



# UBS Group AG

Vergütungsbericht 2018

Per 1. Oktober 2018, wurden die funktionalen Währungen der UBS Group AG und des Hauptsitzes der UBS AG in der Schweiz von Schweizer Franken auf US-Dollar und die funktionale Währung der Niederlassung in London von britischen Pfund auf US-Dollar umgestellt. Damit entspricht UBS den Anforderungen des International Accounting Standard (IAS) 21, The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates. Die Berichtswährung der Konzernrechnung der UBS Group AG wird von Schweizer Franken auf US-Dollar umgestellt und an die geänderten funktionalen Währungen wichtiger Konzerneinheiten angepasst. Um den Wechsel der Berichtswährung zu ermöglichen, wurden Ergebnisse früherer Abrechnungsperioden entsprechend umgerechnet. Vermögen, Verbindlichkeiten und Eigenkapital wurden zum Schlusskurs an den entsprechenden Bilanzstichtagen umgerechnet, Aufwand und Ertrag zu den Durchschnittskursen der relevanten Zeitperioden.

Die Berichtswährung im Vergütungsbericht wurde ebenfalls von Schweizer Franken auf US-Dollar umgestellt, mit Ausnahme der Informationen zu den Vergütungen betreffend die Konzernleitungsmitglieder, die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats. Diese werden in Schweizer Franken und zum Vergleich in US-Dollar offengelegt (umgerechnet von CHF zu USD zu den anwendbaren Devisenkursen oder zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilungen 2018 von CHF/USD 1.02). Siehe «Anmerkung 37 Umrechnungskurse für Währungen» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Auszugs aus dem Geschäftsbericht 2018 der UBS Group AG.

# Inhaltsverzeichnis

- 2** Brief vom Compensation Committee des Verwaltungsrates
- 4** Performance und Vergütung auf einen Blick
- 6** Mitsprache der Aktionäre und Abstimmung über die Vergütung
- 11** Vergütungsphilosophie und -struktur
- 24** Performance und Vergütungsfinanzierung im Jahr 2018
- 27** Vergütung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder
- 35** Governance und Vergütung des Verwaltungsrats
- 41** Zusätzliche Informationen
  
- 58** Informationsportfolio

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Der Verwaltungsrat und ich möchten Ihnen für die erneute Unterstützung an der letztjährigen Generalversammlung sowie den Austausch über unsere Vergütungspraktiken im letzten Jahr danken.

2018 hat das Compensation Committee des Verwaltungsrats die Vergütungsprozesse weiterhin überwacht. Insbesondere stellte das Committee sicher, dass die Vergütung sowohl Leistung und umsichtige Risikobereitschaft widerspiegelt, als auch auf die Interessen unserer Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen abgestimmt ist. Ich freue mich, Ihnen unseren Vergütungsbericht 2018 vorzulegen, der umfassende Informationen über unsere Vergütungsphilosophie und unseren Vergütungsansatz enthält.

### Beteiligung der Aktionäre

2018 haben wir unseren Austausch mit Aktionären und anderen Anspruchsgruppen fortgesetzt, um ihre Ansichten zu unserer Vergütungsphilosophie und -struktur zu erfahren. Das wertvolle Feedback floss in die laufende Überprüfung unserer Vergütungsstruktur und unserer Offenlegung ein. Wir kamen zum Schluss, dass unsere derzeitige Vergütungsstruktur, die seit 2012 weitgehend unverändert ist, unserer Vergütungsphilosophie nach wie vor am besten entspricht und mit den Interessen unserer Anleger, Kunden und Mitarbeiter im Einklang steht.

Obwohl das Feedback insgesamt positiv war, zeigt es auch Möglichkeiten auf, wie wir unsere Transparenz weiter erhöhen und über bestimmte Aspekte unserer Vergütungsphilosophie und -struktur klarer kommunizieren können.

In der Folge haben wir unseren Vergütungsbericht unter anderem durch die Einführung der folgenden Abschnitte aufgewertet:

- einen neuen Abschnitt «Performance und Vergütung auf einen Blick», der die wichtigsten Finanz- und Vergütungszahlen enthält und verdeutlicht, wie Vergütung und Leistung im Einklang stehen;
- einen neuen Abschnitt «Mitsprache der Aktionäre und Abstimmung über die Vergütung», mit den häufigsten Fragen unserer Anspruchsgruppen und unseren Antworten darauf;
- eine neue Darstellung zur realisierten und zugewiesenen Vergütung des Group Chief Executive Officer (Group CEO) zur Veranschaulichung unseres strikten Ansatzes für aufgeschobene Vergütungen;

- eine transparentere Beschreibung der Art und Weise, wie das Compensation Committee Vergütungsfragen – zum Beispiel die Anpassung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen – beurteilt;
- eine überarbeitete Struktur und Abfolge des Vergütungsberichts zwecks besserer Lesbarkeit und Transparenz.

### Performance im Jahr 2018

2018 haben wir ein starkes Finanzergebnis in einem insgesamt anspruchsvollen Marktumfeld erzielt. Dies unterstreicht die Effektivität unserer strategischen Ausrichtung und die Stärke unseres diversifizierten Geschäfts.

Wir verzeichneten ein starkes Wachstum des Vorsteuergewinns und erzielten einen um 16% höheren den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von 4,5 Milliarden US-Dollar (4,4 Milliarden Franken), ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des geänderten US-Steuergesetzes im vierten Quartal 2017. Mit einer harten Kernkapitalquote (CET1) von 12,9% und einer Leverage Ratio des harten Kernkapitals (CET1) von 3,8% bewahrten wir unsere starke Kapitalposition. Zudem setzten wir unsere Kapitalanforderungen, welche ab 2020 gültig sind, ein Jahr früher als geplant um.

Unser Fokus auf eine nachhaltige Performance und ein Gleichgewicht zwischen Kosten- und Kapitaleffizienz ermöglichte höhere Kapitalrückführungen an die Anleger. Unsere Kapitaleffizienz spiegelt sich in einer bereinigten<sup>1</sup> Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (ohne latente Steueransprüche) von 12,9% und einer Rendite auf hartem Kernkapital (CET1) von 13,1% wider.

2018 kauften wir UBS-Aktien im Gesamtwert von 750 Millionen Franken zurück und übertrafen damit unser Ziel um 200 Millionen Franken. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende von 0.70 Franken pro Aktie vorzuschlagen, was gegenüber 2017 einer Erhöhung um 8% entspricht.

UBS ist weiterhin eine der wenigen europäischen Banken mit einem Aktienkurs, der um oder über dem Buchwert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte liegt. Trotzdem teilen wir die Enttäuschung unserer Anleger über die jüngste Kursentwicklung der UBS-Aktie. Wir sind der Meinung, dass die Entwicklung des Aktienkurses im 2018 unser Finanzergebnis und den Wert

unseres Unternehmens nicht korrekt widerspiegelt.

An unserem Investor Update im Oktober präsentierten wir unsere Strategie für ein kosten- und kapitaleffizientes Wachstum und die aktualisierten Finanzziele für den Konzern und die Unternehmensbereiche. Wir sind zuversichtlich, dass wir auch in Zukunft dank Kostendisziplin und Technologieinsatz ein profitables Wachstum erreichen und für unsere Aktionäre einen langfristigen Mehrwert erzielen können.

### Pool für leistungsabhängige Zuteilungen und Aufwand für das Jahr 2018

Das Compensation Committee berücksichtigte bei den Vergütungsentscheidungen folgende wesentliche Faktoren:

- das Gesamtergebnis für den Konzern und die Unternehmensbereiche
- Qualität der Ergebnisse (einschliesslich Entwicklungen und Rückstellungen im Hinblick auf Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten)
- die Performance im Vergleich mit den Mitbewerbern
- die finanzielle Tragbarkeit
- die Wettbewerbsfähigkeit bei der Vergütung

Wir wenden weiterhin eine starke Differenzierung bei unseren leistungsabhängigen Vergütungen an. Die Vergütungsentscheidungen reflektieren deshalb die Leistungsunterschiede nach Unternehmensbereich und Region und berücksichtigen die Bedeutung von Rollen, die aktuell und zukünftig zu einer nachhaltigen Performance beitragen.

Vor diesem Hintergrund verringern wir den konzernweiten Pool für leistungsabhängige Zuteilungen um rund 1% auf 3,1 Milliarden US-Dollar / 3,0 Milliarden Franken (verglichen mit 3,2 Milliarden US-Dollar / 3,1 Milliarden Franken im Vorjahr).

Trotz eines starken Gesamtergebnisses in einem anspruchsvollen Marktumfeld verdeutlicht die moderate Abnahme des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen unseren disziplinierten Ansatz bei der Steuerung der Vergütung über die Geschäftszyklen hinweg, ohne unsere Wettbewerbsfähigkeit bei der Vergütung zu gefährden.

Nach sorgfältiger Prüfung belieh das Compensation Committee das Grundgehalt der Konzernleitung (einschliesslich des Group CEO) auf dem aktuellen Niveau. Die Höhe dieser Gehälter ist seit 2011 unverändert geblieben.

<sup>1</sup> Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Geschäftsergebnis und Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen über bereinigte Ergebnisse.

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Mitglieder der Konzernleitung einschliesslich des Group CEO betrug 73,3 Millionen Franken (74,8 Millionen US-Dollar), was einem Rückgang von 1% entspricht. Der Pool belief sich auf 1,2% des bereinigten Konzerngewinns vor Steuern, was deutlich unter der definierten Obergrenze von 2,5% liegt. Auf Grund der langfristigen Ausrichtung unserer aufgeschobenen Vergütungen, ist die im Jahr 2018 realisierte Vergütung des Group CEO höher als im Vorjahr. Grund dafür ist die erstmalige Übertragung im 2018 der Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) Zuteilung aus dem Geschäftsjahr 2012. Zudem wurden aufgeschobene Aktienzuteilungen aus dem Equity Ownership Plan (EOP) übertragen, welche 2014 und früher zugeteilt worden waren.

#### Vergütungsphilosophie und -struktur 2018

Unsere Vergütungsphilosophie bringt die Interessen unserer Anleger, Kunden und Mitarbeiter miteinander in Einklang. Die Konsistenz unseres Ansatzes (der seit 2012 grösstenteils unverändert geblieben ist) stärkt weiterhin unsere Kultur nachhaltiger Leistung, persönlicher Verantwortung und angemessener Risikobereitschaft. Zudem schafft unser Ansatz Klarheit bei Vergütungsdiskussionen mit unseren Mitarbeitern und Aktionären.

Die variable Vergütung ist abhängig von der Performance im Geschäftsjahr und wird für viele Mitarbeiter obligatorisch aufgeschoben. Dieser Ansatz mit aufgeschobener Vergütung bringt die Interessen unserer Mitarbeiter mit denjenigen unserer Anspruchsgruppen in Einklang.

Um nachhaltige Leistungen ohne unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft zu fördern, legt das Compensation Committee die Performance-Schwellenwerte für die aufgeschobenen Zuteilungen so fest, dass sie die Nachhaltigkeit und langfristige Qualität der erzielten Geschäftsergebnisse der letzten Jahre widerspiegeln.

Falls die Mindest-Schwellenwerte nicht erreicht werden, können die Zuteilungen ganz oder teilweise verfallen. Mit diesem Ansatz soll kurzfristiges Gewinnstreben zulasten der nachhaltigen Performance verhindert werden.

Wir sind der Meinung, dass unsere Aufschubfristen bis zu fünf Jahre, und länger für bestimmte regulierte Mitarbeiter, zu den strengsten in der

Finanzbranche gehören. Unsere aufgeschobenen Aktienzuteilungen enthalten keine Hebeleffekte und sind direkt mit der Entwicklung des Aktienkurses verknüpft.

#### Kultur und Verhaltensweisen

Bei UBS sind wir der Auffassung, dass die richtige Strategie und eine starke Kultur für eine hervorragende Leistung entscheidend sind. Die drei Schlüssel zum Erfolg – unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen – bilden das Fundament unserer Strategie und Kultur. Sie beschreiben, wofür das Unternehmen und jeder Einzelne stehen. Vor sechs Jahren haben wir unsere drei Schlüssel zum Erfolg neu definiert und können mittlerweile sagen, dass sie in der ganzen Bank gut verankert sind. Sie bilden den Kern unserer Bank – für alle von uns, jeden Tag. Sie repräsentieren unsere Philosophie und die Kultur unserer Organisation.

Die Bewertung von Verhaltensweisen und Kultur ist ein wesentliches Element unserer Vergütungspolitik. Um die vom Verwaltungsrat und der Konzernleitung festgelegten Verhaltensnormen zu stärken, beurteilen wir nicht nur, welche Ergebnisse erreicht wurden, sondern auch, wie sie erreicht wurden. Wir belohnen diejenigen, die das Richtige tun, unternehmensweit zusammenarbeiten sowie Chancen und Risiken erkennen und diese ansprechen. Und wir bestrafen Verhaltensweisen, die nicht unseren Werten entsprechen.

#### Initiativen im Zusammenhang mit der Gleichberechtigung der Geschlechter

UBS engagiert sich weiterhin dafür, auf allen Stufen des Unternehmens mehr Frauen zu rekrutieren, zu binden und zu befördern. Das Compensation Committee überprüft systematisch mögliche Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern in vergleichbaren Rollen. Unsere Vergütungspolitik und -praktiken sind objektiv und respektieren die Gleichberechtigung. Wir setzen uns dafür ein, dass alle Mitarbeiter fair entlohnt werden.

Um Frauen in allen Phasen ihrer Karriere zu unterstützen und an das Unternehmen zu binden, haben wir 2018 unsere Anstrengungen hinsichtlich Karriereförderung, Human-Resources-Prozesse und Technologielösungen fortgesetzt.

Insgesamt machen wir Fortschritte in unserem Bestreben, den Anteil der Frauen in Management-Positionen auf ein Drittel zu erhöhen. Diese Entwicklung braucht jedoch Zeit und wir dürfen nicht nachlassen in unseren Anstrengungen, mehr Frauen in höhere Führungsrollen zu bringen.



Ann F. Godbehere  
Vorsitzende des Compensation  
Committee  
des Verwaltungsrats

#### Mitglieder des Compensation Committee

William Parrett und Reto Francioni sind 2018 aus dem Ausschuss ausgeschieden. Ich möchte beiden für ihre wertvollen Beiträge und Ansichten danken, die sie in den vergangenen Jahren beigesteuert haben. Ebenfalls 2018 konnten wir Julie Richardson und Dieter Wemmer im Compensation Committee willkommen heissen.

#### Generalversammlung 2019

An der Generalversammlung vom 2. Mai 2019 werden wir Sie um Unterstützung in Bezug auf die folgenden vergütungsbezogenen Fragen bitten:

- den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020;
- den maximalen Gesamtbetrag der fixen Vergütung für die Konzernleitung für das Jahr 2020;
- den Gesamtbetrag der variablen Vergütung der Konzernleitung für das Jahr 2018;
- die Genehmigung des Vergütungsberichts durch die Aktionäre im Rahmen einer Konsultativabstimmung.

Dies ist mein letzter Vergütungsbericht als Vorsitzende des Compensation Committee. Ich habe den Verwaltungsrat im Februar darüber informiert, dass ich nach zehnjähriger Amtsdauer auf die Generalversammlung 2019 zurücktreten werde. Es war ein Privileg für mich, diesen Ausschuss zu leiten, und ich möchte unseren Aktionären für ihre wertvollen Beiträge und die Unterstützung danken. Meine Anerkennung gilt auch dem Management für die grossartige Unterstützung in all den Jahren. Ich wünsche meinem Nachfolger oder meiner Nachfolgerin und den andern Ausschuss-Mitgliedern in der Zukunft viel Erfolg.

Ann F. Godbehere  
Vorsitzende des Compensation Committee des  
Verwaltungsrats

# Performance und Vergütung auf einen Blick

## Finanzielle Ergebnisse und strategische Schwerpunkte

Nachfolgend die wichtigsten finanziellen Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2018:




- Starkes Finanzergebnis 2018 in einem insgesamt anspruchsvollen Marktumfeld
- Anstieg des Vorsteuergewinns des Konzerns um 12% und des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns um 16%<sup>1</sup>
- Aufrechterhaltung der starken Kapitalposition und Realisierung der bis 2020 umzusetzenden Kapitalanforderungen ein Jahr früher als vorgegeben
- Starke Rendite auf dem harten Kernkapital (CET1) von 13,1%<sup>2</sup>
- Rückkauf von UBS-Aktien im Gesamtwert von 750 Millionen Franken und damit Ziel für 2018 von bis zu 550 Millionen Franken übertroffen

2018		
6063 Millionen US-Dollar Bereinigter Vorsteuergewinn des Konzerns		
Profitabilität		Kapital
<b>12,9%</b> Bereinigter Group RoTE ohne DTAs <sup>3</sup>	<b>4516 Millionen US-Dollar</b> Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn	<b>12,9%</b> Harte Kernkapitalquote (CET1)
<b>79,5%</b> Bereinigtes Aufwand- Ertrags-Verhältnis des Konzerns	<b>5991 Millionen US-Dollar</b> Vorsteuergewinn des Konzerns	<b>3,8%</b> CET1 Leverage Ratio

<sup>1</sup> Ohne die Nettoabschreibung auf latente Steueransprüche in Höhe von USD 2939 Millionen, die nach der Verabschiedung des Tax Cuts and Jobs Act (TCJA) in den USA im vierten Quartal 2017 vorgenommen wurde.  
<sup>2</sup> Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn / -verlust geteilt durch das durchschnittliche harte Kernkapital (CET1). <sup>3</sup> Berechnet als den Aktionären zurechenbarer bereinigter Reingewinn / -verlust, ohne Abschreibungen und Wertminderungen auf Goodwill und immaterielle Vermögenswerte und latenten Steueraufwand / -ertrag, wie die Nettoabschreibung durch den im vierten Quartal 2017 verabschiedeten TCJA, geteilt durch das durchschnittliche den Aktionären zurechenbare Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte ohne latente Steueransprüche, die nicht als hartes Kernkapital (CET1) anrechenbar sind.

