeinsam können wir eine Antwort finden.»

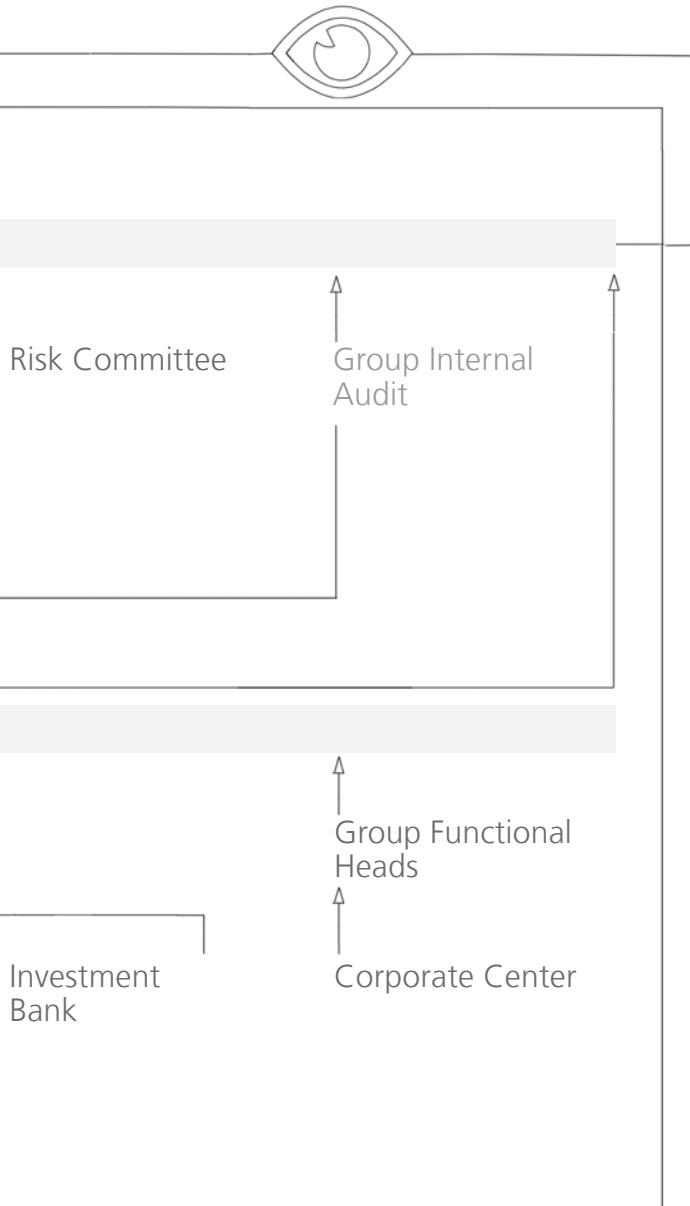


Wir erklären den Menschen, dass wir verantwortungsbewusster fischen müssen, denn wir essen den anderen Meerestieren das Futter weg. Wenn Sie selbst einmal eine Robbe oder einen Delphin gesehen haben, verstehen und fühlen Sie, was es bedeutet, diesen Tieren die Lebensgrundlage wegzunehmen. Das gilt auch für die Umweltverschmutzung. Wenn Sie in wundervollem blauem Wasser schnorcheln gehen und glauben, im Paradies zu sein, dann aber beim Auftauchen auf dem Wasser treibende Kunststoffbehälter sehen, bleibt Ihnen das ewig in Erinnerung. Heute gibt es keinen Ozean mehr, der nicht mit Kunststoff vermüllt ist.

Ich bin davon überzeugt, dass diese Erfahrungen das Verhalten der Menschen tief greifend verändern können. Meiner Meinung nach ist das ein Mehrwert, denn solche Erfahrungen veranlassen die Menschen nachzudenken, Fragen zu stellen und Zusammenhänge zu erkennen, die sie vorher nicht gesehen haben. Ich glaube nicht, dass man das Verhalten der Menschen mit Vorschriften ändern kann, aber wenn man ihnen das Problem vor Augen führt, erkennen sie selbst, was sie ändern müssen. **Hanli Prinsloo**

Wie führen wir unser Unternehmen?





Aktionäre

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

Präsident und Verwaltungsrat (VR)

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

Group CEO und Konzernleitung

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

› **Weitere Informationen** zu unserer Unternehmensführung (Corporate Governance) finden Sie unter www.ubs.com/governance





«With art, you can never
be indifferent. That is what
art gives the world.»

Kunst berührt immer.
Das ist ihr Geschenk an die Welt.

Dominique Lévy

Dominique Lévy arbeitet mit UBS zusammen. Als Eigentümerin der Dominique Lévy Gallery mit Standorten in New York City, London und Genf gilt sie als eine der weltweit einflussreichsten Persönlichkeiten im weltweiten Kunsthandel.

Welche aktuellen und künftigen Trends sind für uns wichtig?

Das derzeitige Marktumfeld und die aktuelle geopolitische Lage stellen UBS und ihre Geschäfte vor einige grosse Herausforderungen. Jede dieser Herausforderungen birgt sowohl Risiken als auch Chancen. Hier stellen wir einige der möglichen zukünftigen Szenarien vor. Zudem schauen wir uns an, wie UBS diese Szenarien durch Innovation und Zusammenarbeit in ihre langfristige Strategie- und Risikoplanung einbezieht.

