

UBS mit neuem Vergütungsmodell

Die zehn wichtigsten Fragen und Antworten

- **Kein Bonus für die Chefs von UBS:** VR-Präsident Peter Kurer, CEO Marcel Rohner und die weiteren Mitglieder der Konzernleitung erhalten für das Jahr 2008 ausschliesslich den Fixlohn. Für alle Kader und Mitarbeitenden geht die variable Vergütung für 2008 deutlich zurück.
- **Ab 2009 führt UBS ein neues Vergütungsmodell ein.** Die oberste Führung kann zusätzlich zum Fixsalär eine variable Vergütung in bar und in Aktien erhalten. Diese variablen Komponenten werden grösstenteils zurückbehalten und nur ausbezahlt, wenn die Ergebnisse von UBS stimmen. Sonst gibt es weder «Cashboni» noch Aktien. Damit wird sich die Kultur ändern: Belohnt wird, wer über mehrere Jahre gute Resultate liefert, ohne unangemessene Risiken einzugehen.

1. Warum ein neues Vergütungsmodell?

UBS nimmt die Schwachstellen der heutigen Anreizsysteme ernst und passt ihr Vergütungsmodell ab dem Geschäftsjahr 2009 an. Dieses reflektiert eine Reihe von Erkenntnissen und Einsichten, die sich im Verlauf der letzten Monate ergeben haben – entweder durch bankinterne Analysen oder durch das Einwirken von Aufsichtsbehörden, Aktionären, Kunden und Politik. UBS verfolgt die neuen Best Practices betreffend Vergütung aufmerksam und berücksichtigt allfällige Neuerungen im Entlohnungssystem. Insbesondere werden folgende Schwachstellen beseitigt:

- Die variable Vergütung war stark auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, ohne Berücksichtigung der Qualität oder Nachhaltigkeit der Performance.
- Das System zur Festlegung der variablen Vergütung trug den eingegangenen Risiken nicht genügend Rechnung.

UBS hat den Willen, ihre Verantwortung wahrzunehmen und vergangene Fehlentwicklungen zu korrigieren.

2. Ab wann gilt das neue System?

Das Vergütungsmodell 2009 für den Verwaltungsratspräsidenten und die Konzernleitung ist bereits modifiziert worden. Das Entlohnungsmodell für die nächste und eventuell weitere Führungsebenen wird ebenfalls nach diesen Prinzipien angepasst und im Jahr 2009 eingeführt. Dasselbe gilt für die Modelle für spezifische Mitarbeiter, namentlich die sogenannten Risk Takers, bei welchen die aktuellen Geschehnisse die Grenzen des bisherigen Systems aufgezeigt haben.

3. Was geschieht mit der variablen Vergütung für das Jahr 2008?

Für 2008 erhalten die **obersten Führungskräfte keinen Bonus**: Der VR-Präsident, der CEO und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung erhalten für das Jahr 2008 den Fixlohn ohne zusätzliche variable Lohnbestandteile. Für alle weiteren Führungspersonen, das Kader und die Mitarbeitenden gehen die variablen Lohnbestandteile für das Jahr 2008 deutlich zurück. **Die variable Vergütung für 2008** wird bezüglich Höhe, Zusammensetzung und Zuordnung nach **Rücksprache mit der Eidgenössischen Bankenkommision** und nach Vorliegen der Jahresergebnisse festgesetzt.

4. Wie sieht das neue System aus? Was ändert und für wen gilt es?

Der **Verwaltungsratspräsident** erhält künftig ein fixes Honorar in bar und eine fixe Anzahl Aktien, welche über vier Jahre gesperrt sind. Die variable Komponente – sowohl in Aktien als auch in Bargeld – fällt weg.

Die **Konzernleitung** erhält ein Fixsalär und einen variablen Anteil in bar und in Aktien. Dieser variable Anteil wird **grösstenteils zurückbehalten** und nur ausbezahlt, wenn die Geschäftsentwicklung von UBS und ihrer Unternehmensbereiche auch in den folgenden Jahren erfolgreich ist. Wenn nicht, gibt es weder eine variable Barvergütung noch Aktien. Das soll einen Kulturwandel auslösen. Belohnt wird, wer über mehrere Jahre gute Resultate liefert. Dabei werden die Kosten für das eingesetzte Kapital und die eingegangenen Risiken ebenfalls berücksichtigt. Das neue System hat drei Komponenten:

1. Ein fixes Grundsalär
2. Eine variable Barvergütung (Cash Balance Plan)
3. Eine variable Aktienbeteiligung (Performance Equity Plan)

Die zugrundeliegende Philosophie und die Elemente des neuen Modells für die Konzernleitung werden auch für die oberen Führungskräfte der Unternehmensbereiche angewendet: Cash Balance Plan und Performance Equity Plan für die zweite Führungsebene; Cash Balance Plan für Personen in leitender Stellung und in Schlüsselfunktionen,

etwa Mitarbeitende, die in ihrer Verantwortung Risikokapital beanspruchen und bedeutende finanzielle Risiken eingehen. Der betroffene Personenkreis wird derzeit definiert.