## Entwicklung der leistungsabhängigen Zuteilung gegenüber dem Vorjahr

- Der konzernweite Pool für leistungsabhängige Zuteilungen sank gegenüber dem Vorjahr um 1%
- Die leistungsabhängige Zuteilung des Group CEO belief sich auf 11,3 Millionen Franken, wovon 2 Millionen Franken in Form einer Barvergütung bezahlt wurden. Damit betrug die Gesamtvergütung des Group CEO 13,8 Millionen Franken (ohne Nebenleistungen und Beiträge an Vorsorgepläne), was einem Rückgang von 1% gegenüber 2017 entspricht
- Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Mitglieder der Konzernleitung einschliesslich des Group CEO lag bei 73,3 Millionen Franken. Dies entspricht einem Rückgang von 1%

Konzernweiter Pool für leistungsabhängige Zuteilungen	(1%)	
Leistungsabhängige Zuteilung des Group CEO	(1%)	
Gesamte leistungsabhängige Zuteilungen der Konzernleitungsmitglieder	(1%)	

## Entscheidungsfindung bei der Vergütung

Um die Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert zu fördern, basieren unsere Entscheidungen bezüglich der leistungsabhängigen Zuteilung auf dem Geschäftserfolg (einschliesslich der absoluten Leistung sowie der relativen Leistung verglichen mit dem Vorjahr, festgelegten Leistungszielen und unseren Mitbewerbern). Wenn das Compensation Committee den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen anpasst (Erhöhung oder Reduktion), berücksichtigt es folgende Faktoren:



## Pay for performance

Unsere Vergütungsphilosophie ist darauf ausgerichtet, die Interessen unserer Anleger und Kunden mit jenen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Dabei verknüpfen wir die Vergütung mit einer längerfristigen, nachhaltigen Performance:

<b>Nachhaltiger Unternehmenswert</b>	<p>Starkes Gesamtergebnis mit einem den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von 4,5 Milliarden US-Dollar, was einem Anstieg um 16%<sup>1</sup> entspricht</p> <p>Gestiegene Kapitalrückführungen an die Anleger aufgrund einer um 8% höheren vorgeschlagenen Dividende sowie Rückkäufe von UBS-Aktien im Wert von 750 Millionen Franken, womit wir unser Ziel um 200 Millionen Franken übertrafen</p> <p>Proaktive Steuerung des Geschäftsaufwands bei gleichzeitiger Investition in künftiges Wachstum</p> <p>Die Vergütung der Mitarbeiter ist darauf ausgerichtet, dass vergleichbare Leistung wettbewerbsfähig vergütet wird, während wir gleichzeitig unsere Kapitalposition (einschliesslich Dividenden und Aktienrückkäufen) miteinbeziehen</p>
<b>Auszahlungsmechanismen</b>	<p>Die Vergütungsstruktur ist auf die strategischen Prioritäten abgestimmt und auf die Erzielung nachhaltiger Ergebnisse ausgerichtet</p> <p>Ein erheblicher Teil der variablen Vergütung erfolgt in Form einer über einen Zeitraum von fünf Jahren obligatorisch aufgeschobenen Vergütung</p> <p>Die leistungsabhängigen Zuteilungen sind für mehrere Jahre an den bereinigten Vorsteuergewinn gekoppelt und berücksichtigen die Kapitalrückführungen an die Aktionäre</p> <p>Die realisierte Vergütung kann die Höhe der gewährten Zuteilung nicht übersteigen (mit Ausnahme von Marktbewegungen und Veränderungen der Renditen der Instrumente)</p>
<b>Einheitlicher Ansatz und starke Governance</b>	<p>Die Vergütungsstruktur ist seit 2012 weitgehend unverändert</p> <p>Die Vergütungsstruktur wird seit 2014 von den Aktionären genehmigt (jährliche Konsultativabstimmung an der Generalversammlung)</p> <p>Die Gesamtvergütung der Konzernleitung wird durch ein striktes Verfahren geregelt und unterliegt der Aufsicht des Compensation Committee und des Verwaltungsrats</p> <p>Die Gesamtbeträge der Vergütung der Konzernleitung unterliegen der Genehmigung durch die Aktionäre (bindende jährliche Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung)</p>

<sup>1</sup> Ohne die Nettoabschreibung auf latente Steueransprüche in Höhe von USD 2939 Millionen, die nach der Verabschiedung des Tax Cuts and Jobs Act im vierten Quartal 2017 vorgenommen wurde.

Für leistungsabhängige Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung bestehen bestimmte zusätzliche Sicherungsmechanismen:

Sicherungsmechanismen für leistungsabhängige Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung	
Obergrenze für individuelle leistungsabhängige Vergütungen (die leistungsabhängige Vergütung des Group CEO ist auf das Fünffache seiner fixen Vergütung begrenzt, jene der übrigen Konzernleitungsmitglieder auf das Siebenfache)	Obergrenze beim Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an Konzernleitungsmitglieder (2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Konzerns)
Obergrenze für individuelle leistungsabhängige Barvergütungen von 2 Millionen US-Dollar / Franken	Verpflichtung zum Aktienbesitz
Mindestens 80% der leistungsabhängigen Zuteilungen unterliegen dem Verfallsrisiko	Sechsmontatige Kündigungsfrist in Anstellungsverträgen
Langfristiger Aufschub und keine Hebelwirkungen in Vergütungsplänen	Absicherungsgeschäfte verboten

# Mitsprache der Aktionäre und Abstimmung über die Vergütung

UBS legt grossen Wert darauf, einen permanenten Dialog über die Entwicklungen und Trends im Bereich der Vergütung und der Corporate Governance zu führen. Durch den regelmässigen Austausch vermitteln uns die Aktionäre und andere externe Anspruchsgruppen ihre Ansichten, Fragen und Bedenken rund um unsere Vergütungsphilosophie und -struktur. Diese Rückmeldungen sind für uns wichtig bei der Überprüfung unseres Vergütungsansatzes und der entsprechenden Offenlegungen. Damit stellen wir sicher, dass die Vergütungsstruktur die Interessen unserer Anleger mit jenen unserer Mitarbeiter in Einklang bringt. Nachstehend haben wir häufige Fragen, die wir von verschiedenen Anspruchsgruppen erhalten haben, sowie unsere Antworten darauf zusammengefasst.

## **Wie nutzt das Compensation Committee seinen Ermessensspielraum zur Bestimmung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen?**

Wir haben unseren Vergütungsbericht ergänzt, damit besser verständlich wird, wie das Compensation Committee sein Ermessen zur Bestimmung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen nutzt. Die Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen beginnt mit der risikobereinigten Profitabilität wie in diesem Bericht dargelegt. Auf dieser Grundlage nimmt das Compensation Committee ermessensbasierte Anpassungen vor, wobei es verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie Kapitalrückführungen an die Aktionäre, Risikoprofil, strategische Initiativen, finanzielle Tragbarkeit, Marktposition und Trends. Bei der Entscheidung des Compensation Committee geht es somit um eine ausgewogene Betrachtung des Finanzergebnisses mit einer Reihe von qualitativen Faktoren und Ermessensgrundlagen, welche die Qualität der Ergebnisse berücksichtigen. Im Hinblick auf die Entwicklungen und Rückstellungen bei Rechtsfällen, regulatorischen und ähnlichen Angelegenheiten ist es wichtig, zu unterscheiden zwischen Altfällen einerseits und dem Finanz- und Geschäftsergebnis für das Jahr andererseits. Damit wir zukünftiges Wachstum durch eine disziplinierte Umsetzung unserer Strategie und die Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert fördern, dürfen Entscheidungen zur Vergütung nicht durch die potenziellen Auswirkungen von Altfällen bestimmt werden, deren Beilegung möglicherweise noch Jahre dauern wird. Dennoch achten wir auf die potenziellen Kosten dieser Fälle, ihre umsichtige Handhabung und die Auswirkungen auf unseren Aktienkurs.

## **Wie wird die Leistung der Konzernleitungsmitglieder gemessen?**

Wir bewerten die Leistungen der Mitglieder der Konzernleitung (einschliesslich des Group CEO) aufgrund einer Reihe von Finanzziele und Zielen im Zusammenhang mit unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen. Die finanziellen Messgrössen und Ziele widerspiegeln unsere strategischen Leistungsziele, die in unserem Geschäftsbericht 2018 offengelegt sind. Um zusätzliche Informationen zu diesem Thema zu bieten, ergänzen wir in diesem Bericht die Angaben zur Leistungsbeurteilung des Group CEO und veröffentlichen Einzelheiten zur Gewichtung der Finanzziele sowie die Ergebnisse der letzten drei Jahre.

## **Wie wirkt sich die Entwicklung des Aktienkurses auf die Vergütungsentscheide aus?**

Bei der Bemessung der Vergütung bewerten wir das Erreichen von Leistungszielen und berücksichtigen zusätzlich Risikoprofil, Anlegerrenditen, strategische Initiativen, finanzielle Tragbarkeit und die Wettbewerbsfähigkeit unseres Vergütungsniveaus, wie im Abschnitt «Performance und Vergütung auf einen Blick» dargestellt. Die absolute Entwicklung des Aktienkurses – ob positiv oder negativ – bewerten wir nicht, da sie kein direkter Indikator für die Leistung ist. Dagegen berücksichtigen wir bei unseren Entscheidungen die relative Gesamtrendite für unsere Aktionäre. Zusätzlich bewerten wir Faktoren, welche die Qualität des Aktienkurses reflektieren, zum Beispiel, dass UBS eine der wenigen europäischen Banken ist, deren Aktienkurs um oder über dem Buchwert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte liegt.

Unsere obligatorischen aufgeschobenen Aktienzuteilungen schaffen eine direkte Verknüpfung mit der Anlegerrendite, wodurch viele Mitarbeiter von der Entwicklung des Aktienkurses direkt betroffen sind. Obwohl wir über die jüngste Kursentwicklung der UBS-Aktie enttäuscht sind, sind wir der Meinung, dass die Entwicklung des Aktienkurses unsere signifikanten Fortschritte und das Finanzergebnis im Jahr 2018 nicht richtig widerspiegelt. Wir erwarten, dass der Wert unseres Unternehmens und die Qualität unserer Ergebnisse sich letztlich positiv auf unseren Aktienkurs auswirken werden.



### **Wie legt UBS die Mindest-Performance-Schwellenwerte für die aufgeschobenen Zuteilungen fest?**

Um nachhaltige Ergebnisse zu fördern und unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft zu verhindern, legt das Compensation Committee für ausgewählte Mitarbeiter-Kategorien Mindest-Performance-Schwellenwerte fest, welche zeigen, dass die langfristige Qualität unseres Jahresergebnisses nachhaltig ist. Unser Ansatz reflektiert einen Performance Level der einerseits anspruchsvoll ist und andererseits sicherstellt, dass unsere langfristige Performance nachhaltig ist.

Das Compensation Committee überprüft jährlich, ob die Performance-Schwellenwerte nach wie vor mit unserer historischen Performance, unserem Finanzplan sowie unseren Zielsetzungen übereinstimmen. Das Committee definiert die Aufschubfristen des Equity Ownership Plan (EOP) mit Mindest-Performance-Schwellenwerten. Falls die Mindest-Performance-Schwellenwerte über einen Zeitraum von mehreren Jahren nicht erreicht werden, verfallen die Zuteilungen an die Mitarbeiter teilweise oder sogar ganz.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung bestimmen verschiedene Performance-Bedingungen im Zusammenhang mit der entsprechenden Leistungsperiode die Höhe der gewährten variablen Vergütung. Wir sind der Meinung, dass unsere Mitarbeiter ihre variable Vergütung nicht zweimal verdienen müssen, indem sie zukünftige Mindest-Schwellenwerte übertreffen müssen, denn dies würde sie zu übermässiger Risikobereitschaft verleiten. Unser Ansatz bezweckt, kurzfristiges Gewinnstreben auf Kosten einer längerfristigen Performance zu verhindern.

### **Weshalb verwendet UBS einen Plan für aufgeschobene Vergütung anstatt eines Long-Term Incentive (LTI) Plans?**

Das Compensation Committee überprüft regelmässig unsere Vergütungsstruktur, um sicherzustellen, dass sie nach wie vor wettbewerbsfähig ist und den Interessen unserer Anspruchsgruppen gerecht wird. Bei unserer Überprüfung im Jahr 2018 kamen wir zum Schluss, dass unser Ansatz mit jährlichen aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen für eine definierte Zielgruppe sowie Sperrfristen und Mindest-Performance-Schwellenwerten unserer Vergütungsphilosophie am besten entspricht. Wir sind der Meinung, dass unser System mit aufgeschobenen Zuteilungen einfach und transparent ist, verglichen mit Alternativen wie separaten jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen oder Zuteilungen im Rahmen eines LTI-Plans.

Bei der Überprüfung von Alternativen wie zusätzlichen Vergütungen für das Erreichen hochgesteckter Ziele, kamen wir zum Schluss, dass diese Ansätze weder einfach noch transparent sind. Diese Systeme sind oft mit Hebeleffekten verbunden, bei denen an Mitarbeiter, die diese Ziele erreichen, ein Vielfaches der Zuteilung, oft mit einem Abschlag, übertragen wird. Sie können übermässige Risikobereitschaft fördern und sind meist nur für einen kleinen Kreis von ausgewählten Mitarbeitern verfügbar.

Unser Vergütungsansatz enthält keine Hebeleffekte wie Multiplikatoren und fördert keine übermässige Risikobereitschaft, sondern unterstützt nachhaltige Performance und verantwortungsvolle Risikobereitschaft. Dieselben Instrumente sind für alle berechtigten Mitarbeiter verfügbar, wobei für das Senior Management strengere Leistungskriterien gelten. Dank unserem Ansatz können wir talentierte Mitarbeiter gewinnen, ans Unternehmen binden und motivieren.

### **Wie legt UBS die maximale Gesamtsumme der fixen Vergütung für die Konzernleitungsmitglieder fest?**

Bei der Festlegung der maximalen Gehaltssumme für die fixe Vergütung orientieren wir uns an der fixen Gesamtvergütung jedes einzelnen Konzernleitungsmitglieds. Jedes Mitglied der Konzernleitung erhält ein festes Grundgehalt, das jährlich vom Compensation Committee überprüft wird. Das jährliche Grundgehalt des Group CEO für 2018 betrug 2,5 Millionen Franken und ist seit seiner Ernennung im Jahr 2011 unverändert geblieben. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung erhielten, ebenfalls unverändert seit 2011, jeweils ein Grundgehalt von 1,5 Millionen Franken (oder dem Gegenwert in lokaler Währung). Dieses Niveau erscheint uns im Vergleich mit gleichwertigen Rollen bei unseren Mitbewerbern angemessen. Einige Mitglieder der Konzernleitung gelten für Einheiten in Grossbritannien / Europa als Material Risk Takers (MRTs) oder sind in Senior Management Functions (SMFs). Sie erhalten im Rahmen ihrer fixen Vergütung neben ihrem Grundgehalt rollenbasierte Zulagen. Die Gehaltssumme umfasst zudem Nebenleistungen, wie sie auch für andere Mitarbeiter gemäss den lokalen Gegebenheiten gelten. Da es sich bei der Gehaltssumme um einen Maximalbetrag handelt, ist darin eine Reserve für den Fall enthalten, dass sich künftig Veränderungen in der Zusammensetzung oder bei den Rollen der Konzernleitung, oder bei weiteren rollenbasierten Zulagen ergeben.

## Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung

Im Einklang mit der schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) werden wir die bindende Genehmigung der Aktionäre für die Gesamtvergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrates einholen. Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass eine prospektive Genehmigung der fixen Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung dem Unternehmen und seinen Führungsgremien die nötige Sicherheit gibt, um effizient zu arbeiten. Darüber hinaus erlaubt die retrospektive Genehmigung der variablen Vergütung der Konzernleitung die Ausrichtung der Gesamtvergütung für die Konzernleitung auf die Leistung und den individuellen Beitrag sowie die Entwicklungen im Marktumfeld und bei den Mitbewerbern.

Die Kombination der bindenden Abstimmungen über die Vergütung mit der Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht reflektiert unser Bekenntnis, den Aktionären ein Mitspracherecht bei der Vergütung einzuräumen.

→ **Siehe «Vergütungsbestimmungen in den Statuten» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für mehr Informationen**

## Genehmigte Vergütung

Für das Geschäftsjahr 2018 genehmigten die Aktionäre an der Generalversammlung 2017 einen maximalen Gesamtbetrag von 31 500 000 Franken für die fixe Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung. Dieser Betrag beinhaltet die Grundgehälter und rollenbasierte Zulagen, die geschätzten Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen, Nebenleistungen und eine Reserve. Der ausbezahlte Gesamtbetrag der fixen Vergütung für die Konzernleitung im Jahr 2018 überstieg den genehmigten Betrag für 2018 nicht.

→ **Siehe Tabelle «Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung 2018» im Abschnitt «Vergütung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder» dieses Berichts**

## Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung 2018

Abstimmungen über die Vergütung an der Generalversammlung 2018	Abstimmungsergebnisse 2018	% Ja-Stimmen
Bindende Abstimmung über die variable Vergütung der Konzernleitung	Die Aktionäre genehmigten 74 150 000 Franken für das Geschäftsjahr 2017. <sup>1, 2, 3</sup>	82,6%
Bindende Abstimmung über die fixe Vergütung der Konzernleitung	Die Aktionäre genehmigten 31 500 000 Franken für das Geschäftsjahr 2019. <sup>3</sup>	84,8%
Bindende Abstimmung über die Vergütung des Verwaltungsrates	Die Aktionäre genehmigten 14 500 000 Franken für den Zeitraum von der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019. <sup>1, 2, 4</sup>	86,1%
Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht	Die Aktionäre genehmigten den Vergütungsbericht 2017 der UBS Group AG in einer Konsultativabstimmung.	81,4%

<sup>1</sup> Lokale Währungen werden zum Wechselkurs in Schweizer Franken umgerechnet, gemäss «Anmerkung 34 Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2017. <sup>2</sup> In diesem Betrag sind die obligatorischen Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen nicht berücksichtigt. <sup>3</sup> Am 31. Dezember 2018 waren 13 Konzernleitungsmitglieder im Amt, einschliesslich zwei neue Konzernleitungsmitglieder, welche am 1. Oktober 2018 ernannt wurden und ein neues Konzernleitungsmitglied, welches am 1. November 2018 ernannt wurde; zwei Konzernleitungsmitglieder traten am 31. Dezember 2017 bzw. am 30. September 2018 zurück. Am 31. Dezember 2017 waren zwölf Konzernleitungsmitglieder im Amt. <sup>4</sup> Am 31. Dezember 2018 waren 12 Mitglieder des Verwaltungsrats im Amt.

## Vergütungsbezogene Anträge für 2019

An der Generalversammlung 2019 werden wir unseren Aktionären die variable Vergütung für die Konzernleitung im Jahr 2018, die fixe Vergütung für die Konzernleitung im Jahr 2020 sowie die Vergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020 zur Abstimmung vorlegen. Zudem werden wir unseren Vergütungsbericht, in dem unsere Vergütungsstruktur, unsere Compensation Governance sowie die Vergütungspolitik dargelegt ist, unseren Aktionären zur Konsultativabstimmung vorlegen. Die Konsultativabstimmung über unsere Vergütungspolitik und die bindenden

Abstimmungen über die Vergütung zeigen, dass es uns wichtig ist, unseren Aktionären eine Mitsprache über die Vergütung zu ermöglichen. In der nachstehenden Tabelle sind unsere vergütungsbezogenen Anträge mit den entsprechenden Begründungen aufgeführt, die wir an der Generalversammlung 2019 zur bindenden Abstimmung vorlegen wollen (im Einklang mit der schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften und unseren Statuten).

## Vergütungsbezogene Anträge zur bindenden Abstimmung an der Generalversammlung 2019

Thema	Antrag	Begründung
<b>Variable Vergütung der Konzernleitung</b>	Der Verwaltungsrat beantragt für die variable Vergütung der Konzernleitung im vergangenen Geschäftsjahr einen Gesamtbetrag von CHF 73 300 000.	Der Vorschlag entspricht einer Abnahme um 1% gegenüber dem Vorjahr. Diese moderate Abnahme entspricht der Abnahme des Gesamtpools für leistungsabhängige Zuteilungen des Konzerns und reflektiert unseren disziplinierten Ansatz bei der Steuerung der Vergütung über die Geschäftszyklen hinweg, ohne unsere Wettbewerbsfähigkeit bei der Vergütung zu gefährden. Der Antrag widerspiegelt die Leistungen der Konzernleitung im Hinblick auf eine nachhaltige Performance, den Erhalt einer starken Kapitalposition und gestiegene Kapitalrückführungen an unsere Aktionäre in einem anspruchsvollen Marktumfeld.
<b>Fixe Vergütung der Konzernleitung</b>	Der Verwaltungsrat beantragt für die fixe Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2020 einen maximalen Gesamtbetrag von CHF 33 000 000.	Der Antrag auf Erhöhung des Budgets um CHF 1 500 000 reflektiert die Erweiterung der Konzernleitung aufgrund der Ernennung von neuen Konzernleitungsmitgliedern in 2018. Die Höhe des Grundgehalts für den Group CEO und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung blieb seit 2011 unverändert. Die beantragte Zunahme entspricht dem Grundgehalt eines Konzernleitungsmitglieds und führt zu einer Reduktion unserer Reserve, wobei unser Spielraum im Hinblick auf neue EU-Regelungen, den Brexit und wettbewerbsbedingte Überlegungen für mögliche rollenbasierte Zulagen erhalten bleibt.
<b>Vergütung des Verwaltungsrates</b>	Der Verwaltungsrat beantragt einen maximalen Gesamtbetrag von CHF 14 500 000 für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020.	Der vorgeschlagene Betrag ist aufgrund der gleich bleibenden Anzahl Verwaltungsratsmitglieder gegenüber dem vorangehenden Zeitraum 2018 / 19 unverändert. Im Betrag eingeschlossen ist die Vergütung für den Verwaltungsratspräsidenten, die seit 2015 unverändert geblieben ist, sowie Honorare für die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats. Das feste Grundhonorar ist dasselbe wie für den Zeitraum 2018 / 19 und ist seit 1998 nahezu unverändert geblieben.