Die Geschäftsmodelle der Bank überdenken

Das makroökonomische Umfeld wird für Banken in nächster Zeit wohl schwierig bleiben: Das ausbleibende Wachstum und niedrige bis negative Zinssätze dürften die Margen und Umsätze der Banken weiter unter Druck setzen. Auch Regulierung, Überkapazität und Probleme mit Altlasten stellen nach wie vor Herausforderungen dar. Die Banken müssen daher ihre Geschäftsmodelle fokussieren und optimieren sowie Wege finden, um effektiver und effizienter zu werden.

UBS gründete 2015 die UBS Business Solutions AG als Dienstleistungsgesellschaft, an die in den kommenden 18 bis 24 Monaten der Grossteil unserer Middle- und Backoffice-Prozesse übertragen werden soll. Der Transfer ist ein erster Schritt, um uns die Kommerzialisierung von Middle- und Backoffice-Prozessen zu ermöglichen und von Größen-

vorteilen zu profitieren. Zusätzlich können wir dadurch regulatorisch bedingte Investitionen gemeinsam nutzen.

Neue Rechtsformen

Banken müssen immer strengere und anspruchsvollere regulatorische Vorgaben erfüllen, zum Beispiel in Bezug auf Leverage Ratio und Mindestliquiditätsquoten. Dies hatte bereits massive Auswirkungen auf ihre Geschäftsmodelle. Viele globale Banken haben erhebliche strategische und strukturelle Veränderungen vorgenommen, um diese neuen Vorschriften zu erfüllen. UBS war einer der Vorreiter.

Die fragmentierte Regulierung in den jeweiligen Regionen und Ländern sowie die asymmetrische Umsetzung des Too-big-to-fail-Regimes haben bereits erhebliche Auswirkungen auf die Rechts- und Organisationsstruktur von Banken. Banken



gründen lokal eigenständige Rechtseinheiten, um nicht nur strenge lokale regulatorische Anforderungen zu erfüllen, sondern auch die Rechenschaftspflicht zu verbessern und bestimmte Aktivitäten («Ring-Fencing») stärker abzuschotten. Geopolitische Konflikte und Governance-Probleme könnten dazu führen, dass bestimmte Märkte und Regionen nicht mehr zugänglich sind oder die Tätigkeit in ihnen zu problematisch wird. Dies wiederum verstärkt die Konzentration auf stabilere geografische Regionen.

Die Regulierung könnte auch andere Trends beschleunigen und stärker in den Vordergrund rücken, so etwa technologische oder demografische Entwicklungen. Immer ausgewähltere und besser zugängliche mobile und E-Banking-Anwendungen und digitale Zahlungstechnologien wie etwa Blockchain könnten das Entstehen völlig neuer Bankenmodelle erleichtern. Gleichzeitig könnten neue Spielregeln, wie zum Beispiel die von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA vorgeschlagene Banklizenz «light», neuen kostengünstigen digitalen Wettbewerbern den Weg in den Markt ebnen. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit. Dennoch bleiben in bestimmten Bereichen die Eintrittsbarrieren hoch, da das institutionelle Know-how von Banken und die persönlichen Kundenbeziehungen nicht einfach kopiert werden können. Allerdings ist es dann noch wichtiger, dass für alle dieselben regulatorischen Bedingungen gelten: Ansonsten werden neue Anbieter bankähnliche Dienstleistun-

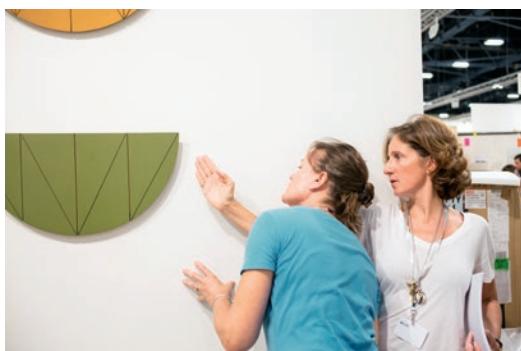
gen bereitstellen, ohne jedoch denselben strengen Vorschriften zu unterliegen, etwa beim Schutz der finanziellen Privatsphäre oder beim Schutz von Kundendaten.

«Hier bei UBS ist einer von sechs Arbeitsplätzen im IT-Bereich. Wir können uns mittlerweile also selbst als Technologieunternehmen bezeichnen, das beispielsweise mit über 100 Startup-Firmen Forschung betreibt.»

Axel A. Weber, Chairman of the Board of Directors

Herausforderung FinTech

Laut CB Insights, einem Datenanbieter für die Risikokapitalbranche, erreichten die weltweiten Investitionen in mit Risikokapital finanzierten FinTech-Unternehmen im dritten Quartal 2015 einen Rekordwert von 4,85 Milliarden US-Dollar. Dieselbe Untersuchung zeigt auch, dass nicht nur UBS und andere Banken die Finanztechnologie äußerst attraktiv finden: Google ist heute das aktivste Unternehmen, das in FinTech-Firmen investiert und, wie andere Technologieriesen, darunter Amazon, Facebook und Apple, vermehrt eigene Finanzangebote entwickelt.



«Der wichtigste Mehrwert der Kunst ist Emotion».

Dominique Lévy

Technologie und Innovation hatten somit auch 2015 Priorität. Wir haben unsere IT-Infrastruktur umfassend modernisiert und mit unseren E-Banking- und mobilen Banklösungen unser Technologieangebot für die Kunden verbessert. Dazu gehörten Paymit, unsere preisgekrönte Bezahl-App für die Schweiz, sowie Wealth Management Online – eine neue digitale Plattform für die Kunden von Wealth Management in der Schweiz und einigen weiteren europäischen Ländern. Unsere Investment Bank ergänzte ihre innovative Kundenplattform UBS Neo, die bereits mehrfach ausgezeichnet wurde, mit zusätzlichen Features und Verbesserungen.