5. Wie gestaltet sich der variable Lohnanteil?

Die variable **Barvergütung** basiert auf einem **Bonus-Malus-System**. Die für ein Geschäftsjahr in Aussicht gestellte variable Barvergütung, soweit sie aufgrund guter Geschäftsentwicklung tatsächlich anfällt, wird nur bis zu einem **Maximum von einem Drittel ausbezahlt**. Der grössere Anteil wird in einem **Sperrkonto** einbehalten und bleibt den künftigen Geschäftsrisiken ausgesetzt. Erzielt UBS oder ein Unternehmensbereich in einem Jahr Verluste, resultiert ein Malus, der das «Bonuskonto» schmälert.

Ein ähnliches Konzept gilt für die variable **Aktienbeteiligung**. Auch hier ist die Geschäftsentwicklung von UBS über mehrere Jahre entscheidend. Eine variable Vergütung in Form von Aktien wird vorerst nur provisorisch zugeteilt. Die Aktien gehen **erst nach drei Jahren** in das Eigentum der Führungskräfte über, sofern die Leistungskriterien erfüllt sind. Zudem sind die Führungspersonen verpflichtet, **75% der erhaltenen Aktien** (nach Steuerzahlung) **für weitere Jahre zu halten**. Stimmt die Leistung in der Messperiode von drei Jahren nicht, so reduziert sich der Anspruch auf die provisorisch zugeteilten Aktien oder entfällt ganz. Dies verstärkt die Bindung an die Aktionärsinteressen.

6. Welche Leistungskriterien dienen als Basis für die Bemessung des Performance Equity Planes?

UBS orientiert sich an zwei in die Zukunft gerichteten Leistungskriterien:

1. Erreichen von vordefinierten Zielsetzungen bezüglich Economic Profit (EP);
2. Erzielen eines relativen Total Shareholder Return (TSR).

Der EP ist eine risikoadjustierte Gewinngrösse, die explizit die Kosten für das Risikokapital berücksichtigt. Der EP ist der Teil des Gewinns, der nach der Erfüllung der Renditeerwartungen der Aktionäre verbleibt. EP wird also nur erzielt, wenn die erwirtschaftete **Gesamtkapitalrendite grösser ist als die Kapitalkosten** des Unternehmens.

Der TSR **misst den Erfolg eines Aktienengagements**. Während die Dividendenrendite nur das Verhältnis der Dividende zum gegenwärtigen Kurs ausdrückt, ist der TSR eine Messgrösse dafür, wie sich der Wert eines Aktienengagements über einen bestimmten Zeitraum hinweg entwickelt hat. Berücksichtigt werden dabei sowohl die in dem Zeitraum ausgerichtete **Dividende** als auch die evtl. erzielten **Kursgewinne**. UBS misst den TSR relativ zur Performance ausgewählter Konkurrenten oder relativ zu einem breiter gefassten Bankenindex (zu bestimmen).

Der Performance Equity Plan ist eine zukunftsorientierte Anreizkomponente und mit den jährlichen variablen Vergütungen auf Basis des Vorjahres nicht direkt verknüpft. Die Leistungsmessung für den ersten Performance Equity Plan beginnt im Jahr 2009. Die erste mögliche Auszahlung resp. Übertragung von Aktien ins Eigentum erfolgt im Jahr 2012 auf der Basis der Unternehmensergebnisse sowie der Aktienkursperformance für die Dreijahresperiode 2009 bis 2011.

7. Wie werden die Aktionäre miteinbezogen?

Für die ordentlichen Generalversammlungen führt UBS ab 2009 eine Konsultativabstimmung über die Prinzipien und Grundlagen des Vergütungsmodells ein.

8. Wie werden die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats entschädigt?

Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates werden weiterhin **ein fixes Honorar** erhalten. Das Honorar wird zu 50% in bar und zu 50% in für vier Jahre gesperrten Aktien ausbezahlt. Jedoch haben die Mitglieder die Wahl, ihr Honorar auch zu 100% in UBS-Aktien zu beziehen.

9. Werden bereits ausbezahlte Boni zurückgefordert?

Obwohl UBS bestehende Arbeitsverträge auf allen Ebenen respektiert, werden mögliche Rückzahlungsforderungen gegenüber früheren Mitgliedern der Bankspitze zurzeit rechtlich abgeklärt. Der Verwaltungsrat hat zu diesem Zweck einen Ausschuss von unabhängigen Mitgliedern eingesetzt, der seinerseits einen aussenstehenden Gutachter mit den rechtlichen Überprüfungen beauftragt hat. Unabhängig davon werden Gespräche mit Blick auf freiwillige Rückzahlungen ehemaliger Organpersonen geführt.

10. Gibt es Goldene Fallschirme bei UBS?

Nein. Bei UBS existierten auch bisher keine so genannten Goldenen Fallschirme. Aufgrund der bestehenden Verträge kam es aber für das Jahr 2007 zu Zahlungen für ehemalige Konzernleitungsmitglieder; dies weil für die ganze Kündigungsfrist Lohn und variable Vergütungen bezahlt werden musste. Diese **Verträge** werden nun **geändert**: Die **Kündigungsfristen** werden ab 2009 **auf 6 Monate gekürzt** (bisher teilweise 12 Monate). Die Berechnung der variablen Vergütung (auf Pro-rata-Basis) für austretende Konzernleitungsmitglieder findet neu nur noch auf Cash-Basis statt und wird via Cash Balance Plan ausgezahlt. Damit sollen **Zahlungen, die sich nach Austritt einer Führungsperson als unangemessen erweisen, künftig verhindert** werden.