# Vergütungsphilosophie und -struktur

## Unsere Vergütungsphilosophie

### Grundsätze der Gesamtvergütung

Unsere Vergütungsphilosophie ist darauf ausgerichtet, die Interessen unserer Anleger mit jenen unserer Kunden und Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Sie baut auf unseren drei Schlüsseln zum Erfolg auf – unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen. Unsere Grundsätze der Gesamtvergütung geben einen Rahmen dafür vor, wie nachhaltige Leistung und umsichtige Risikobereitschaft gegeneinander abzuwägen sind, und legen das Augenmerk auf das Verhalten sowie einwandfreie Risikomanagementpraktiken.

Unsere Vergütungsstruktur ist mit unseren strategischen Prioritäten abgestimmt. Sie verknüpft die Interessen unserer Anspruchsgruppen mit jenen unserer Mitarbeiter und ermutigt unsere Mitarbeiter zur Fokussierung auf unsere Kunden, zu nachhaltiger Wertschöpfung und zur Erfüllung höchster Leistungsstandards. Darüber hinaus honorieren wir Verhaltensweisen wie Integrität, Zusammenarbeit und Hinterfragen, die zum Aufbau und Schutz der Unternehmensreputation beitragen. Wir streben bei all unseren Aktivitäten Bestleistungen und eine nachhaltige Performance an. Die Vergütung jedes Mitarbeiters richtet sich nach der Leistung des Einzelnen, des Teams, des Unternehmensbereichs und des Konzerns unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten.

### Grundsätze der Gesamtvergütung

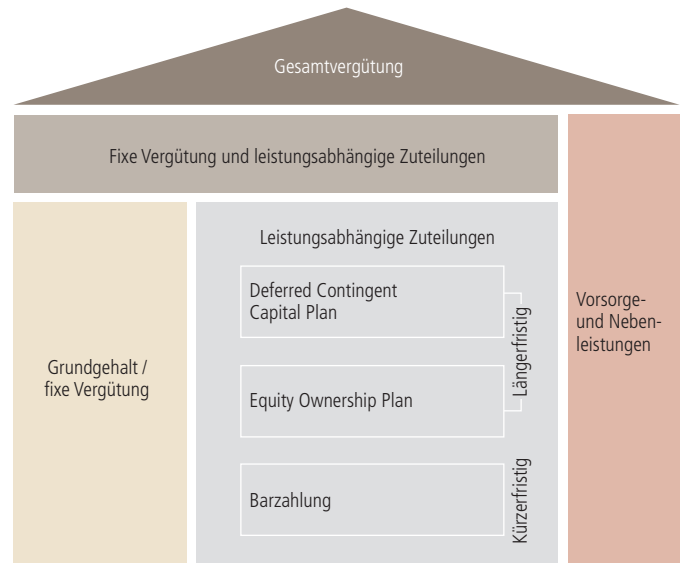
Unsere Grundsätze der Gesamtvergütung gelten für alle Mitarbeiter weltweit. Entsprechend den lokalen gesetzlichen Vorgaben und Vorschriften können sie jedoch an bestimmten Standorten variieren. Die nachfolgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung unserer Grundsätze der Gesamtvergütung.

<b>Rekrutierung und Bindung von vielseitigen, talentierten Mitarbeitern</b>	Wir bieten Mitarbeitern eine Bezahlung mit einem angemessenen Verhältnis zwischen festen und variablen Elementen, die am Markt konkurrenzfähig ist und über einen angemessenen Zeitraum ausbezahlt wird.
<b>Gewährleistung eines wirksamen individuellen Leistungsmanagements und der entsprechenden Kommunikation</b>	Eine sorgfältige Beurteilung der individuellen Leistung und die Einhaltung unserer Verhaltensgrundsätze, kombiniert mit einer wirksamen Kommunikation, gewährleistet einen direkten Bezug zwischen dem Erreichen der Geschäftsziele und der Vergütung im gesamten Unternehmen.
<b>Verknüpfung der Vergütung mit nachhaltiger Leistung</b>	Wir pflegen eine Kultur der Integration und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Unser Vergütungsansatz trägt dazu bei, das Engagement unter den Mitarbeitern zu fördern und ihre langfristigen Interessen auf jene der Kunden und Anspruchsgruppen auszurichten.
<b>Unterstützung einer angemessenen und kontrollierten Risikopraxis</b>	Die Vergütung ist so strukturiert, dass Mitarbeiter im Einklang mit dem Risikorahmen und der Risikotoleranz des Unternehmens handeln, wodurch unser Kapital und unsere Reputation geschützt werden und die Qualität unserer Finanzergebnisse verbessert wird. Dies entspricht den Erwartungen, die unsere Anspruchsgruppen an uns stellen.

## Unser Gesamtvergütungsansatz

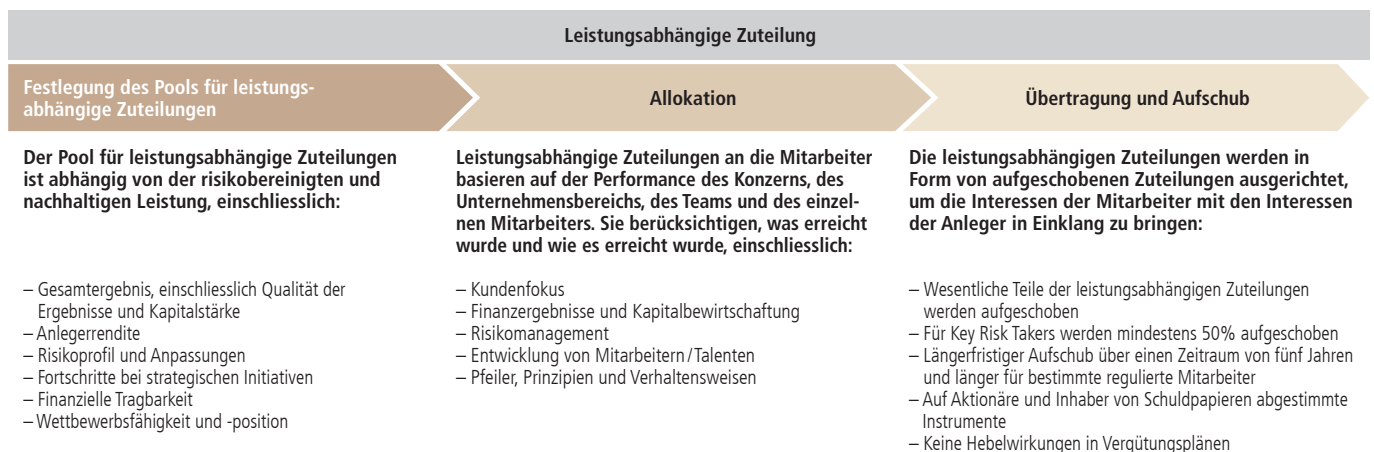
UBS verfolgt einen gesamtheitlichen Vergütungsansatz. Die Gesamtvergütung setzt sich aus der fixen Vergütung (Grundgehalt und gegebenenfalls rollenbasierte Zulage), den leistungsabhängigen Zuteilungen (leistungsabhängige Barzahlung und für Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung 300 000 US-Dollar / Franken übersteigt, Zuteilungen gemäss Equity Ownership Plan und Deferred Contingent Capital Plan) sowie den Vorsorge- und Nebenleistungen zusammen. Bei leistungsabhängigen Zuteilungen, soweit anwendbar, wird unter anderem die Leistung des Konzerns, des Unternehmensbereichs, des Teams und des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt. Solche Zuteilungen erfolgen nach geltenden lokalen Anstellungsbedingungen und liegen im Ermessen von UBS.

Unsere Gesamtvergütung ist so strukturiert, dass sie nachhaltige Ergebnisse fördert. Ein wesentlicher Teil unserer leistungsabhängigen Zuteilung wird aufgeschoben und über einen Zeitraum von fünf Jahren (oder länger für bestimmte regulierte Mitarbeiter) übertragen. Der Ansatz mit aufgeschobenen Zuteilungen bringt die Interessen der Mitarbeiter mit jenen der Anleger in Einklang, unterstützt unsere Kapitalbasis und fördert die Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert.



## Leistungsabhängige Zuteilung

Der Prozess der leistungsabhängigen Zuteilung umfasst die Festlegung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen, die Allokation sowie die Übertragung und gegebenenfalls den Aufschub der Zuteilungen, um die Vergütung mit nachhaltiger Leistung zu verknüpfen (siehe folgende Tabelle). Dieser Prozess sieht zusätzliche, spezifische Sicherungsmechanismen für die leistungsabhängigen Vergütungen der Mitglieder unserer Konzernleitung vor.



## Zusätzliche Sicherungsmechanismen für leistungsabhängige Vergütungen für die Mitglieder der Konzernleitung:

- Obergrenze für individuelle Vergütungen und den Pool für die Gesamtvergütung der Konzernleitung
- Zuteilungen basierend auf einer Leistungsbeurteilung, bei der Finanzziele und Ziele berücksichtigt werden, die sich auf die Performance des Konzerns, Unternehmensbereichs und/oder regionaler Ergebnisse sowie Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen beziehen
- Leistungsbeurteilung umfasst eine Bewertung durch eine Kontrollfunktion
- Mindestens 80% der Zuteilungen unterliegen dem Verfallsrisiko
- Obergrenze für leistungsabhängige Barzahlung
- Verpflichtung zum Aktienbesitz
- Sechsmontatige Kündigungsfrist in Anstellungsverträgen
- Absicherungsgeschäfte verboten
- Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Konzernleitung
- Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht

# Vergütungsstruktur für die Mitglieder der Konzernleitung

Die unten stehende Grafik illustriert die Vergütungselemente, den Vergütungsmix und die Sicherungsmechanismen bei den leistungsabhängigen Vergütungen für die Mitglieder der Konzernleitung.

## Vergütungsstruktur für das Jahr 2018 für die Mitglieder der Konzernleitung (illustratives Beispiel)

Von den jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen werden bis zu 20% bar ausbezahlt. Mindestens 80% werden über einen Zeitraum von fünf Jahren<sup>1</sup> aufgeschoben, wobei mindestens 50% im Rahmen des EOP und die verbleibenden 30% im Rahmen des DCCP gewährt werden.

Auszahlung der leistungsabhängigen Zuteilung <sup>1</sup>		Wichtige Merkmale	Leistungsabhängige Vergütungen und Sicherungsmechanismen
		<p>Als zusätzliches Kernkapital anrechenbare Notional AT1 Kapitalinstrumente</p> <p>30% der leistungsabhängigen Zuteilung werden im Rahmen des Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) gewährt. Die Zuteilung wird nach fünf Jahren übertragen unter der Bedingung, dass kein Trigger- oder Viability-Ereignis eintritt. 20% der Zuteilungen verfallen in jedem Geschäftsjahr, in dem der UBS-Konzern keinen bereinigten Vorsteuergewinn erzielt.</p> <p>Vorbehältlich einer Überprüfung und Bestätigung durch das Unternehmen wird jährlich ein nomineller Zins gewährt, sofern regulatorische Vorschriften dies zulassen.</p> <p>Die Zuteilungen sind an die Bestimmungen in Bezug auf nachteilige Handlungen sowie an ein fortbestehendes Arbeitsverhältnis gebunden.</p>	<p>Unsere Vergütungsstruktur ist darauf ausgerichtet, Leistung zu honorieren. Leistungsabhängige Zuteilungen werden auf Grundlage der individuellen Leistungsbeurteilungen festgelegt, die mehrere Finanzziele und Ziele im Zusammenhang mit unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen berücksichtigen.</p> <p>Mindestens 80% der leistungsabhängigen Zuteilung unterliegen dem Verfallsrisiko.</p> <p>Verfallsbedingungen für Vergütungspläne erlauben dem Unternehmen die Reduktion des gesperrten aufgeschobenen Anteils, wenn die mit den Vergütungsplänen verbundene Leistungsbedingungen nicht erfüllt werden.</p> <p>Unsere Vergütungsstruktur umfasst eine Reihe von Funktionen, die ein adäquates Risikomanagement mittels Sicherungsmechanismen zur Beschränkung von unangemessener Risikobereitschaft unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die realisierbare Vergütung kann die Höhe der gewährten Zuteilung nicht übersteigen (mit Ausnahme von Marktbebewegungen und Veränderungen der Renditen der Instrumente); kein Hebeleffekt, wie beispielsweise Multiplikatoren. Die endgültige aufgeschobene Auszahlung kann bis zu 100% verfallen, wenn die Leistungsbedingungen nicht erfüllt werden oder Bestimmungen betreffend nachteilige Handlungen anwendbar sind;</li> <li>– eine Mischung kürzer- und längerfristiger leistungsabhängiger Zuteilungen mit Schwerpunkt auf eine aufgeschobene Übertragung;</li> <li>– eine Obergrenze beim Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen für Konzernleitungsmitglieder von 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Konzerns;</li> <li>– individuelle Obergrenzen für das Verhältnis zwischen festen und variablen Vergütungsanteilen für den Group CEO und übrige Mitglieder der Konzernleitung;</li> <li>– die Arbeitsverträge sehen eine Kündigungsfrist von sechs Monaten vor;</li> <li>– eine Beurteilung der Effektivität und Einhaltung der Risikokontrolle für jedes Mitglied der Konzernleitung als Teil seiner individuellen qualitativen Beurteilung;</li> <li>– Verfallsbedingungen, die es dem Unternehmen erlauben, einige oder alle gesperrten aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen verfallen zu lassen, wenn ein Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen begeht oder das Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grund aufgelöst wird.</li> </ul>
		<p>Notional Shares</p> <p>Mindestens 50% der leistungsabhängigen Zuteilung werden unter dem Equity Ownership Plan (EOP) gewährt. Die Zuteilung wird in gleichen Tranchen nach den Jahren 3, 4 und 5 übertragen unter der Bedingung, dass die Performancebedingungen des Konzerns und der Unternehmensbereiche erfüllt werden. Die Höhe der verfallenen Vergütung kann bis zu 100% der fälligen Tranche betragen.</p> <p>Dividendengegenwerte unterliegen denselben Bedingungen wie die zugrunde liegende EOP-Zuteilung, sofern regulatorische Vorschriften dies zulassen.</p> <p>Die Zuteilungen sind an die Bestimmungen in Bezug auf nachteilige Handlungen sowie an ein fortbestehendes Arbeitsverhältnis gebunden.</p>	
		<p>Bis zu 20% der leistungsabhängigen Zuteilung werden bar<sup>2</sup> ausbezahlt, vorbehaltlich einer Obergrenze für Barzahlungen von 2 Millionen US-Dollar / Franken. Jeder Betrag über der Obergrenze für Barzahlungen wird unter dem EOP gewährt.</p>	
<p>2018</p> <p>2019</p> <p>2020</p> <p>2021</p> <p>2022</p> <p>2023</p> <p>2024</p>			
<p>Mindestaktienbesitz</p>	<p>1 000 000 Aktien für den Group CEO 500 000 Aktien für die übrigen Konzernleitungsmitglieder</p>	<p>Konzernleitungsmitglieder sind während ihrer Amtszeit dazu verpflichtet, eine gewisse Anzahl UBS-Aktien zu besitzen. Diese Aktienbestände müssen bis spätestens fünf Jahre ab dem Zeitpunkt der Ernennung in die Konzernleitung aufgebaut sein.</p>	

<sup>1</sup> Für Senior Management Functions (SMFs) gilt eine verlängerte Aufschubfrist mit leistungsabhängigen Zuteilungen in gleichen Tranchen zwischen Jahr 3 und Jahr 7. Bei Material Risk Takers (MRTs) unterliegen die leistungsabhängigen Zuteilungen zusätzlich nach dem Ende der Aufschubfrist einer Sperrfrist von zwölf Monaten. <sup>2</sup> UK MRTs erhalten 50% in Form von gesperrten Aktien. <sup>3</sup> Kann rollenbasierte Zulagen entsprechend der Marktpraxis und gemäss regulatorischen Anforderungen beinhalten.

## Vorschriften zum Aktienbesitz von Konzernleitungsmitgliedern

Um die Interessen der Konzernleitungsmitglieder mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen und die Bindung zum Unternehmen zu untermauern, verlangen wir vom Group CEO und den übrigen Konzernleitungsmitgliedern, dass sie eine substantielle Anzahl UBS-Aktien halten. Konzernleitungsmitglieder müssen ihren Mindestaktienbesitz innerhalb von fünf Jahren ab ihrer Ernennung aufbauen und während ihrer Amtszeit halten. Zur Anzahl der gesamten von einem Konzernleitungsmitglied gehaltenen UBS-Aktien zählen nebst den im Rahmen der Aktienvergütung übertragenen oder aufgeschobenen auch die privat gehaltenen Aktien. Konzernleitungsmitglieder dürfen UBS-Aktien erst dann veräussern, wenn der unten erwähnte Mindestaktienbesitz erreicht ist. Per Jahresende 2018 erfüllten die Konzernleitungsmitglieder die

Anforderungen für den Mindestaktienbesitz, mit Ausnahme jener Konzernleitungsmitglieder, die während der Jahre 2016 und 2018 ernannt wurden. Diese müssen ihren Aktienbesitz aufbauen und den erforderlichen Mindestaktienbesitz im Jahr 2021 und 2023 erreichen.

Für andere Mitarbeiter gelten keine solchen Vorschriften für den Aktienbesitz. Mitarbeiter, die ihre leistungsabhängige Zuteilung obligatorisch als aufgeschobene Vergütung erhalten, erhalten einen wesentlichen Teil ihrer Vergütung in Aktien. Mitarbeiter unter dem Rang eines Managing Director können im Rahmen unseres Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsplans freiwillig einen Teil ihres Gehalts und / oder ihrer leistungsabhängigen Zuteilung für den Kauf von UBS-Aktien aufschieben. Zudem behalten viele unserer Mitarbeiter ihre Aktien über die Aufschubfrist und über das Ende allfälliger Beschränkungen hinaus.

## Vorschriften im Zusammenhang mit Aktienbesitz

Group CEO	min. 1 000 000 Aktien	Der Aktienbestand ist innerhalb von fünf Jahren ab der Ernennung aufzubauen und während der Amtszeit zu halten.
Übrige Konzernleitungsmitglieder	min. 500 000 Aktien	

## Obergrenze des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an Konzernleitungsmitglieder darf 2,5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Konzerns nicht übersteigen. Dadurch wird die Gesamtvergütung der Konzernleitung an die Profitabilität des Unternehmens gebunden.

2018 betragen der bereinigte Vorsteuergewinn des Konzerns 6,1 Milliarden US-Dollar und der Gesamtpool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitungsmitglieder insgesamt 74,8 Millionen US-Dollar. Im Verhältnis zum bereinigten Vorsteuergewinn des Konzerns belief sich der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen auf 1,2%. Damit liegt er deutlich unter der Schwelle von 2,5%.

Gemäss den 2013 eingeführten individuellen Obergrenzen für das Verhältnis zwischen fixen und variablen Vergütungsanteilen für alle Konzernleitungsmitglieder ist die leistungsabhängige Vergütung des Group CEO auf das Fünffache seiner fixen Vergütung begrenzt. Für die leistungsabhängige Vergütung der übrigen Konzernleitungsmitglieder wurde eine Obergrenze festgesetzt, die dem Siebenfachen ihrer fixen Vergütung entspricht (oder dem Zweifachen für Konzernleitungsmitglieder, die auch Material Risk Takers [MRTs] sind). 2018 beliefen sich die leistungsabhängigen Zuteilungen der Konzernleitungsmitglieder und des Group CEO durchschnittlich auf das 3,2-Fache ihrer fixen Vergütung (ausschliesslich Nebenleistungen und Vorsorgebeiträge).

## Anstellungsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung

Die Anstellungsverträge unserer Konzernleitungsmitglieder sehen keine Abfindungsregelungen, manchmal als «goldene Fallschirme» bezeichnet, oder Zusatzbeiträge an Pensionskassenpläne vor. Alle Anstellungsverträge der Konzernleitungsmitglieder unterliegen einer Kündigungsfrist von sechs Monaten. Ein Konzernleitungsmitglied, welches das Unternehmen vor Ablauf des Geschäftsjahres verlässt, kann – gemäss den in diesem Bericht nachstehend beschriebenen Grundsätzen – im entsprechenden Geschäftsjahr für eine leistungsabhängige Zuteilung berücksichtigt werden. Solche Zuteilungen unterliegen der Genehmigung des Verwaltungsrats, der auch entscheiden kann, keine leistungsabhängige Zuteilung zu gewähren.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder» dieses Berichts für weitere Informationen zur Leistungsbeurteilung**

### Benchmarking des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder

Bei der Empfehlung leistungsabhängiger Zuteilungen für den Group CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder vergleicht das Compensation Committee die Gesamtvergütung für jede Rolle mit einer vergleichbaren Gruppe von Finanzunternehmen. Die Unternehmen der Vergleichsgruppe werden aufgrund ihrer Grösse, ihres Business Mix, ihrer geografischen Präsenz sowie des Ausmasses, in dem sie bei der Talentrekrutierung mit uns konkurrieren, ausgewählt. Zusätzlich berücksichtigt das Compensation Committee die Strategien, die Geschäftspraktiken, die Vergütungshöhen und das regulatorische Umfeld unserer Konkurrenten. Es kann zudem von Zeit zu Zeit die Vergütungshöhen und -praktiken anderer Finanz- und Nichtfinanzunternehmen als Vergleichsmassstab heranziehen. Bei der Gesamtvergütung für die spezifische Rolle eines Konzernleitungsmitglieds wird die von unserer Vergleichsgruppe für eine vergleichbare Rolle und Leistung gewährte Vergütung berücksichtigt. Das Compensation Committee überprüft und genehmigt regelmässig die Vergleichsgruppe für die Vergütung der Konzernleitung.

Die folgende Tabelle enthält die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe für 2018, die durch das Compensation Committee für das Geschäftsjahr 2018 geprüft und genehmigt wurde:

Bank of America	Goldman Sachs
Barclays	HSBC
BlackRock	JPMorgan Chase
BNP Paribas	Julius Bär
Citigroup	Morgan Stanley
Credit Suisse	Standard Chartered
Deutsche Bank	State Street



# Vergütungsstruktur für Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung

Die unten stehende Grafik illustriert die Vergütungselemente, den Vergütungsmix und die Sicherungsmechanismen für leistungsabhängige Vergütungen für unsere Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung, soweit nicht anders vermerkt in diesem Abschnitt.

## Vergütungsstruktur für das Jahr 2018 für die Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung (illustratives Beispiel)

Für Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über 300 000 US-Dollar / Franken unterliegt ein Teil der leistungsabhängigen Zuteilung obligatorischen Aufschubbedingungen. Ein wesentlicher Teil der leistungsabhängigen Zuteilung wird über einen Zeitraum von fünf Jahren aufgeschoben, wobei mindestens 60% der aufgeschobenen Vergütung im Rahmen des EOP und bis zu 40% im Rahmen des DCCP<sup>1, 2</sup> gewährt werden.

Auszahlung der leistungsabhängigen Zuteilung <sup>1,2</sup>	Wichtige Merkmale	Leistungsabhängige Vergütungen und Sicherungsmechanismen
<p>DCCP<sup>3</sup> – nicht mehr als 40%</p>	<p>Als zusätzliches Kernkapital anrechenbare Notional AT1 Kapitalinstrumente</p> <p>Nicht mehr als 40% der leistungsabhängigen Zuteilung werden im Rahmen des Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) gewährt. Die Zuteilung wird im Jahr 5 übertragen unter der Bedingung, dass kein Trigger- oder Viability-Ereignis eintritt.</p> <p>Vorbehältlich einer Überprüfung und Bestätigung durch das Unternehmen wird jährlich ein nomineller Zins gewährt, sofern regulatorische Vorschriften dies zulassen.</p> <p>Die Zuteilungen sind an die Bestimmungen in Bezug auf nachteilige Handlungen sowie an ein fortbestehendes Arbeitsverhältnis gebunden.</p>	<p>Unsere Vergütungsstruktur ist darauf ausgerichtet, Leistung zu honorieren. Leistungsabhängige Zuteilungen werden auf Grundlage der individuellen Leistungsbeurteilungen festgelegt, die mehrere Finanzziele und Ziele im Zusammenhang mit unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen berücksichtigen.</p> <p>Mindestens 60% der leistungsabhängigen Zuteilung unterliegen dem Verfallsrisiko.</p> <p>Verfallsbedingungen für Vergütungspläne erlauben dem Unternehmen die Reduktion des gesperrten aufgeschobenen Anteils, wenn die mit den Vergütungsplänen verbundene Leistungsbedingungen nicht erfüllt werden.</p>
<p>EOP<sup>3</sup> – mindestens 60%</p>	<p>Notional shares<sup>5</sup></p> <p>Mindestens 60% der leistungsabhängigen Zuteilung werden unter dem Equity Ownership Plan (EOP) gewährt. Die Zuteilung wird in gleichen Tranchen nach den Jahren 2 und 3 übertragen und ist an die Bestimmungen in Bezug auf nachteilige Handlungen sowie an ein fortbestehendes Arbeitsverhältnis gebunden.</p> <p>Die Zuteilungen an die Mitglieder der Konzernleitung, KRTs (einschliesslich hochbezahlte Mitarbeiter) und SMFs können verfallen, sofern die Performance-Ziele des Konzerns und der entsprechenden Unternehmensbereiche verfehlt werden.<sup>6</sup></p>	<p>Unsere Vergütungsstruktur umfasst eine Reihe von Funktionen, die ein adäquates Risikomanagement mittels Sicherungsmechanismen zur Beschränkung von unangemessener Risikobereitschaft unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die realisierbare Vergütung kann die Höhe der gewährten Zuteilung nicht übersteigen (mit Ausnahme von Marktbewegungen und Veränderungen der Renditen der Instrumente); kein Hebeleffekt, wie beispielsweise Multiplikatoren. Die endgültige aufgeschobene Auszahlung kann bis zu 100% verfallen, wenn die Leistungsbedingungen nicht erfüllt werden oder Bestimmungen betreffend nachteilige Handlungen anwendbar sind;</li> <li>– eine Mischung kürzer- und längerfristiger leistungsabhängiger Zuteilungen mit Schwerpunkt auf eine aufgeschobene Übertragung;</li> <li>– Verfallsbedingungen, die es dem Unternehmen erlauben, einige oder alle gesperrten aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen verfallen zu lassen, wenn ein Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen begeht oder das Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grund aufgelöst wird.</li> </ul>
<p>Barzahlung</p>	<p>Dividendengegenwerte unterliegen denselben Bedingungen wie die zugrunde liegende EOP-Zuteilung, sofern regulatorische Vorschriften dies zulassen.</p> <p>Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung über 300 000 US Dollar / Franken sind zwingend den Vorschriften über aufgeschobene Zuteilungen unterworfen.</p>	
<p>Grundgehalt<sup>4</sup></p>	<p>Barvergütungen werden abgestuft entsprechend den geltenden Aufschubkonditionen. Höhere leistungsabhängige Zuteilungen resultieren in einer höheren Aufschubrate. Jeder Betrag über der Obergrenze für Barzahlungen wird unter dem EOP gewährt.</p>	
<p>2018    2019    2020    2021    2022    2023    2024</p>		

<sup>1</sup> Mitarbeiter von Asset Management erhalten mindestens 75% ihrer aufgeschobenen Zuteilungen in Form von Notional Funds unter dem EOP und bis zu 25% im Rahmen des DCCP; Mitarbeiter von Asset Management im Nicht-Anlagebereich erhalten mindestens 50% ihrer aufgeschobenen Zuteilung als Notional Funds zuzüglich mindestens 25% als Notional Shares gemäss EOP und bis zu 25% gemäss DCCP. <sup>2</sup> Bestimmte regulierte Mitarbeiter wie britische SMFs oder MRTs unterliegen zusätzlichen Anforderungen (z.B. strengere Aufschubbedingungen, zusätzliche Aufschubfristen). <sup>3</sup> Gestaffelt, auf Basis des aktualisierten Vergütungsmix für 2018 / 2019. <sup>4</sup> Kann rollenbasierte Zulagen entsprechend der Marktpraxis und gemäss regulatorischen Anforderungen beinhalten. <sup>5</sup> Notional Funds für Mitarbeiter von Asset Management. <sup>6</sup> Inklusiv Mitarbeiter von Asset Management die Group Managing Directors (GMDs) oder Key Risk Takers (KRTs) sind (einschliesslich hochbezahlter Mitarbeiter).

### Benchmarking für Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung

Bei unseren Vergütungsentscheidungen und unserer Vergütungspolitik berücksichtigen wir generell die Marktpraxis. In unsere Marktbeobachtung fliessen diverse Faktoren ein, darunter die Vergleichbarkeit der Unternehmensbereiche, der Standort sowie die Grösse und die Diversität unserer Geschäftsbereiche. Für bestimmte Geschäftsbereiche oder Rollen können wir die Praktiken in anderen bedeutenden internationalen Banken, in weiteren grossen Schweizer Privatbanken, Private-Equity-Firmen, Hedge Funds und Nichtfinanzunternehmen berücksichtigen. Zudem vergleichen wir die Vergütung von Mitarbeitern in vergleichbaren Rollen innerhalb der Unternehmensbereiche und standortübergreifend.

### Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsprogramm

Der Equity Plus Plan ist unser Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsplan. Er ermöglicht Mitarbeitern unter dem Rang eines Managing Director, freiwillig bis zu 30% ihres Grundgehalts und / oder bis zu 35% ihrer leistungsabhängigen Zuteilung (bis zu jährlich 20 000 US-Dollar / Franken) für den Kauf von UBS-Aktien aufzuschieben. Die berechtigten Mitarbeiter können UBS-Aktien zum Marktpreis kaufen und erhalten für je drei über das Programm erworbene Aktien eine Zusatzaktie. Die Zusatzaktien werden nach einer Aufschubfrist von maximal drei Jahren übertragen, sofern der Mitarbeiter weiter im Unternehmen beschäftigt ist und die gekauften Aktien während der gesamten Aufschubfrist nicht veräussert wurden.

→ **Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen**

### Vergütung von US-Finanzberatern in Global Wealth Management

Wie in den USA im Wealth Management-Geschäft üblich, besteht die Vergütung für US-Finanzberater von Global Wealth Management aus Umsatzbeteiligungen und Zuteilungen im Rahmen der aufgeschobenen Vergütung. Die Umsatzbeteiligung richtet sich primär nach den vergütungsrelevanten Erträgen und wird monatlich ausbezahlt. Finanzberater können zudem für Zuteilungen im Rahmen der aufgeschobenen Vergütung infrage kommen, die in der Regel über einen Zeitraum von sechs Jahren übertragen werden. Die Zuteilungen beruhen auf strategischen Leistungsmessgrössen wie Umsatz, Dauer des Beschäftigungsverhältnisses und Nettoneugeschäft. Die Höhe der Umsatzbeteiligung und die Zuteilungen im Rahmen der aufgeschobenen Vergütung können reduziert werden, wenn den Finanzberatern zum Beispiel wiederholte oder schwerwiegende Fehler bei Transaktionen unterlaufen, wenn sie fahrlässig oder leichtsinnig handeln oder wenn sie die Regeln, Standards, Praktiken und Richtlinien des Unternehmens oder die geltenden Gesetze und Bestimmungen nicht einhalten.

# Vergütungselemente

Bei unseren Entscheidungen über die Gesamtvergütung berücksichtigen wir alle Vergütungselemente. Wir überprüfen regelmässig unsere Prinzipien und die Vergütungsstruktur, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Interessen unserer Anspruchsgruppen zu entsprechen. Für 2018 haben wir an der Vergütungsstruktur keine wesentlichen Änderungen vorgenommen. Wir prüfen unseren Ansatz für die Löhne und leistungsabhängigen Zuteilungen auch weiterhin mit Blick auf die Marktentwicklungen, die finanzielle Tragbarkeit, unsere Performance und unser Versprechen, für unsere Aktionäre nachhaltige Renditen zu erwirtschaften. Unsere Vergütungspolitik und -praktiken sind objektiv und respektieren die Gleichberechtigung. Wir setzen uns dafür ein, dass alle Mitarbeiter fair entlohnt werden.

## Grundgehalt und rollenbasierte Zulagen

Die fixe Vergütung der Mitarbeiter (z.B. das Grundgehalt) trägt ihrem Fähigkeitsniveau, ihrer Funktion, ihrer Erfahrung und den lokalen Marktgegebenheiten Rechnung. Das Grundgehalt wird je nach lokaler Marktpraxis in der Regel monatlich oder alle zwei Wochen bezahlt. Wir bieten unseren Mitarbeitern marktgerechte Grundgehälter, die sich nach dem Standort, der Funktion und der Rolle richten. Lohnerhöhungen berücksichtigen allgemein Beförderungen, Kompetenzen, Leistung und die Verantwortung insgesamt.

Jedes Mitglied der Konzernleitung erhält ein festes Grundgehalt, das jährlich vom Compensation Committee überprüft wird. Das jährliche Grundgehalt des Group CEO für 2018 betrug 2,5 Millionen Franken und ist seit seiner Ernennung im Jahr 2011 unverändert geblieben. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung erhielten, ebenfalls unverändert seit 2011, jeweils ein Grundgehalt von 1,5 Millionen Franken (oder dem Gegenwert in lokaler Währung).

Zusätzlich zum Grundgehalt und als Teil der fixen Vergütung können bestimmte regulierte Mitarbeiter eine rollenbasierte Zulage erhalten. Eine solche Zulage verändert das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung und stellt keine Erhöhung der Gesamtvergütung dar. Diese Entschädigung spiegelt den Marktwert einer spezifischen Rolle wider, ist ein fixer Lohnbestandteil und kann nicht verfallen. Im Gegensatz zum Gehalt wird eine rollenbasierte Zulage nur so lange ausgerichtet, wie der Mitarbeiter diese Rolle besetzt. Wie 2017 umfasste die rollenbasierte Zulage 2018 einen Baranteil und gegebenenfalls eine Zuteilung von gesperrten UBS-Aktien.

Einige Mitglieder der Konzernleitung gelten für Einheiten in Grossbritannien / Europa als Material Risk Takers (MRTs), weil sie unabhängig von ihrem Wohnsitz einen Einfluss auf diese Einheiten haben. Sie erhalten im Rahmen ihrer fixen Vergütung neben ihrem Grundgehalt rollenbasierte Zulagen.

Der maximale Gesamtbetrag für die fixe Vergütung der Konzernleitungsmitglieder muss von den Aktionären an der Generalversammlung jeweils für das folgende Geschäftsjahr genehmigt werden. Der Gesamtbetrag enthält eine Reserve zur Berücksichtigung möglicher zukünftiger Veränderungen in der Zusammensetzung der Konzernleitung oder deren Rollen, sowie mögliche zusätzliche rollenbasierte Zulagen.

→ **Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen zu MRTs und Senior Management Functions (SMFs)**

→ **Siehe Abschnitt «Mitsprache der Aktionäre und Abstimmung über die Vergütung» dieses Berichts für weitere Informationen zur Aktionärsabstimmung über die Vergütung der Konzernleitung**

## Vorsorge- und Nebenleistungen

Wir bieten allen unseren Mitarbeitern Nebenleistungen wie Krankenversicherung und Altersvorsorge. Obwohl sie sich von Standort zu Standort unterscheiden, sollen sie in allen Ländern, in denen wir tätig sind, wettbewerbsfähig sein. Die Vorsorgeleistungen und Vorsorgepläne hängen ebenfalls von den lokalen Anforderungen und der jeweiligen Praxis vor Ort ab. Mitarbeiter und Führungskräfte am selben Standort unterstehen jedoch grundsätzlich derselben Vorsorgeregelung.

Die Vorsorgebeiträge und Nebenleistungen für Konzernleitungsmitglieder entsprechen den auch für andere Mitarbeiter geltenden lokalen Gegebenheiten. An die Konzernleitung werden keine erweiterten oder zusätzlichen Vorsorgeleistungen ausgerichtet.

## Leistungsabhängige Zuteilung

Die meisten Mitarbeiter können eine jährliche leistungsabhängige Zuteilung erhalten. Deren Höhe, soweit anwendbar, hängt in der Regel vom Konzernergebnis, vom Ergebnis des Unternehmensbereichs, in dem der Mitarbeiter tätig ist, von der Teamleistung und der individuellen Leistung sowie dem Verhalten des Mitarbeiters ab und reflektiert dessen Gesamtbeitrag zum Ergebnis des Unternehmens.

Neben den Pfeilern und Prinzipien der Bank werden auf individueller Ebene Verhaltensweisen wie Integrität, Zusammenarbeit und Hinterfragen für die Leistungsbewertung berücksichtigt. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung tragen wir also nicht nur den Ergebnissen Rechnung, sondern auch der Art, wie sie erzielt wurden.

## Unsere Pläne für aufgeschobene Vergütungen

Zur Stärkung unserer Kultur, unseres Risikomanagementansatzes und unserer nachhaltigen Performance wird ein Teil unserer jährlichen variablen Vergütung aufgeschoben. Unseres Erachtens ist unser Ansatz mit einem einheitlichen Anreizsystem und aufgeschobenen Vergütungen einfach und transparent und entspricht am besten unserer Vergütungsphilosophie und dem Erzielen einer nachhaltigen Performance. Dadurch bringen wir die Interessen unserer Mitarbeiter mit jenen unserer Anspruchsgruppen in Einklang und verknüpfen die Vergütung angemessen mit einer längerfristigen, nachhaltigen Performance. Die aufgeschobene Vergütung erfolgt über zwei Pläne: (i) der Equity Ownership Plan (EOP) zielt vorrangig darauf ab, die Interessen unserer Mitarbeiter und Aktionäre aufeinander abzustimmen; und (ii) der Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) bringt die Interessen der Mitarbeiter mit den Interessen der Inhaber von Schuldpapieren in Einklang.

Die maximal realisierbare Vergütung kann die Höhe der gewährten Zuteilung, mit Ausnahme von Marktbewegungen und Veränderungen der Renditen der Instrumente, nicht übersteigen. Daher verfügen unsere Vergütungspläne über keinen Hebeleffekt, wie beispielsweise Multiplikatoren, und sie animieren nicht zu übermässiger Risikobereitschaft. Wir sind der Meinung, dass unser Aufschubsystem eine der längsten Aufschubfristen in der Finanzbranche aufweist. Die durchschnittliche Aufschubdauer beträgt 4,4 Jahre für Konzernleitungsmitglieder und 3,5 Jahre für Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung.

Um zudem eine nachhaltige Performance zu fördern, enthalten die Komponenten unserer aufgeschobenen Vergütung Malus-Bedingungen. Diese erlauben es dem Unternehmen, nicht übertragene aufgeschobene Zuteilungen unter bestimmten Umständen verfallen zu lassen, zum Beispiel bei ungenügender Performance oder nachteiligen Handlungen.

Überdies sind die aufgeschobenen Zuteilungen, die den obersten Führungskräften und hochbezahlten Mitarbeitern (Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über 2,5 Millionen US-Dollar / Franken) gewährt werden, an Performance-Bedingungen geknüpft. Im Rahmen des EOP und des DCCP wird Mitarbeitern, die nicht als Material Risk Takers (MRTs) eingestuft werden, unter Umständen ein jährlicher Dividendegenwert beziehungsweise ein nomineller Zins gewährt. Seit dem Geschäftsjahr 2017 ist es gemäss den Richtlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde nicht mehr zulässig, dass MRTs Dividenden oder Zinszahlungen aus Instrumenten erhalten, die im Rahmen der aufgeschobenen variablen Vergütung zugeteilt wurden. Wenn Dividendenzahlungen nicht

zulässig sind, wird der Zuteilungspreis der EOP-Zuteilung um die über die Aufschubdauer erwartete Dividendenrendite bereinigt und entspricht somit dem Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilung. Dementsprechend reflektiert auch die DCCP-Zuteilung, in jenen Fällen wo Zinszahlungen nicht zulässig sind, den Fair Value der gewährten Zuteilung.