UBS eröffnete zudem ihr eigenes Innovationslabor bei Level39, Europas grösstem Technologie-Inkubator. Das Labor erforscht mögliche Anwendungen für Blockchain und andere disruptive digitale Technologien im Bereich Finanzdienstleistungen. UBS erhielt Auszeichnungen für das innovativste digitale Angebot (Most Innovative Digital Offering) von *Private Banker International* und als innovativste Investmentbank für Finanzinstitute (Most Innovative Investment Bank for Financial Institutions) von *The Banker*. Das Engagement von UBS für Innovation und ihr Interesse an diesem Thema macht auch unsere erste «UBS Future of Finance Challenge» deutlich: ein internationaler Wettbewerb für Firmen und Technologie-Startups, die Ideen und Lösungen für die Finanzdienstleistungsbranche entwickeln. Am Wettbewerb nahmen über 600 Teilnehmer aus 50 Ländern teil.

Die Kehrseite der Digitalisierung

Technologie und Digitalisierung bringen Chancen sowohl für etablierte Banken wie auch für neue Akteure mit sich. Allerdings bergen sie auch Risiken und Bedrohungen, die ihre technologischen Vorteile aufheben oder gar zunichtemachen könnten. Einige dieser Innovationen und Initiativen könnten das traditionelle Bankwesen in einigen Bereichen in Frage stellen. Allerdings sind diese neuen Technologien und Geschäftsmodelle noch nicht ausgereift, und es bleibt abzuwarten, ob sie sich als langfristig stabil erweisen.

Cybersicherheit wird für Banken und andere Finanzinstitute immer wichtiger: Sie wollen die Risiken in Einklang bringen mit den Vorteilen und dem Komfort für Kunden, beispielsweise bei der Online-Verwaltung ihrer Bankkonten und Zahlungen über Mobilgeräte. Cybersicherheit beansprucht einen wachsenden Anteil am IT-Budget von Unternehmen: UBS investiert bereits 5% ihres jährlichen IT-Budgets, um die Bedrohungen durch Cyberangriffe und Cyberkriminalität zu verringern. Im Dezember 2015 ernannte UBS ihren ersten Head Cyber Risk, um die steigende Zahl an Cyberrisiken zu bewältigen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. UBS führt zudem regelmässige Stress- und verhaltensbasierte Intrusionstests ihrer Systeme, Infrastruktur und Mitarbeitenden durch, um mögliche Schwächen und Anfälligkeiten zu testen und aufzudecken – ganz gleich ob beim Menschen, der Hardware oder der Software.



Dominique Lévy

Wenn ich auf die letzten 20 Jahre zurückblicke, kann ich nur sagen, dass wir den Käufern sicher Mehrwert geboten haben. Eine sorgfältig kuratierte Sammlung, besonders wenn gut eingekauft wurde, gewinnt regelmäßig an Wert. Das ist der finanzielle Mehrwert.

Noch interessanter finde ich es aber, Mehrwert für die Kunswelt zu schaffen. Zu einer Ausstellung laden Sie Sammler ein, damit sie Kunstwerke unter einem neuen Gesichtspunkt betrachten. Dabei geht es aber nicht nur um den Käufer, den Verkäufer oder den Künstler, sondern auch um den Verfasser des Katalogs, den Autor, den Kritiker, die Besucher ... Sie alle stehen im Bann der Kunstwerke und deren Fähigkeit, Fragen aufzuwerfen. Fragen zu stellen war auch schon immer meine Leidenschaft. Meines Erachtens ist das ein wesentlicher Mehrwert der Kunst, obwohl er sich nicht finanziell messen lässt.

Ich bin davon überzeugt, dass Kunst die Welt verändern kann. Kunstsammler durchlaufen einen Wandel, sie werden andere Menschen. Ich kenne einen aussergewöhnlichen Sammler, der aus einfachen Verhältnissen stammt und sich aus eigener Kraft hochgearbeitet hat. Als er seine Sammlung begann, fing er auch an, Fragen zu stellen. Die Fragen veränderten ihn und die Art, wie er seine Firma führt. Sein Unternehmen wurde viel erfolgreicher. Hier kann man von einem emotionalen und finanziellen Mehrwert sprechen.

Bankdienstleistungen für künftige Generationen

Die Demografie stellt wohl eine der grössten Herausforderungen für die etablierten Bank- und Finanzinstitute dar. Die heranwachsende Milleniumsgeneration treibt eine Technologie- und Konsumentenrevolution voran, die von immer leistungsfähigeren Mobilgeräten beschleunigt wird. Diese ermöglichen den sofortigen und ununterbrochenen Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Social Media und demokratisieren damit die Welt der Konsumentendienstleistungen. Viele «Millennials» sind mit der digitalen Technologie aufgewachsen und haben eine Welt ohne Internet nie kennengelernt. Für sie ist die mobile und digitale Konnektivität ein wesentlicher Bestandteil ihres privaten und beruflichen Lebens.

«Wir können die Bedrohung durch Cyberangriffe nur minimieren. Wollten wir versuchen, sie zu eliminieren, so wäre das viel zu teuer und zudem unmöglich zu bewerkstelligen.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Zusätzlich zu den Investitionen in Technologie und Innovation im Bereich FinTech gründete UBS kürzlich ihren eigenen Thinktank – UBS Y. Dieser soll einige dieser generationsspezifischen Trends identifizieren und dazu beitragen, sie zu mitzugestalten. UBS Y ist speziell auf die Ziele und Erwartungen der Milleniumsgeneration abgestimmt und will die Führungskräfte und Geschäftsleitung von UBS dazu veranlassen, ihre Sichtweise unseres Unternehmens und der Welt, in der wir tätig sind, zu hinterfragen.

Demografischer Wandel

Gleichzeitig werden die älteren Generationen, die das ihnen vertrautere traditionelle Bankgeschäft bevorzugen und die herkömmlichen Einkaufsgewohnheiten gewohnt sind, aus dem Arbeitsleben ausscheiden oder einen grösseren Anteil ihres verfügbaren Einkommens zur Seite legen, wenn sie sich dem Rentenalter nähern.

Das steigende Durchschnittsalter der Weltbevölkerung, immer höhere Kosten für die Versorgung älterer Menschen und Finanzierungsprobleme der staatlichen Rentensysteme werden



Für mich ist der wichtigste Mehrwert der Kunst Emotion. Kunst bewegt, Kunst lehrt. Ob Ihnen ein Kunstwerk gefällt oder nicht, es berührt Sie immer. Das ist wesentlich: nicht gleichgültig sein, zweifeln, denken und nachdenken. Menschen durch Kunst zu bewegen, das ist mein Antrieb, der Grund, warum ich morgens aufstehe, was mir am Herzen liegt.

Auf diese Weise schafft Kunst auch Mehrwert für die Gesellschaft als solche. Kunst stellt nicht nur Bestehendes dar, sie kündigt an, erzählt, was kommen wird, wie ein sechster Sinn. Dominique Lévy

Drei Fragen zur Zukunft an
Dierk von Schuckmann,
Head Corporate Development &
Performance

**Wie wird die Wertschöpfungskette im
Bankwesen in Zukunft aussehen?**

Ich gehe davon aus, dass die Wertschöpfungskette im Bankwesen auseinanderbricht: Banken versuchen nicht länger, alles selbst anzubieten, sondern konzentrieren sich stattdessen auf Tätigkeiten, in denen sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben, der höhere nachhaltige Erträge abwirft. Daher ist zu erwarten, dass die Banken ihre Geschäftsmodelle radikal anpassen werden, indem sie die Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, zunehmend auslagern. Dies eröffnet wiederum ein erhebliches Vereinfachungspotenzial, etwa durch Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen.

**Wie wägen wir Risiken und Chancen
gegeneinander ab?**

Zunächst einmal: Das Risiko lässt sich nicht vollständig eliminieren – es gehört zu unserem Geschäft, Risiken einzugehen. Das Bankwesen an sich ist komplex – Grund dafür sind die enorme Regulierung, die Vielzahl an angebotenen Produkten, die grenzüberschreitende Präsenz von Banken und in einigen Fällen die Alterung ihrer IT-Plattformen. Das heißt, die Banken müssen harte Entscheidungen treffen, was Prioritäten, Geschäftstätigkeit und geografische Präsenz anbelangt, um sich von anderen abzuheben und eine höhere Kosteneffizienz und dadurch auch Profitabilität zu erreichen. Die Regulierung wird wahrscheinlich weiterhin eine kontinuierliche Rolle dabei spielen, die Rechts- und Organisationsstruktur von Banken zu formen.

Wie wird UBS in zehn Jahren aussehen?

Angesichts des sich rasch verändernden regulatorischen Umfelds und der volatilen makroökonomischen Situation lässt sich nur schwer vorhersagen, wie UBS in zehn Jahren aussehen könnte. Eines ist jedoch gewiss: UBS wird denselben Kräften und Herausforderungen ausgesetzt sein wie ihre Mitbewerber und muss die gleichen Entscheidungen zu Dienstleistungen, Produkten und geografischen Regionen treffen. Gleichzeitig muss UBS ebenso wie andere Banken innovativer darin werden, neue Technologien und Trends auszunutzen, um die Effizienz zu steigern und neue Einnahmequellen zu erschließen.

› **Weitere Informationen** zur Wahrscheinlichkeit von Risiken und zu unseren Massnahmen zur Steuerung und Minderung von Risiken finden Sie in unserem **Geschäftsbericht 2015**

sich auf die Altersvorsorge auswirken. Eine weltweite Abkehr von der starken Abhängigkeit von staatlichen Rentensystemen wird Reformen dringend nötig machen. Zwar wird jedes Land nach seinem eigenen regulatorischen Programm vorgehen, aber eine allgemeine und allmähliche Verlagerung von öffentlichen hin zu privat finanzierten Rentensystemen scheint unvermeidlich.

Von dieser Entwicklung werden die Geschäftsbereiche von UBS profitieren: Privatpersonen und privat finanzierte Rentenversicherungen wünschen sich Anlageberatung und massgeschneiderte Dienstleistungsangebote mit einer geeigneten Produktpalette. Dank der starken Kompetenzen von UBS in der Vermögensverwaltung und bei strukturierten Produkten und unserer Fähigkeit, unsere Dienstleistungen auf die finanziellen Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden zuzuschneiden, sind wir stark positioniert und können so von diesen neuen Bedürfnissen profitieren.