Für Mitarbeiter ausserhalb der Konzernleitung wird bei einer Gesamtvergütung von über 300 000 US-Dollar / Franken ein Teil der leistungsabhängigen Zuteilung in Form von Notional Shares und / oder Notional Instruments von UBS mit einer Aufschubfrist über einen Zeitraum von fünf Jahren beziehungsweise bei bestimmten regulierten Mitarbeitern mit einer längeren Aufschubfrist gewährt. Von den jährlichen aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen werden mindestens 60% in UBS Notional Shares unter dem EOP und bis zu 40% in Notional Capital Instruments im Rahmen des DCCP gewährt. Mitarbeiter von Asset Management im Anlagebereich erhalten mindestens 75% ihrer aufgeschobenen Zuteilungen in Form von Notional Funds unter dem EOP und bis zu 25% im Rahmen des DCCP. Seit dem Geschäftsjahr 2018 erhalten Mitarbeiter von Asset Management im Nicht-Anlagebereich mindestens 50% ihrer aufgeschobenen Zuteilung als Notional Funds zuzüglich mindestens 25% als Notional Shares gemäss EOP und bis zu 25% gemäss DCCP. Das bringt die Vergütung der Mitarbeiter von Asset Management besser in Einklang mit den Branchenstandards und gleicht die Nicht-Anlagebereiche stärker an die Konzernperformance an.

Der aufgeschobene Betrag nimmt im Verhältnis zum Anstieg der leistungsabhängigen Zuteilung stärker zu. Der Teil der leistungsabhängigen Zuteilung, der in bar ausgezahlt wird, ist auf 2 Millionen US-Dollar / Franken (oder Gegenwert in anderen Währungen) begrenzt. Vergütungen oberhalb dieses Betrags werden im Rahmen des EOP als aufgeschobene Notional Shares zugeteilt. Der effektive Anteil der aufgeschobenen Vergütung hängt somit von der Höhe der leistungsabhängigen Zuteilung und von der Höhe der Gesamtvergütung ab.

Leistungsabhängige Zuteilungen an die einzelnen Konzernleitungsmitglieder werden zu mindestens 80% aufgeschoben und können zu maximal 20% in bar ausbezahlt werden. Für den Anteil in bar gilt eine Obergrenze, damit ein höherer Anteil der leistungsabhängigen Zuteilung aufgeschoben wird und die Interessen der Konzernleitungsmitglieder noch stärker mit jenen der Anleger in Einklang gebracht werden. Für das Geschäftsjahr 2018 werden mindestens 50% der gesamten leistungsabhängigen Vergütung im Rahmen des EOP gewährt, die in den Jahren 3 bis 5 in drei gleichen Tranchen übertragen werden, sofern die anwendbaren Performance-Bedingungen erfüllt sind.

Die verbleibenden 30% der gesamten leistungsabhängigen Zuteilung werden im Rahmen des DCCP gewährt. Für das Konzernleitungsmitglied, dessen Rolle 2018 als UK Senior Management Function (SMF) eingestuft wurde, galten zusätzliche Bedingungen, die unter «Britisches Senior Managers and Certification Regime» Im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts beschrieben sind.

- **Siehe Abschnitt «Performance-Bedingungen für 2019 gewährte EOP-Zuteilungen» in diesem Bericht für weitere Informationen zu den Performance-Bedingungen**
- **Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen**
- **Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen zu MRTs und SMFs**
- **Siehe «Übertragung von in früheren Jahren gewährten Zuteilungen, welche Performance-Bedingungen unterliegen» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen**

## Equity Ownership Plan

Der Equity Ownership Plan (EOP) ist ein obligatorischer Plan für aufgeschobene Vergütungen für alle Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über 300 000 US-Dollar / Franken. Für das Geschäftsjahr 2018 haben wir an 4130 Mitarbeiter EOP-Awards zugeteilt.

Der Plan enthält Bestimmungen, die es UBS ermöglichen, den gesperrten aufgeschobenen Anteil der gewährten EOP-Vergütung in Teilen oder als Ganzes verfallen zu lassen, wenn ein Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen vollzieht oder in den meisten Fällen, in denen das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird.

EOP-Zuteilungen, die Mitgliedern der Konzernleitung, Group Managing Director (GMDs), Key Risk Takers (KRTs) (einschliesslich hochbezahlter Mitarbeiter) und Senior Management Functions (SMFs) gewährt werden, können nur übertragen werden, wenn sowohl die Performance-Bedingungen des Konzerns als auch jene der Unternehmensbereiche erfüllt werden. Für alle im Geschäftsjahr 2017 (zugeteilt Anfang 2018) und davor gewährten Zuteilungen basierten die Performance-Bedingungen des Konzerns auf der durchschnittlichen bereinigten Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte ohne latente Steueransprüche, gemessen über den Leistungszeitraum. Beginnend mit den EOP-Zuteilungen in 2019 für das Geschäftsjahr 2018, basieren die Performance-Bedingungen des Konzerns auf der durchschnittlich ausgewiesenen Rendite auf das harte CET1-Kapital (RoCET1), was im Einklang mit unseren überarbeiteten Leistungszielen steht, die seit Anfang 2019 gelten. Die Performance der Unternehmensbereiche wird anhand der durchschnittlichen bereinigten Rendite ihres zugeteilten Eigenkapitals (RoAE) gemessen. Für Mitarbeiter des Corporate Center wird die Performance am bereinigten RoAE aller Unternehmensbereiche gemessen. Die Performance-Schwellenwerte des Konzerns und der Unternehmensbereiche für EOP-Zuteilungen im 2019

entsprechen den bei unserem Investor Update 2018 angekündigten Anpassungen und verdeutlichen unser Bekenntnis zu nachhaltiger Leistung. Gleichzeitig widerspiegeln sie den Wechsel von einer bereinigten hin zu einer ausgewiesenen Kennzahl für die Performance des Konzerns, sowie die Weitergabe zusätzlicher Kosten aus dem Corporate Center an die Unternehmensbereiche und die Erhöhung des den Unternehmensbereichen zugeteilten Eigenkapitals. Die für 2019 festgesetzten Schwellenwerte sind mit denen des Vorjahrs vergleichbar.

Die primäre Messgrösse zur Bestimmung der Übertragung von EOP-Zuteilungen ist der durchschnittliche bereinigte RoTE ohne latente Steueransprüche und ab 2019 der durchschnittliche ausgewiesene Group RoCET1.

Wenn die Leistungsmessgrösse des Konzerns die Performance-Schwelle von 8% erreicht oder darüber liegt, wird die EOP-Zuteilung vollständig übertragen, sofern die Performance-Bedingung des jeweiligen Unternehmensbereichs ebenfalls erreicht wird. Wenn die Leistungsmessgrösse des Konzerns 0% beträgt oder negativ ist, verfällt die Tranche vollumfänglich, unabhängig von der Einzelperformance der Unternehmensbereiche. Liegt die Leistungsmessgrösse des Konzerns zwischen 0% und 8%, wird die Zuteilung auf linearer Basis im Umfang von 0% bis 100% übertragen, sofern wiederum die Performance-Bedingung des jeweiligen Unternehmensbereichs erreicht wird.

Die sekundäre Messgrösse zur Bestimmung der Übertragung von EOP-Zuteilungen ist der bereinigte RoAE des jeweiligen Unternehmensbereichs. Wenn die Performance-Schwelle für den bereinigten RoAE des Unternehmensbereichs (siehe Tabelle auf der nächsten Seite) erreicht wird, erfolgt die Übertragung der EOP-Zuteilung in Übereinstimmung mit dem Erreichen der Konzernperformance. Liegt der bereinigte RoAE des Unternehmensbereichs jedoch bei 0% oder darunter, verfallen die jeweiligen Zuteilungen der Mitarbeiter dieses Unternehmensbereichs vollständig. Liegt der bereinigte RoAE des Unternehmensbereichs zwischen 0% und der Schwelle des Unternehmensbereichs, verfallen diese Zuteilungen bis zu 40%. Das Compensation Committee entscheidet, ob die Performance-Bedingungen erreicht wurden.

Eines unserer wichtigsten Ziele ist die Erzielung einer nachhaltigen Performance, weshalb wir die Aufschubfristen des EOP mit einer Mindest-Performanceschwelle während einer Periode von mehreren Jahren verknüpfen. Im Gegensatz zu vielen unserer Mitbewerber, die im Rahmen ihrer LTI-Pläne Maximalziele festlegen, haben unsere aufgeschobenen Zuteilungen keinen Hebeleffekt. Folglich sind unsere Zuteilungen an die Erzielung nachhaltiger Ergebnisse gekoppelt und animieren nicht zu übermässiger Risikobereitschaft. Dieser Ansatz fördert eine nachhaltige Performance, denn unter dem Performance-Mindestniveau verfallen die Zuteilungen ganz oder teilweise.

- **Siehe «Übertragung von in früheren Jahren gewährten Zuteilungen, welche Performance-Bedingungen unterliegen» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen**

## Performance-Bedingungen für 2019 gewährte EOP-Zuteilungen

Zum Zeitpunkt der EOP-Zuteilung bestimmen verschiedene Performance-Bedingungen im Zusammenhang mit der entsprechenden Leistungsperiode die Höhe der gewährten variablen Vergütung. Zusätzlich legt das Compensation Committee für ausgewählte Mitarbeiter-Kategorien Mindest-Performance-Schwellenwerte fest, welche zeigen, dass die langfristige Qualität unseres Jahresergebnisses nachhaltig ist. Das Compensation Committee überprüft jährlich, ob die Performance-Schwellenwerte nach wie vor mit unserer historischen Performance, unserem Finanzplan sowie unseren Zielsetzungen übereinstimmen. Das Committee definiert die Aufschubfristen des EOP mit Mindest-Performance-

Schwellenwerten. Falls die Mindest-Performance-Schwellenwerte über einen Zeitraum von mehreren Jahren nicht erreicht werden, verfallen die Zuteilungen an die Mitarbeiter teilweise oder ganz. Nach der Festlegung gelten diese Performance-Schwellenwerte für die Zuteilung aller von EOP-Performance-Bedingungen abhängigen Tranchen im jeweiligen Zuteilungsjahr. Für Konzernleitungsmitglieder werden die Zuteilungen in gleichen Tranchen nach den Jahren 3, 4 und 5 übertragen. Für GMDs und KRTs, einschliesslich hochbezahlter Mitarbeiter, werden die Zuteilungen in gleichen Tranchen nach den Jahren 2 und 3 übertragen.

	Übertrag der Tranche nach	Massgebende Performance-Periode
Konzernleitung / SMF <sup>1</sup>	3 Jahren (Tranche 1)	2019, 2020 und 2021
	4 Jahren (Tranche 2)	2020, 2021 und 2022
	5 Jahren (Tranche 3)	2021, 2022 und 2023
GMDs, Key Risk Takers (einschliesslich hochbezahlter Mitarbeiter)	2 Jahren (Tranche 1)	2019 und 2020
	3 Jahren (Tranche 2)	2019, 2020 und 2021

<sup>1</sup> Für Senior Management Functions gilt eine verlängerte Aufschubfrist mit der Übertragung der leistungsabhängigen Vergütungen in gleichen Tranchen in den Jahren 3 bis 7 (einschliesslich DCCP).

## Durchschnittlicher ausgewiesener Group RoCET1 Schwellenwert

Durchschnittlicher ausgewiesener Group RoCET1	≥8%
---	-----

## Bereinigter RoAE-Schwellenwerte nach Unternehmensbereich

Global Wealth Management	≥19%
Personal & Corporate Banking	≥12%
Asset Management	≥20%
Investment Bank	≥8%
Corporate Center <sup>1</sup>	≥12%

<sup>1</sup> Mitarbeiter des Corporate Center, durchschnittliche bereinigter «Operating Businesses»-RoAE-Schwellenwert.

## Beispiel zur Veranschaulichung der EOP-Performance-Bedingungen

Der im Rahmen des EOP aufgeschobene Zuteilungsbetrag kann variieren, und zwar erstens je nach Erreichen des durchschnittlichen ausgewiesenen RoCET1 im Verhältnis zum Schwellenwert und zweitens je nach Erreichen des bereinigten RoAE-Schwellenwerts des betreffenden Unternehmensbereichs. Wenn der durchschnittliche ausgewiesene RoCET1 unter dem Mindest-Performance-Schwellenwert liegt und zusätzlich der bereinigte RoAE 0% beträgt oder darunter liegt, verfallen die

jeweiligen Zuteilungen an die Mitarbeiter dieses Unternehmensbereichs vollständig. Liegt der bereinigte RoAE des Unternehmensbereichs zwischen 0% und der Schwelle des Unternehmensbereichs, verfallen diese Zuteilungen bis zu 40%. Die Tabelle unten veranschaulicht Szenarien mit vollständiger Übertragung, mit teilweiser Übertragung und mit vollständigem Verfall.

		Performance des Konzerns (RoCET1)		
		≤ 0%	zwischen 0% und Schwellenwert	≥ Schwellenwert
Performance des Unternehmensbereichs (RoAE)	≤ 0%	vollständiger Verfall	vollständiger Verfall	vollständiger Verfall
	zwischen 0% und Schwellenwert	vollständiger Verfall	teilweise Übertragung	teilweise Übertragung
	≥ Schwellenwert	vollständiger Verfall	teilweise Übertragung	vollständige Übertragung

## Deferred Contingent Capital Plan

Der Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) ist ein obligatorischer Plan für aufgeschobene Vergütungen für alle Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über 300 000 US-Dollar / Franken. Für das Geschäftsjahr 2018 haben wir an 4093 Mitarbeiter DCCP-Awards zugeteilt.

Die Mitarbeiter erhalten als zusätzliches Kernkapital anrechenbare Notional AT1-Kapitalinstrumente. Nach Ermessen des Unternehmens kann die Übertragung entweder in Form einer Barzahlung oder eines marktfähigen AT1-Kapitalinstruments mit unbegrenzter Laufzeit erfolgen. Vor der Zuteilung können die Mitarbeiter wählen, ob ihre DCCP-Zuteilungen auf Schweizer Franken oder auf US-Dollar lauten sollen.

Die DCCP-Zuteilungen werden nach Ablauf von fünf Jahren beziehungsweise von bis zu sieben Jahren im Fall von SMFs vollständig übertragen, sofern kein Trigger-Ereignis eintritt. Zuteilungen verfallen auch, wenn ein Viability-Ereignis eintritt, das heisst, wenn die FINMA das Unternehmen schriftlich darüber informiert, dass die DCCP-Zuteilungen abgeschrieben werden müssen, um eine Insolvenz, einen Konkurs oder einen Zahlungsausfall von UBS zu verhindern, oder wenn das Unternehmen die Zusage des öffentlichen Sektors für eine aussergewöhnliche Unterstützung erhält, die erforderlich ist, um einen solchen Fall zu verhindern. Sie werden ausserdem abgeschrieben, wenn die Kernkapitalquote des Konzerns (CET1) unter 10% für Mitglieder der Konzernleitung beziehungsweise unter 7% für alle anderen Mitarbeiter sinkt.

Zudem verlieren die Mitglieder der Konzernleitung während der Aufschubfrist pro Verlustjahr 20% ihrer Zuteilung. Dies bedeutet, dass 100% der Zuteilung einem Verfallsrisiko

unterliegen. So wie der EOP enthält auch der DCCP Bestimmungen, die es UBS ermöglichen, den gesperrten aufgeschobenen Anteil einer gewährten Vergütung in Teilen oder als Ganzes mit einer Malus-Regelung zu belegen, wenn ein Mitarbeiter bestimmte nachteilige Handlungen vollzieht oder in den meisten Fällen, in denen das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird.

Unter dem DCCP wird Mitarbeitern, die nicht als MRTs eingestuft werden, unter Umständen jährlich ein ermessensbasierter nomineller Zins gewährt. Der nominelle Zinssatz für Zuteilungen im Jahr 2019 betrug für auf Schweizer Franken lautende Zuteilungen 3,40% und für auf US-Dollar lautende Zuteilungen 6,85%. Diese Zinssätze basieren auf den aktuellen Marktzinssätzen für ähnliche AT1-Kapitalinstrumente. Vorbehaltlich einer Überprüfung und Bestätigung durch das Compensation Committee werden die nominellen Zinszahlungen jährlich geleistet.

In den letzten fünf Jahren wurde im Rahmen des DCCP verlustabsorbierendes Kapital in Höhe von zwei Milliarden US-Dollar ausgegeben. Daher unterstützen DCCP-Zuteilungen nicht nur eine wettbewerbsfähige Vergütung, sondern sorgen auch für einen verlustabsorbierenden Kapitalpuffer, der die Kapitalposition des Unternehmens schützt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswirkungen des DCCP auf unser AT1- und Tier-2-Kapital sowie unsere TLAC-Quote.

- **Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen zum Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen und zu den personalbezogenen Kosten**
- **Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen zu längeren Aufschub- und Rückforderungsfristen für MRTs und SMFs**

### Bedeutung des Deferred Contingent Capital Plan für unsere verlustabsorbierende Kapitalunterlegung<sup>1</sup>

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.18	31.12.17	31.12.16
<b>Deferred Contingent Capital Plan (DCCP)</b>	<b>2 005</b>	2 160	2 231
<i>davon: zusätzliches verlustabsorbierendes Kernkapital (AT1)</i>	<i>2 005</i>	1 714	1 356
<i>davon: verlustabsorbierendes Ergänzungskapital (Tier 2)<sup>2</sup></i>	<i>0</i>	447	875
DCCP-Beitrag zur gesamten verlustabsorbierenden Kernkapitalquote (%)	<b>0,8</b>	0,9	1,0

<sup>1</sup> Siehe «Information für Obligationäre» unter [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) für weitere Informationen über Kapitalinstrumente der UBS Group AG und der UBS AG auf konsolidierter und stand-alone Basis. <sup>2</sup> Bezieht sich auf DCCP-Zuteilungen für die Geschäftsjahre 2012 und 2013 - auf der Grundlage von Swiss SRB Framework einschliesslich Übergangsregelungen (phase-in) per 31. Dezember 2017 und 31. Dezember 2016; Basiert auf der früheren Swiss SRB Framework für 31. Dezember 2015. Ab 31. Dezember 2018 erfüllen beide dieser DCCP-Zuteilungen nicht mehr den Schutz wohlverworbener Rechte unter Swiss TBTF capital requirements.



## Andere Komponenten der variablen Vergütung

Zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern, insbesondere von Führungskräften, können wir bestimmte andere Vergütungskomponenten anbieten. Hierzu gehören:

- Ersatzzahlungen für aufgeschobene Zuteilungen, die aufgrund des Wechsels von Mitarbeitern zum Unternehmen verfallen sind. Solche Zahlungen sind in der Branche üblich und oft notwendig, um hochkarätige Bewerber anzuziehen, deren Vergütung bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu einem bedeutenden Teil aus aufgeschobenen Zuteilungen besteht, die ohne fortlaufende Beschäftigung verfallen.
- Retentionszahlungen an Mitarbeiter in Schlüsselpositionen als Anreiz, weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein, speziell in schwierigen Phasen, wie dem Verkauf oder der Liquidation von Geschäftseinheiten.
- In seltenen Fällen können Garantien erforderlich sein, um Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten und einer bestimmten Erfahrung zu gewinnen. Diese Zuteilungen unterliegen den allgemeinen Regeln für den Aufschub und sind auf das erste Beschäftigungsjahr beschränkt.
- Zuteilungen, die spät im Jahr eingestellten Mitarbeitern gewährt werden, um leistungsabhängige Zuteilungen zu ersetzen, die sie bei ihrem bisherigen Arbeitgeber erhalten hätten, wenn sie nicht zu unserem Unternehmen gewechselt hätten. Für solche Zuteilungen gilt der gleiche Anteil von aufgeschobenen Zahlungen wie für UBS-Mitarbeiter auf einer vergleichbaren Ebene.
- In Ausnahmefällen können Mitarbeitern Antrittszahlungen gewährt werden, um die Chancen auf einen Übertritt zu erhöhen.

Diese anderen Komponenten der variablen Vergütung unterliegen einem umfassenden Genehmigungsprozess. Je nach Höhe oder Art der Zahlungen können Genehmigung und Verantwortung bis auf Stufe Compensation Committee reichen.