Zukünftige Herausforderungen

Gemeinsam verändern diese und andere Megatrends die Art und Weise, wie Banken mit Kunden und Anlegern interagieren und wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Diese Trends stellen sowohl Herausforderungen als auch Chancen dar. UBS will sicherstellen, dass die Bank einerseits auf die Herausforderungen vorbereitet ist und andererseits so positioniert ist, dass sie von den Chancen profitieren kann.

Banken – und nicht nur UBS – dürfen sich heute nicht nur auf einen Bereich oder eine Region konzentrieren, sondern sie benötigen den richtigen Mix, um stabile und nachhaltige Gewinne zu erzielen. Sie müssen sich entscheiden und sich fragen, ob sie allen Kunden alles anbieten wollen. Die Antwort ist ein eindeutiges Nein: Bestimmte Produkte und Kundensegmente sind heute nicht mehr für alle Banken profitabel. Bei UBS haben wir vor vier Jahren begonnen, uns an die neue Realität anzupassen. Dazu haben wir uns auf unsere globale Vermögensverwaltung und unsere Universalbank in der Schweiz konzentriert. Die Investment Bank und Asset Management sind nach wie vor Bestandteile unseres Geschäfts und äußerst wettbewerbsfähig. Unserer Ansicht nach haben wir einige richtige Antworten gefunden, um künftige Herausforderungen bewältigen zu können. Allerdings wissen wir, dass auch für UBS das einzig Sichere der Wandel ist.

Unser Verwaltungsrat



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



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



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



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



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



Michel Demaré Unabhängiger Vizepräsident/Mitglied des Audit Committee/Mitglied des Compensation Committee / Mitglied des Governance and Nominating Committee



Reto Francioni Mitglied des Compensation Committee/Mitglied des Corporate Culture and Responsibility Committee/Mitglied des Risk Committee



Ann F. Godbehere Vorsitzende des Compensation Committee/Mitglied des Audit Committee



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

Der Verwaltungsrat der UBS Group AG und der UBS AG besteht gemäss unseren Statuten jeweils aus sechs bis zwölf Mitgliedern und wird vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet. Der Verwaltungsrat entscheidet auf Empfehlung des Group Chief Executive Officer (Group CEO) über die Strategie des Konzerns, ist für die Gesamtführung, Überwachung und Kontrolle des Konzerns und seines Managements verantwortlich und überwacht die Einhaltung der geltenden Gesetze, Regeln und Bestimmungen. Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften und stellt die Implementierung einer klaren Governance-Struktur für den Konzern sicher. Damit gewährleistet er eine effektive Steuerung und Überwachung des Konzerns unter Berücksichtigung der wesentlichen Risiken, denen die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften ausgesetzt sind. Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für den Erfolg des Konzerns und für die Schaffung eines nachhaltigen Werts für die Aktionäre im Rahmen umsichtiger und effektiver Kontrollen. Darüber hinaus genehmigt er alle zur Veröffentlichung vorgesehenen Rechnungsabschlüsse und ernennt und entlässt Mitglieder der Konzernleitung.

Unsere Konzernleitung



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Personal & Corporate Banking
und President UBS Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer und Group Chief Operating Officer
bis 31. Dezember 2015, President Wealth Management Americas und President
UBS Americas seit 1. Januar 2016



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Kathryn Shih President UBS Asia Pacific seit 1. Januar 2016



Kirt Gardner Group Chief Financial Officer seit 1. Januar 2016

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

→ Siehe «Verwaltungsrat» und «Konzernleitung» im Abschnitt «Corporate Governance» des UBS-Geschäftsberichts 2015 oder www.ubs.com/bod und www.ubs.com/geb für die vollständigen Lebensläufe der Mitglieder unserer Führungsgremien



Jürg Zeltner President Wealth Management



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



Sabine Keller-Busse Group Head Human Resources



Andrea Orcel President Investment Bank



Christian Bluhm Group Chief Risk Officer seit 1. Januar 2016



Axel P. Lehmann Group Chief Operating Officer seit 1. Januar 2016

Wo wollen wir hin?



Axel A. Weber Präsident des Verwaltungsrats

«In einem breiteren Kontext wird die sogenannte vierte industrielle Revolution enorme Auswirkungen für die Anleger, die Weltwirtschaft und die relative Wettbewerbsfähigkeit von Industrie und Schwellenländern haben.»

Axel A. Weber

Herr Ermotti, wie gehen Sie als Group CEO damit um, dass viele Märkte und Medien eher kurzfristig orientiert sind? Sind Anleger wirklich langfristig interessiert?

Sergio P. Ermotti Ich weiss, dass viele Leute glauben, dass bei Anlegern, Analysten und Medien ein kurzfristiges Denken vorherrscht. Und wir sehen auch, dass Quartalsergebnisse stark beachtet werden. Wir bei UBS versuchen allerdings, das zu ändern, teilweise indem wir unseren Anlegern einen soliden Investment Case vorlegen. Nehmen wir zum Beispiel unsere Vermögensverwaltung. Die Zahlen für ein Quartal sollten nicht überbewertet werden, denn dieses Geschäft baut auf Beziehungen, die über Jahrzehnte entstanden sind. In einem unserer UBS Prinzipien haben wir deutlich gemacht, dass wir eine nachhaltige Performance erzielen wollen. Daher versuchen wir,

langfristig orientierte Anleger anzusprechen, die diesen Weg gemeinsam mit uns gehen wollen.

Welche wichtigen makroökonomischen Trends werden aus Sicht des Präsidenten die Volkswirtschaften und Gesellschaften in aller Welt von heute bis 2020 beeinflussen?

Axel A. Weber Die Volatilität auf den Finanzmärkten, die durch die divergierende Geldpolitik ausgelöst wird, dürfte Anleger und Politiker während des gesamten Jahres beschäftigen. Als Vermögensverwalter sehen wir es als unsere Hauptaufgabe an, Kunden in diesen schwierigen Zeiten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Daneben erachte ich den demografischen Wandel in den kommenden Jahren und Jahrzehnten als grosse Herausforderung für die Wirtschaft. In vielen wichtigen Volkswirtschaften wird die Zahl der poten-

ziellen Arbeitskräfte in Zukunft rückläufig sein oder ist es bereits. Dies wird die umlagefinanzierten Vorsorgesysteme noch weiter unter Druck setzen, und niedrige Zinsen schmälern die profitablen Anlagemöglichkeiten finanziert Vorsorgesysteme. Wenn Sie dann noch die steigende Lebenserwartung einbeziehen, werden Sie feststellen, dass unsere Wohlfahrtsstaaten vor einer existuellen Bedrohung stehen. Als Bank bemühen wir uns sehr, unsere Kunden über diese Herausforderungen zu informieren und wollen ihnen helfen, sich darauf vorzubereiten.

Dies bringt uns direkt zu einigen der wichtigsten Risiken und Chancen: Was wird unser Unternehmen und unsere Branche in den kommenden Jahren beeinflussen?

SE Digitalisierung ist ein Beispiel. Stärker als andere Themen vereint sie Risiken und Chancen. Digitale Kompetenzen werden nicht nur die Art und Weise verändern, wie Banken intern arbeiten, sondern auch wie Banken und Kunden interagieren. Uns ist bewusst, dass Innovation nicht von UBS allein erreicht werden kann. Daher arbeiten wir mit vielen verschiedenen Startup-Unternehmen, Venture-Capital-Investoren und akademischen Einrichtungen zusammen. UBS hat zum Beispiel eine Initiative zur Erforschung der Blockchain-Technologie lanciert und wir zählen heute zu den Vorreitern auf diesem Gebiet.

AW In einem breiteren Kontext wird die sogenannte industrielle Revolution enorme Auswirkungen für die Anleger, die Weltwirtschaft und die relative Wettbewerbsfähigkeit von Industrie- und Schwellenländern haben. Industrieländer dürften hierbei die Gewinner sein. Die Entwicklungsländer hingegen stehen vor grösseren Herausforderungen, da ihre hohe Zahl an gering qualifizierten Beschäftigten kein Vorteil mehr ist, sondern sich eher zum

Nachteil entwickelt. Die Volkswirtschaften mit den flexibelsten Arbeitsmärkten, Bildungssystemen, Infrastrukturen und Rechtssystemen dürften profitieren, denn sie sind so positioniert, dass sie sich an eine stark automatisierte und vernetzte Welt anpassen können.

Wo sehen Sie im Hinblick auf geografische Märkte und Ihr Unternehmen Wachstumschancen für UBS?

SE In Asien und vor allem in China. Wir sind seit über 50 Jahren in Asien tätig. Und seit fast 30 Jahren sind wir in China präsent. Wenn wir von einem Wachstum von 5% in den nächsten 14 Jahren ausgehen, wird die Wirtschaft Chinas um weitere 20 Billionen US-Dollar wachsen. Die Weltwirtschaft wird praktisch um ein weiteres ganzes China ergänzt. Die langfristigen Wachstumsaussichten Chinas und der steigende Wohlstand der Chinesen werden für das Geschäft von UBS ein starker Motor sein. Daher werden wir in den kommenden fünf Jahren die Anzahl unserer Mitarbeitenden in der Region wohl von 600 auf 1200 verdoppeln. Denn wir sind davon überzeugt, dass wir vor allem im Wealth Management und Asset Management, aber auch in der Investment Bank ausbauen können. Ein weiterer sehr wichtiger geografischer Markt sind die USA. Sie sind der grösste Markt für Finanzdienstleistungen und wir sind gut aufgestellt, um dort weiter zu wachsen.

UBS hat das erklärte Ziel, Nachhaltigkeit zum alltäglichen Standard in unserem Unternehmen zu machen. Was genau bedeutet das?

AW Nachhaltigkeit im Bankgeschäft bedeutet, Chancen zu ergreifen, aber auch die Risiken im Griff zu haben. Zum Beispiel interessieren sich unsere Kunden immer mehr für nachhaltige Anlagen, und wir bieten ihnen entsprechende neue Finanzprodukte und

-dienstleistungen wie Impact Investing. Darüber hinaus bezieht sich Nachhaltigkeit aber auch auf Philanthropie, unsere Weisungen zum Schutz von Umwelt und Menschenrechten, unseren ökologischen Fussabdruck und unsere Interaktion mit den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. All dies fassen wir in unserer Initiative UBS and Society zusammen. Letztlich geht es darum, was wir jeden Tag tun – nicht nur in der Bank, sondern auch als Konsumenten und Bürger.

Die Öffentlichkeit ist nach wie vor skeptisch, ob Banken einen positiven Wandel herbeiführen können. Glauben Sie, dass diese Wahrnehmung in drei bis fünf Jahren positiver sein wird?