An Mitarbeiter, die von Personalabbaumassnahmen betroffen sind, können Abgangsentschädigungen ausbezahlt werden. Unsere Abfindungsregeln entsprechen den anwendbaren lokalen Rechtsvorschriften (gesetzlich geregelte Abfindung). In bestimmten Regionen leisten wir unter Umständen Abgangsentschädigungen, die mit unseren Sozialpartnern vor Ort ausgehandelt wurden und die eventuell über die geltenden rechtlichen Mindestanforderungen hinausgehen (Abfindung innerhalb eines Sozialplans). Dabei gelten standortspezifische Abfindungsregeln. Darüber hinaus kann es sein, dass wir Abfindungszahlungen leisten, die über die gesetzlich geregelten oder innerhalb eines Sozialplans definierten Abfindungszahlungen hinausgehen (zusätzliche Abfindung), und zwar dann, wenn wir dies unter den gegebenen Umständen als angemessen und in Übereinstimmung mit Marktusancen erachten. Mitglieder der Konzernleitung erhalten keine Abfindungszahlungen.

## Antrittszahlungen, Ersatzzahlungen, Garantien und Abfindungszahlungen

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Total 2018	Im Jahr 2018 anfallende Beträge <sup>5</sup>	Beträge, die 2019 oder später anfallen	Total 2017	Anzahl Empfänger	
					2018	2017
<b>Total Antrittszahlungen<sup>1</sup></b>	<b>30</b>	<b>20</b>	11	34	<b>178</b>	149
davon: Key Risk Takers <sup>2</sup>	7	4	4	25	6	15
<b>Total Ersatzzahlungen<sup>3</sup></b>	<b>72</b>	<b>7</b>	65	96	<b>299</b>	278
davon: Key Risk Takers <sup>2</sup>	19	2	16	52	11	27
<b>Total Garantien<sup>3</sup></b>	<b>48</b>	<b>26</b>	22	37	<b>54</b>	39
davon: Key Risk Takers <sup>2</sup>	12	5	7	20	5	9
<b>Total Abfindungszahlungen<sup>1,4</sup></b>	<b>165</b>	<b>165</b>	0	222	<b>1524</b>	2205
davon: Key Risk Takers	4	4	0	2	18	6

<sup>1</sup> Konzernleitungsmitglieder sind nicht berechtigt Antritts- oder Abfindungszahlungen zu erhalten. <sup>2</sup> Bei den Ausgaben für Key Risk Takers handelt es sich um Gesamtjahresbeträge für Personen, die am 31. Dezember 2018 ihre Funktion innehatten. Die Anzahl der Key Risk Takers enthält auch Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über USD / CHF 2,5 Millionen (hochbezahlte Mitarbeiter). <sup>3</sup> Für 2018 oder 2017 wurden keine Ersatzzahlungen oder Garantien an Konzernleitungsmitglieder ausgerichtet. <sup>4</sup> Enthält gesetzlich geregelte Abfindungen und Abfindungen innerhalb eines Sozialplans. <sup>5</sup> Aufwand vor Abschluss für Übertragungsbeschränkungen nach Eintreten der Fälligkeit.

# Performance und Vergütungsfinanzierung im Jahr 2018

## Unsere Performance im Jahr 2018

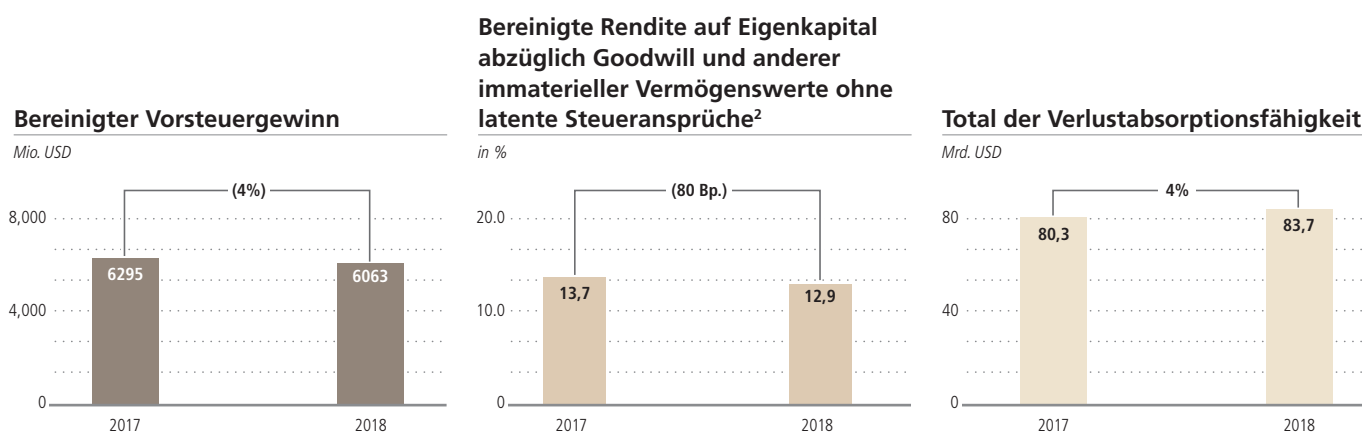
Wir haben im Jahr 2018 ein starkes Finanzergebnis in einem insgesamt anspruchsvollen Marktumfeld erzielt. Dies zeugt von der Stärke unseres Geschäftsmodells. Der Vorsteuergewinn stieg um 12% auf 6,0 Milliarden US-Dollar, was vor allem auf einen höheren Geschäftsertrag und einen niedrigeren Geschäftsaufwand zurückzuführen ist. Der bereinigte<sup>1</sup> Vorsteuergewinn sank um 4% auf 6,1 Milliarden US-Dollar. Darin widerspiegelt sich der höhere bereinigte Geschäftsaufwand, der teilweise durch einen Anstieg des bereinigten Geschäftsertrags kompensiert wurde. Weitere Einzelheiten zur Performance des Konzerns und der einzelnen Unternehmensbereiche sind im Abschnitt «Geschäftsergebnis und Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2018 zu finden.

Der den Aktionären zurechenbare Reingewinn erhöhte sich um 16% auf 4,5 Milliarden US-Dollar (ohne Berücksichtigung der Auswirkungen des geänderten Steuergesetzes in den USA im vierten Quartal 2017).

Die bereinigte<sup>1</sup> Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (ohne latente Steueransprüche) betrug 12,9%. Die ausgewiesene Rendite auf das harte Kernkapital (CET1) lag bei 13,1%, was verglichen mit unseren Mitbewerbern ein guter Wert ist.

Unsere Kapitalposition war weiterhin stark. Die harte Kernkapitalquote (CET1) belief sich auf 12,9%, die CET1 Leverage Ratio auf 3,8%. Beide Werte entsprachen unseren Kapitalleitlinien (rund 13% bzw. 3,7%). Wir steigerten unsere Verlustabsorptionsfähigkeit um 3,4 Milliarden US-Dollar auf 83,7 Milliarden US-Dollar.

Für das Geschäftsjahr 2018 beabsichtigt der Verwaltungsrat, eine Dividende von 0.70 Franken pro Aktie vorzuschlagen. Dies entspricht einer Erhöhung um 8% gegenüber dem Vorjahr. 2018 kauften wir UBS-Aktien im Gesamtwert von 750 Millionen Franken zurück und übertrafen damit unser Ziel für 2018 von bis zu 550 Millionen Franken.



<sup>1</sup> Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Geschäftsergebnis und Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen über bereinigte Ergebnisse. <sup>2</sup> Die bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte ohne latente Steueransprüche berechnet sich aus dem bereinigten den Aktionären zurechenbaren Reingewinn / -verlust, ohne Abschreibungen und Wertminderungen auf Goodwill und immaterielle Vermögenswerte und latenten Steueraufwand / -ertrag, wie die Nettoabschreibung durch den im vierten Quartal 2017 verabschiedeten TCJA, geteilt durch das durchschnittliche den Aktionären zurechenbare Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte ohne latente Steueransprüche, die nicht als hartes Kernkapital (CET1) anrechenbar sind.

## Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen

Die Finanzierung unseres Pools für leistungsabhängige Zuteilungen basiert auf dem Geschäftserfolg, der anhand verschiedener, nachfolgend beschriebener Grössen gemessen wird.

Wir bewerten die Performance des Konzerns und der Unternehmensbereiche einschliesslich der Erfüllung verschiedener Zielvorgaben. Zudem berücksichtigen wir die Performance gegenüber unserer Vergleichsgruppe, die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit im Markt, die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele einschliesslich des Kapitalwachstums sowie die risikogewichteten Aktiven und die Kosteneffizienz. Wir betrachten das Risikoprofil und die Risikokultur des Unternehmens, den Umfang, in dem operationelle Risiken und Kontrollmängel identifiziert und gehandhabt wurden, sowie den Erfolg der Initiativen zur Risikominderung.

Unsere Vergütungsphilosophie ist darauf ausgerichtet, Ergebnisorientierung und umsichtige Risikobereitschaft in Einklang zu bringen und talentierte Mitarbeiter zu binden. Zu diesem Zweck senken wir bei verbesserter Geschäftsentwicklung den Prozentsatz des Gesamtbeitrags an unsere leistungsabhängigen Zuteilungen. In Jahren mit starken Geschäftsergebnissen kann so eine übermässige Gesamtvergütung verhindert und ein entsprechend höherer Gewinnanteil vor Berücksichtigung der leistungsabhängigen Zuteilungen an die Aktionäre ausgeschüttet oder dem Kapital zugeführt werden. In Jahren mit rückläufigen Ergebnissen nimmt der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen grundsätzlich ab, jedoch besteht die Möglichkeit, den prozentualen Beitrag an die leistungsabhängigen Zuteilungen zu erhöhen.

Der Prozess zur Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen beginnt damit, dass ein Prozentsatz des risikobereinigten Gewinns jedes Unternehmensbereichs vor Berücksichtigung der leistungsabhängigen Zuteilungen zurückgestellt wird. Zur Festlegung des endgültigen Pools berücksichtigen wir ausserdem die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele, die Qualität der Erträge, die finanzielle Tragbarkeit, die Anlegerrendite und die Wettbewerbsfähigkeit. Das Ergebnis der Unternehmensbereiche wird um Posten bereinigt, die für das Resultat nicht repräsentativ sind (z.B. Gewinne oder Verluste aus dem Verkauf von Immobilien oder Desinvestitionen).

Im Corporate Center ist die Vergütungsfinanzierung an das Konzernergebnis gekoppelt und abhängig von der Anzahl Mitarbeiter, dem Mitarbeiterstandort und demografischen Überlegungen. Für jeden Funktionsbereich werden anhand von quantitativen und qualitativen Beurteilungen die Servicequalität, das Risikomanagement und das finanzielle Ergebnis ermittelt. Bei

der Ermittlung der Servicequalität liefern die Unternehmensbereiche Input für die Beurteilung der verschiedenen Bereiche im Corporate Center. Die Kontrollfunktionen werden jedoch unabhängig von den Unternehmensbereichen beurteilt, die sie beaufsichtigen, überwachen oder kontrollieren. Letztlich widerspiegeln unsere Vergütungsentscheide sowohl die allgemeine als auch die individuelle Performance und den Marktwert der Talente in diesen Bereichen zum Zweck eines effizienten und effektiven Corporate Center.

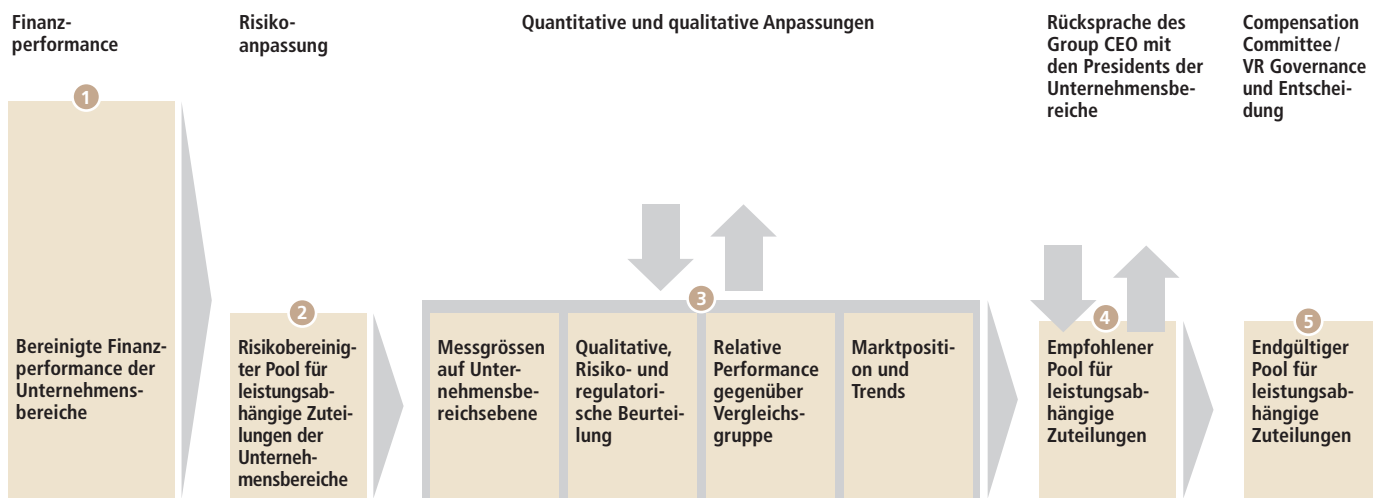
Bevor das Compensation Committee dem Verwaltungsrat seine endgültige Empfehlung unterbreitet, kann es den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen ermessensbasiert nach oben oder unten hin anpassen; auch eine Zuteilung von null kann empfohlen werden. Bei der Anpassung des Pools berücksichtigt das Compensation Committee verschiedene Faktoren wie die relative Performance, das Marktumfeld, Kapitalrückführungen an die Aktionäre, die Auswirkungen von veränderten Rechnungslegungsstandards, die Kosten für Rechtsfälle und regulatorische Angelegenheiten sowie den Wettbewerbsdruck. Bei der Entscheidung des Compensation Committee geht es somit um eine ausgewogene Betrachtung des Finanzergebnisses mit einer Reihe von qualitativen Faktoren und Berücksichtigung der Qualität der Ergebnisse, einschliesslich Entwicklungen und Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten. In dieser Hinsicht ist es wichtig, zwischen Altfällen einerseits und dem Finanz- und Geschäftsergebnis für das Jahr andererseits zu unterscheiden. Damit wir zukünftiges Wachstum durch eine disziplinierte Umsetzung unserer Strategie und die Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert fördern, dürfen Entscheidungen zur Vergütung nicht durch die potenziellen Auswirkungen von Altfällen bestimmt werden, deren Beilegung möglicherweise noch Jahre dauern wird. Dennoch achten wir auf die potenziellen Kosten dieser Fälle, ihre umsichtige Handhabung und die Auswirkungen auf unseren Aktienkurs.

Wie oben erwähnt, hat das Compensation Committee in den vergangenen sechs Jahren aufgrund der beschriebenen Überlegungen in eigenem Ermessen Anpassungen am Pool für leistungsabhängige Zuteilungen vorgenommen, die sich in einer Bandbreite von -6% bis +2% bewegten. Bis auf ein Jahr passte es den Pool jeweils nach unten an.

Nähere Angaben zum Prozess finden sich in der Übersicht auf der folgenden Seite.

- **Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Geschäftsergebnis und Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen zu den bereinigten Ergebnissen**

Prozess zur Finanzierung des Pools von leistungsabhängigen Zuteilungen – erläuternde Übersicht



- 1 Bereinigte Finanzperformance der Unternehmensbereiche** Das bereinigte Finanzergebnis des Unternehmensbereichs bildet den Ausgangspunkt für den Finanzierungsprozess. Die Ergebnisse werden um Posten bereinigt, welche die zugrundeliegende Performance nicht reflektieren.

---

- 2 Risikobereinigter Pool für leistungsabhängige Zuteilungen der Unternehmensbereiche** Im Voraus festgelegte unternehmensbereichsspezifische Finanzierungsquoten für den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen werden auf die risikobereinigte Performance angewandt. Dabei werden Kredit-, Markt- und operationelle Risiken (einschliesslich Verhalten) berücksichtigt.

---

- 3 Messgrößen auf Unternehmensebene** Jeder Unternehmensbereich wird auf Basis bestimmter Messgrößen beurteilt (z.B. Wachstumsrate der Nettoneugelder, Rendite auf zuge teiltem Eigenkapital).

**Qualitative-, Risiko- und regulatorische Beurteilung** Qualitative Beurteilung (z.B. Qualität der Ergebnisse), Beurteilung der Einhaltung regulatorischer Bestimmungen und Risikobeurteilung (z.B. operationelles Risiko, Legal- und Compliance-Risiken, Reputationsrisiko). Die qualitative Beurteilung unterstützt die Ausrichtung auf unsere Grundsätze der Gesamtvergütung.

**Relative Performance gegenüber Vergleichsgruppe** Die Performance wird auch relativ zu unserer Vergleichsgruppe beurteilt.

**Marktposition und Trends** Marktinformationen von externen Beratern unterstützen die Beurteilung, wie wettbewerbsfähig unser Gehaltsniveau und unsere Vergütungsstruktur sind. Sie ermöglichen auch einen vorausschauenden Blick auf Markttrends in Bezug auf die absoluten Vergütungsniveaus, die Vergütungsstruktur und die branchenübliche Praxis.

---

- 4 Empfohlener Pool für leistungsabhängige Zuteilungen** Der Prozess zur Festlegung der Pools für leistungsabhängige Zuteilungen der Unternehmensbereiche basiert auf quantitativen und qualitativen Beurteilungen. Er endet in einer Empfehlung des Group CEO (nach Rücksprache mit den Presidents der Unternehmensbereiche), die dem Compensation Committee zur Prüfung vorgelegt wird.

---

- 5 Endgültiger Pool für leistungsabhängige Zuteilungen** Das Compensation Committee prüft die Empfehlung im Kontext unserer Gesamtperformance, unserer Kapitalstärke, unseres Risikoprofils, der finanziellen Tragbarkeit, der Anlegerrendite, des Fortschritts bei unseren strategischen Initiativen, unserer Wettbewerbsfähigkeit / Marktpositionierung sowie der geschäftlichen und geografischen Trends. Das Compensation Committee überprüft, dass die Empfehlung mit der in den Grundsätzen zur Gesamtvergütung verankerten Strategie im Einklang steht, um nachhaltige Werte für unsere Aktionäre zu schaffen. Es kann die Empfehlungen des Group CEO anpassen (auf- oder abwärts, auch eine Zuteilung von null kann empfohlen werden), bevor es dem Verwaltungsrat seine endgültige Empfehlung unterbreitet.

# Vergütung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder

## Leistungsbeurteilung

Die jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen des Group CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung beruhen auf dem Verfahren zur Festlegung der Vergütung der Konzernleitung, das unten dargestellt ist. Der Gesamtbetrag für diese Zuteilungen unterliegt der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung.

Wir bewerten die Leistungen der Mitglieder der Konzernleitung anhand einer Reihe von finanziellen Zielsetzungen und Zielen im Zusammenhang mit unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen. Die finanziellen Messgrößen für den Group CEO beruhen auf dem Konzernergebnis. Bei den übrigen Mitgliedern der Konzernleitung werden sowohl das Konzernergebnis als auch das Ergebnis des entsprechenden Unternehmensbereichs und / oder der entsprechenden Region zugrunde gelegt, und jene, die Konzernfunktionen leiten, werden auf Grundlage des Konzernergebnisses beziehungsweise

der Ergebnisse der Funktion beurteilt, der sie vorstehen.

Die Gewichtung der konzern- und unternehmensbereichsspezifischen, regionalen und funktionalen Messgrößen hängt von der Aufgabe des Mitglieds der Konzernleitung ab. Die konzernspezifischen Messgrößen haben bei allen Mitgliedern der Konzernleitung eine grosse Bedeutung. Die Leistungen in Bezug auf unsere Pfeiler und Prinzipien sind zusätzliche Faktoren bei der Bewertung der Gesamtqualität und Nachhaltigkeit der Finanzergebnisse. Bei der Beurteilung werden die Finanzkennzahlen einschliesslich der Pfeiler und Prinzipien mit 65% und die Verhaltensweisen mit 35% gewichtet.