SE Persönlich bin ich der Ansicht, dass man uns nicht nur danach beurteilt, was wir tun, sondern auch, wie wir es tun. Bei UBS haben wir eine Reihe von Massnahmen ergriffen, um dem Rechnung zu tragen. Das ist ein laufender Prozess, ebenso wie die Veränderung unserer Wahrnehmung durch die Aussenwelt. Diese Wahrnehmung hat

viel damit zu tun, ob man als solid eingeschätzt wird. Heute verfügen Banks verglichen mit 2008 über das Acht- oder Zehnfache an Kapital. Auch die Profitabilität entscheidet darüber, wie man wahrgenommen wird. Unsere Anleger fordern eine angemessene und nachhaltige Rendite, und das mit Recht. Dabei geht es um mehr als nur darum, die Anleger zufriedenzustellen. Eine starke Wirtschaft ist angewiesen auf ein starkes, diversifiziertes und profitables Bankensystem. Wenn wir so weitermachen und exzellenten Service sicherstellen, wird das auch die Wahrnehmung unserer Bank positiv beeinflussen.

«Eine starke Wirtschaft ist angewiesen auf ein starkes, diversifiziertes und profitables Bankensystem.»

Sergio P. Ermotti



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

Mehr über UBS erfahren

Möchten Sie mehr über uns wissen?

Unsere Geschäftsbereiche, Leistungen und Angebote

www.ubs.com

Unsere Finanzergebnisse und Aktien

www.ubs.com/investoren

Unsere Corporate Governance

www.ubs.com/corporategovernance

Unsere Strategie

www.ubs.com/strategie

Unser Wealth Management Research

www.ubs.com/research-de

Unsere Standorte

www.ubs.com/standorte

Interessieren Sie sich für unsere Finanzinformationen?

Finanzberichte

Auf folgenden Webseiten können Sie Drucksachen herunterladen und bestellen:

www.ubs.com/geschaeftsbericht

www.ubs.com/quartalsbericht

www.ubs.com/publikationsbestellung

Ergebnispräsentationen

www.ubs.com/praesentationen

Haben Sie Interesse an einer Tätigkeit bei uns?

Stellenangebote und Ausbildungsmöglichkeiten

www.ubs.com/stellen

Wollen Sie auf dem Laufenden bleiben?

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

Erfahren Sie das Neueste über UBS in den Sozialen Medien

www.ubs.com/sozialemedien



Impressum

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

Fotograf: Martin Rütschi, Schindellegi, Schweiz

Infografik/Art Direction: Corinne Spielmann, UBS, Schweiz

Projektmanagement: Michael Gubser, UBS, Schweiz

Redaktionskonzept: Christiane Kamp, UBS, Schweiz

Druck: Neidhart + Schön AG

Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch |
SAP-No. 80530D-1601

© UBS 2016. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu
den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



Climate Partner°
klimaneutral

Druck | ID53232-1602-1021

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

www.ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3134

UBS Online-Dienste

www.ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 064

UBS Service Line Schweiz

Hotline +41-848-848 054

Unternehmenskalender

3. Mai 2016

Ergebnisse für das 1. Quartal 2016

10. Mai 2016

Jährliche Generalversammlung

29. Juli 2016

Ergebnisse für das 2. Quartal 2016

1. November 2016

Ergebnisse für das 3. Quartal 2016



Der Jahresrückblick 2015 «Werte schaffen»
erscheint Mitte April 2016 als Tablet-Version
unter UBS Newsstand/Annual Review
(App Store oder Google Play Store) sowie als
PDF unter ubs.com/investoren

Kontaktadressen

Investor Relations

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

www.ubs.com/investoren

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

Media Relations

www.ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Aktionärsportal

www.ubs.com/shareholderportal

US Transfer Agent

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

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

web.queries@computershare.com
www-us.computershare.com/investor/contact

Anrufe aus den USA +1-866-305 9566
Anrufe von ausserhalb der USA
+1-781-575 2623
TDD für Hörbehinderte +1-800-231 5469
TDD ausländische Aktionäre +1-201-680 6610

Unternehmensinformationen

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

Die Adresse des Hauptsitzes lautet: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Schweiz, Telefon
+41-44-234 11 11, UID: CHE-395.345.924.

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

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



Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen | Dieses Dokument enthält «zukunftsgerichtete Aussagen», unter anderem Prognosen des Managements zur finanziellen Performance von UBS sowie Aussagen über erwartete Auswirkungen von Transaktionen und strategischen Initiativen in Bezug auf das Geschäft und die künftige Entwicklung von UBS. Während diese zukunftsgerichteten Aussagen die Einschätzung und Erwartungen von UBS zu den vorgenannten Themen widerspiegeln, können Risiken, Unsicherheiten und andere wichtige Faktoren die tatsächlich eintretenden Entwicklungen und Ergebnisse beeinflussen und dazu führen, dass diese wesentlich von den Erwartungen von UBS abweichen. Hierzu gehören u.a.: (i) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung der strategischen Pläne von UBS, einschliesslich der Kostensenkungs- und Effizienzinitiativen sowie der Ziele bezüglich risikogewichtete Aktiven (RWA) und des Leverage Ratio Denominator (LRD), und der Grad des Erfolges bei der Umsetzung von Änderungen in unserem Wealth-Management-Geschäft zur Anpassung an die Entwicklung der Markt-, aufsichtsrechtlichen und sonstigen Bedingungen; (ii) das anhaltende Tief- oder Negativzinsumfeld, die Entwicklungen im makroökonomischen Umfeld und den Märkten, in denen UBS tätig ist oder von denen UBS abhängt, inklusive Schwankungen an den Wertpapiermärkten, der Liquidität, Risikoprämien und Wechselkurse sowie Auswirkungen des Wirtschaftsumfelds und von Marktentwicklungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenpartnern von UBS; (iii) Änderungen der Verfügbarkeit von Kapital und Finanzierung, inklusive Änderungen der Risikoprämien und Ratings von UBS, sowie die Verfügbarkeit und Finanzierungskosten, um die Anforderungen an Schuldinstrumente, welche für die Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf die Verlustabsorptionskapazität (total loss-absorbing capacity, TLAC) herangezogen werden können, oder das verlustabsorbierende Kapital zu erfüllen; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien und auf anderen Finanzplätzen, die möglicherweise strengere Kapital-, TLAC-, Leverage-Ratio-, Liquiditäts- und Finanzierungsanforderungen, zusätzlichen Steueranforderungen, Abgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen oder anderen Massnahmen auferlegen oder dazu führen; (v) Unsicherheit darüber, wann und in welchem Umfang die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) einer Reduktion der zusätzlichen RWA aufgrund der zwischen UBS und der FINMA vereinbarten Ausweitung der operationellen Risikokapital-Analyse zustimmen oder eine begrenzte Reduzierung der Kapital- oder gone-concern-Anforderungen aufgrund der Massnahmen zur Verringerung des Abwicklungsriskos gutheissen wird; (vi) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung von Änderungen, die UBS an ihrer rechtlichen Struktur vornimmt, um ihre Abwicklungsfähigkeit zu verbessern und damit verbundene regulatorische Anforderungen zu erfüllen, inklusive Veränderungen ihrer Rechtsstruktur und dem Berichtswesen, welche verlangt sind, um verstärkte Aufsichtsstandards in den USA zu implementieren, eine Dienstleistungsunternehmensstruktur zu implementieren, die Übertragung des Geschäftsbereichs Asset Management auf eine Holdinggesellschaft, und der möglichen Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Rechtsstruktur oder des Buchungsmodells als Reaktion auf rechtliche und regulatorische Anforderungen, bezogen auf Kapitalanforderungen, Abwicklungsanforderungen sowie Vorstösse in der Schweiz und anderen Ländern betreffend obligatorischer 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) Änderungen des auf unser Geschäft anwendbaren Verhaltensstandards, die aus neuen Regulierungen oder der neuen Durchsetzung existierender Standards resultieren können, einschliesslich Massnahmen, um neue oder verstärkte Pflichten im Rahmen des Kundenerverkehrs oder bei der Ausübung und Bearbeitung von Kundentransaktionen aufzuerlegen; (ix) die Haftung von UBS oder mögliche Einschränkungen oder Strafen, welche die Aufsichtsbehörden UBS infolge von Rechtsstreitigkeiten, vertraglichen Forderungen und regulatorischen Untersuchungen auferlegen (einschliesslich der Möglichkeit von gewissen Geschäftsbereichen ausgeschlossen zu werden oder des Verlustes von Lizzenzen oder Privilegien aufgrund von regulatorischen oder anderen behördlichen Sanktionen); (x) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (xi) 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; (xii) Änderungen der Rechnungslegungs- oder Steuerstandards und Bestimmungen oder deren Auslegungen, die den Ausweis von Gewinnen oder Verlusten, die Bewertung des Goodwill, die Anerkennung latenter Steueransprüche und andere Aspekte beeinflussen; (xiii) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xiv) die Fähigkeit von UBS, bei technologischen Entwicklungen mit der Konkurrenz Schritt halten zu können, namentlich im Handelsgeschäft; (xv) der Eintritt von operativen Betriebsstörungen wie Betrug, Fehlverhalten, unautorisierte Handelsgeschäfte, Finanzkriminalität, Cyber-Attacken und Systemausfälle; (xvi) Einschränkungen der Fähigkeit von UBS Group AG Zahlungen oder Ausschüttungen vorzunehmen, einschliesslich aufgrund von Einschränkungen der Fähigkeit von Tochtergesellschaften, direkt oder indirekt, Darlehen oder Ausschüttungen vorzunehmen, oder, im Falle von finanziellen Schwierigkeiten, aufgrund der Ausübung der weitgehenden, gesetzlich übertragenen Kompetenzen der FINMA in Bezug auf Schutzmassnahmen, Sanierungs- und Liquidationsverfahren; (xvii) der Grad, in welchem Änderungen bezüglich Regulierung, Kapital oder Rechtsstruktur, Finanzergebnisse oder andere Faktoren, einschliesslich Methodologien, Annahmen und Stressszenarien, die Fähigkeit von UBS beeinträchtigen können, ihre geäußerten Kapitalrenditeziele zu wahren; und (xviii) die Folgen, die diese oder andere Faktoren oder nicht absehbare Ereignisse für die Reputation der Bank haben können, sowie deren Folgewirkungen auf unser Geschäft und unsere Performance. Die Reihenfolge der oben genannten Faktoren stellt keinen Hinweis auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit oder das mögliche Ausmass ihrer Konsequenzen dar. Unsere geschäftlichen und finanziellen Ergebnisse können auch von anderen, in bisherigen und zukünftigen Berichten und Pflichtmeldungen – u.a. an die US Securities and Exchange Commission (SEC) – identifizierten Faktoren nachteilig beeinflusst werden. Weitere Informationen zu diesen Faktoren finden sich in Dokumenten von UBS und Pflichtmeldungen, u.a. dem auf Formular 20-F erstellten Jahresbericht für das am 31. Dezember 2015 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

Bereinigte Ergebnisse | Siehe Abschnitt «Group performance» der Quartalsfinanzberichte 2015 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen.

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

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

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



UBS Group AG
Postfach
CH-8098 Zürich

www.ubs.com