Die Tabelle «Übersicht über die Leistungsmessgrößen» in diesem Abschnitt zeigt die Messgrößen, die wir für die Leistungsbeurteilung einsetzen.

## Übersicht über das Verfahren zur Festlegung der Vergütung der Konzernleitung

Die Vergütung des Group CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung wird durch ein striktes Verfahren geregelt und unterliegt der Aufsicht des Compensation Committee und des Verwaltungsrats. Die folgende Abbildung zeigt, wie die Vergütung aller Konzernleitungsmitglieder festgelegt wird.

Das Compensation Committee ist in alle Phasen des Leistungsbeurteilungs- und Entscheidungsprozesses für die Gesamtvergütung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder eingebunden mit Überprüfung und Genehmigung durch den Verwaltungsrat.

	Zielsetzung	Leistungsbeurteilung	Entscheidung über die Gesamtvergütung
<b>Entscheidungsprozess</b>	<p>Die Finanzziele beruhen je nach Rolle des Konzernleitungsmitglieds auf den Ergebnissen des Unternehmensbereichs, der Region und / oder der Funktion</p> <p>Die Finanzziele und Ziele im Zusammenhang mit unseren Pfeilern und Prinzipien basieren auf dem strategischen Plan</p> <p>Die finanziellen Messgrößen unter Berücksichtigung der Pfeiler und Prinzipien machen 65% aus, die Verhaltensweisen machen 35% aus</p>	<p>Die Beurteilung der Finanzziele erfolgt auf Basis der effektiven Ergebnisse im Vergleich zu den Zielsetzungen sowie im Jahresvergleich</p> <p>Die Leistungen in Bezug auf unsere Pfeiler und Prinzipien sind zusätzliche Faktoren bei der Bewertung der Gesamtqualität und Nachhaltigkeit der Finanzergebnisse</p> <p>Die Verhaltensweisen beurteilen, wie die Führungskraft die Finanzergebnisse erreicht hat</p>	<p>Bei der Festlegung der Vergütungshöhe berücksichtigt das Compensation Committee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistung und finanzielle Tragbarkeit</li> <li>– Leistungsbeurteilung</li> <li>– relative Performance gegenüber Vergleichsgruppe</li> <li>– Marktwert und Trends der Vergütung</li> <li>– weitere als relevant betrachtete Parameter</li> </ul> <p>Die Empfehlung des Group CEO fließt in die definitive Entscheidung über die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder ein (der Group CEO gibt für seine eigene Zuteilungen keine Empfehlung ab)</p>
<b>Rolle des Verwaltungsrats und des Compensation Committee</b>	<p>Das Compensation Committee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– legt gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten die Ziele für den Group CEO fest</li> <li>– prüft gemeinsam mit dem Group CEO die Ziele für die übrigen Konzernleitungsmitglieder</li> </ul>	<p>Das Compensation Committee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– beurteilt gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten die Leistung des Group CEO und gibt eine Gesamtbeurteilung ab</li> <li>– prüft gemeinsam mit dem Group CEO die Leistungsbeurteilungen der übrigen Konzernleitungsmitglieder</li> </ul>	<p>Das Compensation Committee schlägt dem Verwaltungsrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten die individuelle Gesamtvergütung des Group CEO vor</li> <li>– gemeinsam mit dem Group CEO die individuelle Gesamtvergütung der übrigen Konzernleitungsmitglieder vor</li> </ul> <p>Die endgültige Entscheidung über den Gesamtbetrag unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung</p>

Die Leistungsbeurteilung dient als Grundlage für die Festlegung der jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Die Bemessung erfolgt nicht mechanisch, denn das Compensation Committee kann bei der Leistungsbeurteilung von seinem Ermessensspielraum Gebrauch machen. Das Committee kann die erbrachte Leistung im Verhältnis zum Vorjahresergebnis, zur strategischen Planung und zur Konkurrenz beurteilen und die Empfehlung des Group

CEO miteinbeziehen. Anschliessend werden die Empfehlungen des Compensation Committee durch den Verwaltungsrat geprüft und genehmigt. Die Vergütung des Group CEO wird vom Compensation Committee und anschliessend vom gesamten Verwaltungsrat anhand eines ähnlichen Verfahrens festgelegt, mit dem Unterschied, dass die Empfehlung vom Präsidenten des Verwaltungsrats abgegeben wird.

## Übersicht über die Leistungsmessgrössen

Die nachfolgende Tabelle enthält die Leistungsmessgrössen zur Leistungsbeurteilung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder für 2018.

Leistungsmessgrössen		
<b>Konzernweite Messgrössen</b>		Mehrere finanzielle Messgrössen einschliesslich bereinigtes Konzernergebnis vor Steuern, bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis des Konzerns, bereinigter Group Return on Tangible Equity (RoTE) ohne latente Steueransprüche und Kernkapitalquoten (CET1)
<b>Bereichsspezifische regionale und / oder funktionale Messgrössen (sofern zutreffend)<sup>1</sup></b>		Die bereichsspezifischen und / oder regionalen Messgrössen sind unterschiedlich, können aber umfassen: Wachstumsrate Nettoneugelder, Bruttomarge, bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis, Wachstumsrate Nettoneugeschäftsvolumen, Nettozinsmarge, bereinigte RoAE, RWA-Grenzwert gemäss Basel III, Grenzwerte finanzierte Vermögenswerte  Spezifische funktionale Messgrössen für Konzernleitungsmitglieder des Corporate Center
<b>Pfeiler</b>	Kapitalstärke	Baut Kapitalstärke auf und hält diese aufrecht; erfüllt CET1 Zielvorgaben. Schafft Effizienzen und setzt unser Kapital effizienter und effektiver ein.
	Effizienz und Effektivität	Trägt zur Entwicklung und Umsetzung unserer Strategie sowie zum Erfolg aller Geschäfts- / Funktionsbereiche und Regionen bei. Berücksichtigt Marktbedingungen, relative Performance und andere Faktoren.
	Risikomanagement	Stärkt das Risikomanagement durch ein effektives Kontrollsystem. Ebenso wird erfasst, in welchem Masse Risiken durch Selbstbeurteilung identifiziert werden, und es wird untersucht, inwieweit es der betreffenden Person erfolgreich gelungen ist, Bestimmungen innerhalb der verschiedenen regulatorischen Rahmenbedingungen einzuhalten. Trägt dazu bei, die Beziehungen des Unternehmens mit Aufsichtsbehörden durch kontinuierlichen Dialog zu pflegen.
<b>Prinzipien</b>	Kundenfokus	Trägt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur langfristigen Beibehaltung eines hohen Masses an Zufriedenheit bei. Dies beinhaltet auch die Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit und des Angebots des gesamten Unternehmens für unsere Kunden.
	Exzellenter Service	Personalmanagement – baut Nachfolger für die obersten Führungspositionen auf, fördert die unternehmensinterne Talentmobilität sowie eine vielseitige und offene Belegschaft.  Produkt- und Dienstleistungsqualität – strebt einen exzellenten Service an in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten.
	Nachhaltige Performance	Marke und Reputation – schützt die Reputation des Konzerns und die vollständige Einhaltung unserer Standards und Grundsätze.  Kultur und Wachstum – stellt Grundsätze und Verhaltensweisen gänzlich in den Mittelpunkt des Geschäfts und legt das Augenmerk auf nachhaltiges Wachstum. Ausserdem bewertet diese Messgrösse, inwieweit die betreffende Person in der Lage ist, eine Kultur der persönlichen Verantwortung zu fördern und damit unser Engagement als verantwortungsbewusster Corporate Citizen unter Beweis zu stellen.

Verhalten	
<b>Integrität</b>	Übernimmt Verantwortung für seine Worte und sein Handeln, sorgt sich um das Wohl von Kunden, Anlegern und Kollegen und ist ein Vorbild.
<b>Zusammenarbeit</b>	Räumt Vorteilen der Kunden und des Unternehmens Vorrang vor eigenen Interessen ein, arbeitet eng mit anderen im gesamten Konzern zusammen, schätzt und respektiert unterschiedliche Ansichten.
<b>Hinterfragen</b>	Ermutigt sich selbst und andere, den Status quo konstruktiv zu hinterfragen, sowie aus Fehlern und Erfahrungen zu lernen.

<sup>1</sup> Sowohl die regionalen, als auch die funktionalen Messgrössen können qualitative Messwerte enthalten

## Vergütung des Group Chief Executive Officer 2018

Die leistungsabhängigen Zuteilungen des Group CEO, Sergio P. Ermotti, basieren auf der Erreichung von finanziellen Zielen sowie den Leistungen in Bezug auf unsere Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen, wie am Anfang dieses Abschnitts beschrieben. Diese Zielsetzungen reflektieren die vom Verwaltungsratspräsidenten und vom Verwaltungsrat festgelegten strategischen Prioritäten. Dazu zählen unter anderem die risikobereinigte Profitabilität, das Aufwand-Ertrags-Verhältnis, die Kapitalposition und die bereinigte Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (bereinigter RoTE) sowie eine Reihe von Messgrössen zur Beurteilung der Qualität und Nachhaltigkeit der Performance. Die Finanzziele, einschliesslich Pfeiler und Prinzipien, bestimmen 65% der Leistungsbeurteilung von Sergio P. Ermotti, während sich die restlichen 35% auf die Verhaltensweisen beziehen. In der Tabelle auf der folgenden Seite sind die bei der Beurteilung der Leistung von Sergio P. Ermotti als Group CEO für das Jahr 2018 verwendeten Messgrössen zusammengefasst.

Der Verwaltungsrat würdigte den fortgesetzten Fokus von Sergio P. Ermotti auf die langfristige Ausrichtung des Konzerns und die Erzielung einer nachhaltigen Performance. In einem Jahr mit anspruchsvollen Marktbedingungen erreichte er eine Verbesserung der Ergebnisse der Bank und hielt ihre starke Kapitalposition aufrecht. Dies ermöglichte es dem Verwaltungsrat, die Kapitalrückführungen an die Aktionäre zu erhöhen. Der den Aktionären zurechenbare Reingewinn erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 16% auf 4,5 Milliarden US-Dollar, ohne Berücksichtigung der Auswirkungen der 2,9 Millionen US-Dollar Nettoabschreibungen auf latenten Steueransprüchen aufgrund des geänderten US-Steuergesetzes im vierten Quartal 2017. Der Gewinn vor Steuern des Konzerns stieg um 12% auf 6,0 Milliarden US-Dollar, während der bereinigte<sup>1</sup> Gewinn vor Steuern um 4% auf 6,1 Milliarden US-Dollar sank. Trotz anspruchsvoller Marktbedingungen und Altfällen, die zu höheren Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten führten, lagen unsere Finanzergebnisse nahe bei den gesetzten Zielen.

Unter Sergio P. Ermottis Verantwortung resultierte eine weiterhin hohe Profitabilität mit einer bereinigten<sup>1</sup> Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE) ohne latente Steueransprüche von 12,9% und einer ausgewiesenen Rendite auf hartem Kernkapital (CET1) von 13,1%. Mit einer harten Kernkapitalquote (CET1) von 12,9% und einer Leverage Ratio des harten Kernkapitals (CET1) von 3,8% erreichten wir unsere Kapitalziele und erfüllten die Kapitalanforderungen, welche ab 2020 gültig sind, ein Jahr früher als geplant. Die gesamte Verlustabsorptionsfähigkeit des Konzerns wurde weiter um 3,4 Milliarden US-Dollar auf 83,7 Milliarden US-Dollar gestärkt. 2018 kauften wir UBS-Aktien im Gesamtwert von 750 Millionen Franken zurück und übertrafen damit unser entsprechendes Ziel von bis zu 550 Millionen Franken.

Der Verwaltungsrat würdigte auch Sergio P. Ermottis Leistungen in 2018, welche die Erwartungen im Zusammenhang

mit unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen übertrafen. Unter seiner Führung wurden die Massnahmen zur Erhöhung der Kapital- und Kosteneffizienz fortgesetzt; er schärfte erfolgreich die klare Strategie des Konzerns und leitete Initiativen für ein zukünftiges Wachstum. Gleichzeitig fokussierte Sergio P. Ermotti weiterhin die Organisation auf ein exzellentes Risikomanagement und eine konsequente Risikobereinigung.

Sergio P. Ermotti führte die Organisation erfolgreich auf einen Wachstumskurs durch die Entwicklung innovativer Lösungen und digitaler Kundenangebote über sämtliche Geschäftsbereiche hinweg. Er erhöhte weiter sein starkes persönliches Engagement mit Kunden und förderte die Kundenorientierung in den Entscheidungsprozessen der gesamten Organisation.

2018 gestaltete Sergio P. Ermotti die Konzernleitung um. Alle vier neu ernannten Konzernleitungsmitglieder waren interne Kandidaten und reflektieren sein starkes Bekenntnis zur Talententwicklung, Nachfolgeplanung und internen Mobilität, um Kontinuität quer durch die Organisation zu unterstützen. Zudem setzte er sich weiterhin für die Verbesserung der Diversität auf allen Führungsebenen ein.

Der Verwaltungsrat anerkannte Sergio P. Ermottis Führungsrolle bei unseren Kultur- und Verhaltensinitiativen. Er engagierte sich persönlich für die Umsetzung der Verhaltensprinzipien im gesamten Unternehmen und betonte konsequent die Bedeutung dieser Themen gegenüber den Mitarbeitern und in öffentlichen Stellungnahmen. Er setzte sich weiterhin stark für die Kultur als strategisches Unterscheidungsmerkmal ein, mit laufender Verbesserung durch konstruktives Hinterfragen und einer umfassenden Erfüllung der Kundenbedürfnisse durch eine effektive bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Der Verwaltungsrat bestimmt die jährliche Vergütung für den Group CEO aufgrund einer ausgewogenen Betrachtung des Finanzergebnisses mit einer Reihe von qualitativen Faktoren und berücksichtigt die Qualität der Ergebnisse, einschliesslich Entwicklungen und Rückstellungen für Rechtsfälle, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten. Dabei unterscheidet er zwischen Altfällen einerseits und dem Finanz- und Geschäftsergebnis für das Jahr andererseits. In Anerkennung seiner Leistungen im Jahr 2018 genehmigte der Verwaltungsrat den Antrag des Compensation Committee, Sergio P. Ermotti eine leistungsabhängige Zuteilung von 11,3 Millionen Franken zu gewähren. Seine Gesamtvergütung (ohne Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an die Vorsorgeeinrichtung) belief sich damit auf 13,8 Millionen Franken. Die leistungsabhängige Zuteilung unterliegt der Genehmigung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung der Konzernleitung im Jahr 2018 durch die Aktionäre. Davon werden 18% (zwei Millionen Franken) in bar ausbezahlt und die verbleibenden 82% (9,3 Millionen Franken) als aufgeschobene Zuteilung, welche Verfallsbedingungen und dem Erreichen von Mindest-Performance-Schwellenwerten über fünf Jahre unterliegt.

→ **Siehe Abschnitt «Vergütungsphilosophie und -struktur» dieses Berichts für weitere Informationen**

<sup>1</sup> Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Geschäftsergebnis und Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen über bereinigte Ergebnisse.



## Leistungsbeurteilung des Group CEO

Die unten stehende Abbildung veranschaulicht die Leistungsbeurteilung des Group CEO für das Jahr 2018. Bei der Beurteilung der Finanzziele berücksichtigt das Compensation Committee zusätzliche Faktoren, um die Qualität und die Nachhaltigkeit der Finanzergebnisse zu bewerten. Diese

zusätzlichen Faktoren basieren auf den Leistungen des Group CEO in Bezug auf unsere Pfeiler und Prinzipien, einschliesslich der relativen Performance, der Marktbedingungen, der Kundenzufriedenheit und der Förderung von Talenten. Weitere Einzelheiten sind auf der vorangehenden Seite beschrieben.

Gewichtung	Leistungsmessgrössen	Ergebnis 2016	Ergebnis 2017	Ergebnis 2018	Gewichtung	Beurteilung 2018 vs Plan
<b>100%</b>						
65%	<b>Bereinigter Vorsteuergewinn des Konzerns</b>	USD 5439 Millionen	USD 6295 Millionen	USD 6063 Millionen	40%	
	<b>Bereinigtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis</b>	80,8%	78,2%	79,5%	20%	
	<b>Bereinigter Group RoTE ohne latente Steueransprüche<sup>1</sup></b>	11,3%	13,7%	12,9%	20%	
	<b>Kapitalbewirtschaftung</b> Harte Kernkapitalquote (CET1) Leverage Ratio des harten Kernkapitals (CET1) Post-Stress-Kernkapitalquote (CET1)	13,8% 3,5% Erreicht	13,8% 3,7% Erreicht	12,9% 3,8% Erreicht	20%	
	<b>Pfeiler und Prinzipien</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> Die Gesamtleistung übertraf die Erwartungen: Sergio P. Ermotti's fortgesetzter Fokus auf die langfristige Ausrichtung des Konzerns und die Erzielung einer nachhaltigen Performance. In einem Jahr mit anspruchsvollen Marktbedingungen erreichte er eine Verbesserung der Ergebnisse der Bank, hielt ihre starke Kapitalposition aufrecht und ermöglichte es dem Verwaltungsrat, die Kapitalrückführungen an die Aktionäre zu erhöhen. Darüber hinaus führte Sergio P. Ermotti die Massnahmen zur Erhöhung der Kapital- und Kosteneffizienz fort; schärfte erfolgreich die klare Strategie des Konzerns und leitete Initiativen für ein zukünftiges Wachstum. Er erhöhte weiter sein starkes persönliches Engagement mit Kunden und förderte die Kundenorientierung in der gesamten Organisation. Sergio P. Ermotti fokussierte weiterhin die Organisation auf ein exzellentes Risikomanagement und eine konsequente Risikobereinigung. 2018 gestaltete er die Konzernleitung um, was sein starkes Bekenntnis zur Talententwicklung, Nachfolgeplanung und internen Mobilität reflektiert. Zudem setzte er sich weiterhin für die Verbesserung der Diversität auf allen Führungsebenen ein.				
35%	<b>Verhaltensweisen</b> Integrität Zusammenarbeit Hinterfragen	Die Gesamtleistung übertraf die Erwartungen, aufgrund des konsequenten Einsatzes: Sergio P. Ermotti nahm weiterhin die Führungsrolle bei unseren Kultur- und Verhaltensinitiativen ein. Er engagierte sich persönlich für die Umsetzung der Verhaltensprinzipien im gesamten Unternehmen und betonte unablässig die Bedeutung dieser Themen gegenüber den Mitarbeitern und in öffentlichen Stellungnahmen. Sergio P. Ermotti setzte sich weiterhin stark für die Kultur als strategisches Unterscheidungsmerkmal ein, mit laufender Verbesserung durch konstruktives Hinterfragen und einer umfassenden Erfüllung der Kundenbedürfnisse durch eine effektive bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Der Verwaltungsrat würdigte ausserdem die Vorbildrolle von Sergio P. Ermotti beim Einbezug der Meinungen von Kunden, Investoren und Kollegen sowie die Wertschätzung, die er gegenüber andern zeigt. Er kommunizierte weiterhin klar und konsistent, kam seinen Verpflichtungen und Versprechungen konsequent nach und handelte entscheidungsfreudig, aber überlegt – im besten Interesse des Unternehmens.				

<sup>1</sup> Berechnet als den Aktionären zurechenbarer bereinigter Reingewinn/-verlust, ohne Abschreibungen und Wertminderungen auf Goodwill und immaterielle Vermögenswerte und latenten Steueraufwand/-ertrag, wie die Nettoabschreibung durch den im vierten Quartal 2017 verabschiedeten US Tax Cuts and Jobs Act, geteilt durch das durchschnittliche den Aktionären zurechenbare Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte ohne latente Steueransprüche, die nicht als hartes Kernkapital (CET1) anrechenbar sind.

## Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung 2018

Die leistungsabhängigen Zuteilungen an die Konzernleitung unterliegen der Genehmigung des Verwaltungsrats und basieren auf der Beurteilung der Finanzziele und der Ziele in Bezug auf die Pfeiler, Prinzipien und Verhaltensweisen. Der Gesamtbetrag für diese Zuteilungen unterliegt der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung. Der Gesamtpool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung für 2018 belief sich auf 73,3 Millionen Franken (74,8 Millionen US-Dollar). Diese Abnahme um 1% gegenüber dem Vorjahr entspricht der Abnahme des Gesamtpools für leistungsabhängige Zuteilungen des Konzerns. Der Gewinn vor Steuern des Konzerns stieg um 12% auf 6,0 Milliarden US-Dollar, während der bereinigte<sup>1</sup> Gewinn vor Steuern um 4% auf 6,1 Milliarden US-Dollar sank.

Das Compensation Committee hat bestätigt, dass die Performance-Bedingungen für alle Zuteilungen an Konzernleitungsmitglieder, die im März 2019 zur Übertragung

fällig sind, erfüllt wurden. Somit werden die Zuteilungen vollumfänglich übertragen.

An der Generalversammlung 2019 werden die Aktionäre über den Gesamtbetrag in Schweizer Franken für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung für 2018 abstimmen. Daher enthalten die unten stehenden Tabellen die zugeteilten Vergütungen für den Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung in Schweizer Franken und zum Zweck der Vergleichbarkeit mit der Finanzperformance den Gesamtbetrag in US-Dollar. Die individuellen variablen leistungsabhängigen Vergütungen für die einzelnen Konzernleitungsmitglieder werden erst nach der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung bestätigt.

→ **Siehe «Vergütungsbestimmungen in den Statuten» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen**

Geprüft |

### Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung<sup>1</sup>

#### Group CEO, Sergio P. Ermotti (höchste Gesamtvergütung)

CHF										USD (zum Vergleich) <sup>2</sup>		
Für das Jahr	Grundgehalt	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen <sup>3</sup>	Nebenleistungen <sup>4</sup>	Totale fixe Vergütung	Baranteil <sup>5</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter EOP <sup>6</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter DCCP <sup>7</sup>	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung <sup>8</sup>	Totale fixe Vergütung	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung <sup>8</sup>
2018	2 500 000	261 181	62 813	2 823 994	2 000 000	5 910 000	3 390 000	11 300 000	14 123 994	2 882 971	11 535 991	14 418 962
2017	2 500 000	261 181	41 261	2 802 442	2 000 000	5 980 000	3 420 000	11 400 000	14 202 442			

#### Gesamtvergütung für alle Konzernleitungsmitglieder<sup>9,10,11</sup>

CHF										USD (zum Vergleich) <sup>2</sup>		
Für das Jahr	Grundgehalt <sup>12</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen <sup>3</sup>	Nebenleistungen <sup>4</sup>	Totale fixe Vergütung	Baranteil <sup>5</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter EOP <sup>6</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter DCCP <sup>7</sup>	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung <sup>8</sup>	Totale fixe Vergütung	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung <sup>8</sup>
2018	22 948 016	2 540 085	2 042 509	27 530 610	14 269 889	37 040 111	21 990 000	73 300 000	100 830 610	28 105 565	74 830 812	102 936 377
2017	21 459 305	2 439 414	1 842 848	25 741 566	14 550 000	37 355 000	22 245 000	74 150 000	99 891 566			

<sup>1</sup> Lokale Währungen wurden zum entsprechenden Jahresendwechselkurs in Schweizer Franken oder zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung umgerechnet. <sup>2</sup> Zum Vergleich wurden Schweizer Franken in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung 2018 von CHF / USD 1.02 umgerechnet. <sup>3</sup> Dieser Betrag beinhaltet die Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse. <sup>4</sup> Nebenleistungen werden allesamt zum Marktwert bewertet. <sup>5</sup> Der Baranteil für Konzernleitungsmitglieder die auch MRTs oder SMFs sind, beinhaltet gesperrte Aktien. <sup>6</sup> Zur Ermittlung der Anzahl Aktien der EOP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2018 wird der Betrag durch CHF 12.622 oder USD 12.610 geteilt (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum). Zur Ermittlung der Anzahl Aktien der EOP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2017 wird der Betrag durch CHF 17.999 oder USD 19.234 geteilt (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der letzten zehn Handelstage im Februar 2018). Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017 erhalten Konzernleitungsmitglieder, die auch MRTs sind, keine Dividendenzahlungen aus EOP-Awards mehr. Dementsprechend wurde die Anzahl der Aktien für diese Konzernleitungsmitglieder so festgelegt, dass der Betrag durch den Aktienpreis (wie für andere EOP-Zuteilungen verwendet) dividiert und um die zu erwartende Dividendenrendite während der Aufschubfrist bereinigt wurde, was den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen reflektiert. <sup>7</sup> Die Beträge widerspiegeln den Betrag des als zusätzliches Kernkapital anrechenbaren Notional AT1 Kapitalinstruments ohne zukünftigen nominellen Zins. Für DCCP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2018 wird der nominelle Zinssatz für auf US-Dollar lautende Zuteilungen auf 6,85% und für auf Schweizer Franken lautende Zuteilungen auf 3,40% festgelegt. Für DCCP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2017 wird der nominelle Zinssatz für auf US-Dollar lautende Zuteilungen auf 5,85% und für auf Schweizer Franken lautende Zuteilungen auf 2,30% festgelegt. Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017 erhalten Konzernleitungsmitglieder, die auch MRTs sind, keine Zinszahlungen aus DCCP-Awards mehr. Dementsprechend reflektiert der Betrag den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen. <sup>8</sup> In diesem Betrag sind die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen für 2018 und 2017 nicht berücksichtigt, welche im Zeitpunkt der Gewährung auf CHF 5 175 418 respektive auf CHF 5 181 559 geschätzt wurden, davon CHF 886 455 respektive CHF 893 257 für das höchstbezahlte Konzernleitungsmitglied. Die obligatorischen Arbeitnehmerbeiträge an Sozialversicherungen sind, soweit erforderlich, in den ausgewiesenen Beträgen in der obenstehenden Tabelle enthalten. <sup>9</sup> Am 31. Dezember 2018 waren 13 Konzernleitungsmitglieder im Amt, einschliesslich zwei neue Konzernleitungsmitglieder, welche am 1. Oktober 2018 ernannt wurden und ein neues Konzernleitungsmitglied, welches am 1. November 2018 ernannt wurde; zwei Konzernleitungsmitglieder traten am 31. Dezember 2017 bzw. am 30. September 2018 zurück. Am 31. Dezember 2017 waren zwölf Konzernleitungsmitglieder im Amt. <sup>10</sup> 2018 beinhaltet arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist von sechs Monaten für ein Konzernleitungsmitglied das am 31. Dezember 2017 ausgeschieden ist und Zahlungen für neun Monate im Amt sowie arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist von drei Monaten für ein Konzernleitungsmitglied das 30. September 2018 ausgeschieden ist. 2017 erfolgten keine solche Zahlungen. <sup>11</sup> 2018 beinhaltet Zahlungen für zwei neu ernannte Konzernleitungsmitglieder, die für je drei Monate im Amt waren sowie ein neu ernanntes Konzernleitungsmitglied, das zwei Monate im Amt war. <sup>12</sup> Beinhaltet rollenbasierte Zulagen, welche entsprechend der Marktpraxis im Einklang mit regulatorischen Vorschriften ausgerichtet wurden.

## Gesamte realisierte Vergütung für Sergio P. Ermotti

Zur weiteren Veranschaulichung unseres seit 2012 bestehenden Ansatzes mit längerfristig aufgeschobenen Vergütungen legen wir die jährliche realisierte Vergütung für Sergio P. Ermotti offen, einschliesslich eines mehrjährigen Vergleichs mit dem Total seiner gewährten Vergütung.

Die realisierte Vergütung entspricht dem Gesamtbetrag, der im Berichtsjahr ausgezahlt wurde. Sie enthält das Grundgehalt, leistungsabhängige Barvergütungen und alle aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen, die im Berichtsjahr übertragen wurden. Die realisierte Vergütung enthält somit kumulierte Zuteilungen, die in Vorjahren gewährt und von den Aktionären

genehmigt wurden. Da unsere Vergütungspläne nicht mit einem Hebeleffekt, zum Beispiel über Multiplikatoren, ausgestattet sind, kann die realisierte Auszahlung die gewährte Zuteilung nicht übersteigen (ausgenommen bei Marktbewegungen und Veränderungen der Renditen).

Die unten stehende Tabelle enthält Informationen über das Total der gewährten und realisierten Vergütung, die an Sergio P. Ermotti seit seiner Ernennung ausgezahlt wurde (ohne das Grundgehalt für 2011).

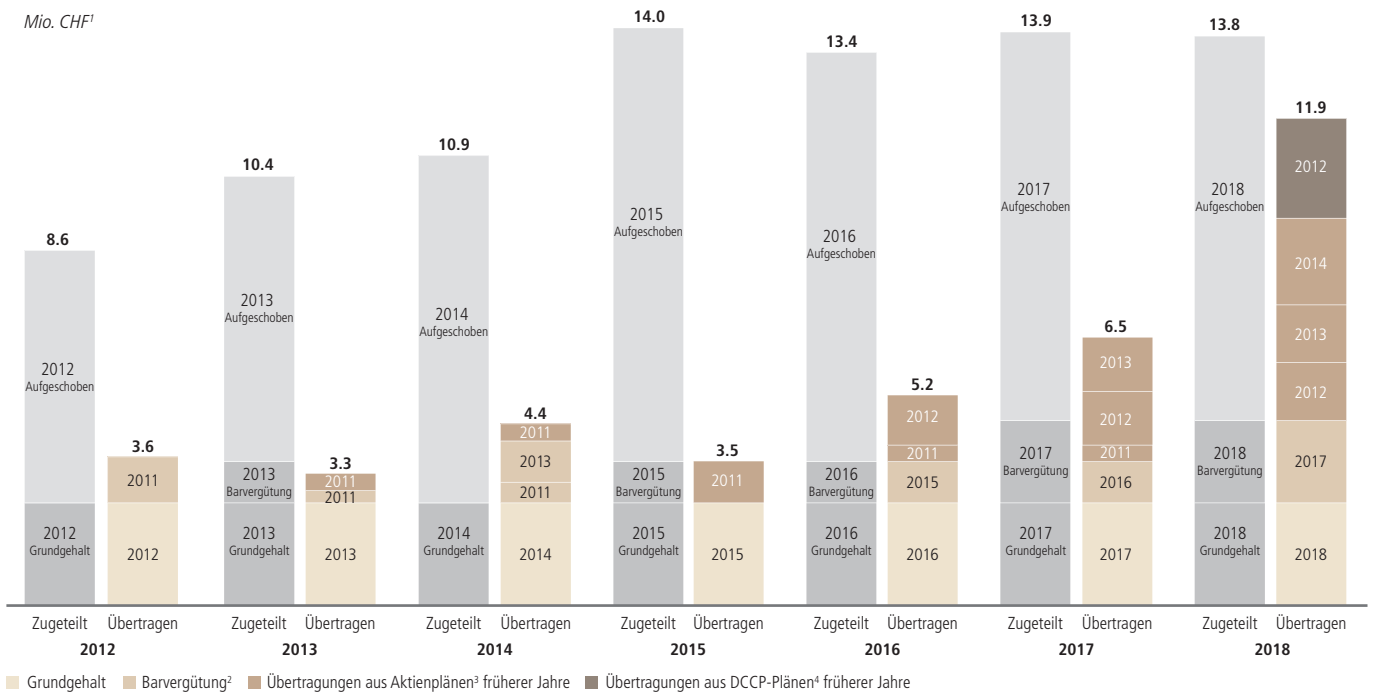
### Realisierte Gesamtvergütung im Vergleich zur zugeteilten Vergütung für Sergio P. Ermotti<sup>1</sup>

Für das Jahr	CHF					Übertragen	Zugeteilt
	Grundgehalt	Barvergütung <sup>2</sup>	Aufgeschobene Barvergütung <sup>3, 4</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter Aktienbeteiligungsplänen <sup>4,5</sup>	Leistungsabhängige Zuteilung unter DCCP <sup>4</sup>	Gesamte realisierte fixe und variable Vergütung <sup>6</sup>	Gesamte zugeteilte fixe und variable Vergütung <sup>6</sup>
2018	2 500 000	2 000 000	0	4 986 563	2 440 000	11 926 563	13 800 000
2017	2 500 000	1 000 000	0	2 951 043	0	6 451 043	13 900 000
2016	2 500 000	1 000 000	0	1 667 128	0	5 167 128	13 400 000
2015	2 500 000	0	0	1 018 440	0	3 518 440	14 000 000
2014	2 500 000	1 000 000	373 441	537 217	0	4 410 658	10 900 000
2013	2 500 000	0	349 622	423 623	0	3 273 245	10 400 000
2012	2 500 000	553 200 <sup>3</sup>	553 200	0	0	3 606 400	8 600 000

<sup>1</sup> Am 24. September 2011 als Group CEO ad interim ernannt und am 15. November 2011 bestätigt. <sup>2</sup> Ausbezahlt auf der Grundlage vorangehender Leistungsperioden. Für 2012 beinhaltet dies Teilzahlungen aus dem Cash Balance Plan (dieser wurde 2012 eingestellt). <sup>3</sup> Teilzahlungen aus dem Cash Balance Plan. Für 2012 beinhaltet die aufgeschobene Barvergütung aufgrund anwendbarer Vorschriften der UK FSA gesperrte Aktien. <sup>4</sup> Ohne Dividenden- und Zinszahlungen. <sup>5</sup> Beinhaltet alle Teilzahlungen unter dem EOP, dem Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEO, 2012 eingestellt) und dem Performance Equity Plan (PEP, 2012 eingestellt). <sup>6</sup> Ohne Beiträge an Vorsorgepläne und Nebenleistungen. Einschliesslich der durch Sergio P. Ermotti bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Auswirkungen unseres Systems der aufgeschobenen Vergütung im Zeitablauf. Die Balken für die realisierte Vergütung zeigen, aus welchen Komponenten (Grundgehalt, Barvergütung, Aktienpläne, DCCP) sich die realisierte Vergütung zusammensetzt und in welchem Jahr die jeweilige Komponente gewährt wurde. Die Balken für

die gewährte Vergütung zeigen die Aufteilung zwischen der fixen Vergütung (Grundgehalt) und der variablen Vergütung (Barkomponente und aufgeschobene Zuteilungen). Daraus wird auch ersichtlich, dass ein erheblicher Teil der variablen Vergütung aufgeschoben ist.



# Governance und Vergütung des Verwaltungsrats

## Unsere Compensation Governance

### Verwaltungsrat und Compensation Committee

Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Genehmigung der Vergütungsstrategie, die vom Compensation Committee vorgeschlagen wird. Das Compensation Committee berücksichtigt bei seinen Vergütungsentscheiden die in den Statuten von UBS festgehaltenen Grundsätze.

Gemäss den Statuten und dem Organisationsreglement des Unternehmens unterstützt das Compensation Committee den Verwaltungsrat in seiner Aufgabe, die Richtlinien für die Vergütung und Nebenleistungen festzulegen, gewisse Vergütungen zu genehmigen und die Vergütung für die Konzernleitung zu prüfen. Es stellt sicher, dass unser Vergütungsprozess einer Governance und Kontrolle unterliegt, eine starke Abstimmung zwischen Vergütung und Leistung besteht und unser Vergütungssystem keine Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken schafft. Unser Compensation Committee setzt sich aus vier unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung für ein Jahr gewählt werden.

Das Compensation Committee nimmt im Auftrag des Verwaltungsrats insbesondere folgende Aufgaben wahr:

- Überprüfung unserer Grundsätze der Gesamtvergütung;
- Evaluation und Genehmigung des Systems der Gesamtvergütung,
- Überwachung der Finanzierung leistungsabhängiger Zuteilungen während des Jahres und Vorschlag des definitiven Pools für leistungsabhängige Zuteilungen zuhanden des gesamten Verwaltungsrats zur Bewilligung durch diesen;

- gemeinsam mit dem Group CEO: Überprüfung von Leistungszielen, Beurteilung der Leistung und Vorschlag für die Grundgehälter und jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen für Konzernleitungsmitglieder zuhanden des Verwaltungsrats, der die Gesamtvergütung für jedes Konzernleitungsmitglied bewilligt;
- gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten Festlegung von Leistungszielen, Beurteilung der Leistung und Vorschlag für die Vergütung des Group CEO zuhanden des Verwaltungsrats;
- Genehmigung der Gesamtvergütung für den Präsidenten des Verwaltungsrats;
- gemeinsam mit dem Verwaltungsratspräsidenten: Vorschlag für die individuelle Gesamtvergütung der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat; und
- gemeinsam mit dem Verwaltungsrat: Vorschlag für die maximalen Gesamtbeträge der Vergütung für den Verwaltungsrat und für die Konzernleitung, die den Aktionären an der Generalversammlung zur Genehmigung vorzulegen sind;
- Genehmigung von Vergütungs- / Honorarsystemen für externe Mitglieder in Aufsichtsgremien von wesentlichen Group Entities und regelmässige Überprüfung der Vergütungs- / Honorarsysteme für externe Mitglieder in Aufsichtsgremien von wesentlichen Regionalen Entities;
- Prüfung des Vergütungsberichts und Genehmigung wesentlicher Offenlegungen im Zusammenhang mit der Vergütung.

Das Compensation Committee tagt mindestens viermal im Jahr. 2018 kam das Compensation Committee für sieben Sitzungen und zwei Telefonkonferenzen zusammen. An allen Sitzungen war das Compensation Committee vollzählig anwesend. Der Verwaltungsratspräsident und der Group CEO nahmen an allen Sitzungen und Telefonkonferenzen teil. Der Verwaltungsratspräsident und der Group CEO nahmen an den Besprechungen, die ihre eigene Vergütung oder Leistungsbeurteilung betrafen, nicht teil. Die Vorsitzende des Compensation Committee kann zusätzlich andere Führungskräfte dazu einladen, beratend an Sitzungen teilzunehmen. Niemand darf an Sitzungen teilnehmen, bei denen spezifische Entscheidungen über die Vergütung seiner Person getroffen werden. Solche Entscheidungen unterliegen der Genehmigung des Compensation Committee und des Verwaltungsrats.

Nach den Sitzungen berichtet die Vorsitzende des Compensation Committee an den Verwaltungsrat über die Aktivitäten des Compensation Committee und die besprochenen Angelegenheiten. Gegebenenfalls legt die Vorsitzende dem Gesamtverwaltungsrat zudem Vorschläge zur Genehmigung vor. Die Protokolle der Sitzungen des Compensation Committee werden allen Mitgliedern des Verwaltungsrats zur Verfügung gestellt.

Per 31. Dezember 2018 gehörten dem Compensation Committee die folgenden Mitglieder an: Ann F. Godbehere, die den Ausschuss leitet, Michel Demaré, Julie G. Richardson und Dieter Wemmer.

### Externe Berater

Das Compensation Committee kann externe Berater einbeziehen, die es bei seinen Aufgaben unterstützen. 2018 erbrachte HCM International AG unabhängige Beratung in Vergütungsangelegenheiten. HCM International AG hat keine anderen Mandate bei UBS. Das Vergütungsberatungsunternehmen Willis Towers Watson hat dem Compensation Committee Daten zu Markttrends und Vergütungsniveaus geliefert, dies auch im Hinblick auf die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats. Verschiedene Tochtergesellschaften von Willis Towers Watson liefern Human Resources vergleichbare Daten zur Vergütung von Mitarbeitern, die nicht dem Verwaltungsrat oder der Konzernleitung angehören. Willis Towers Watson betreut keine weiteren vergütungsbezogenen Mandate bei UBS.

### Die Rolle des Risk Committee im Zusammenhang mit Vergütungsthemen

Das Risk Committee, ein Ausschuss des Verwaltungsrats, arbeitet eng mit dem Compensation Committee zusammen, um sicherzustellen, dass in unserem Vergütungssystem angemessene Risikomanagement- und Kontrollmechanismen reflektiert werden. Das Risk Committee legt geeignete Risikomanagement- und Risikokontrollgrundsätze fest und überwacht diese. Es wird regelmässig darüber informiert, inwiefern das Risiko im Vergütungsprozess berücksichtigt wird. Ausserdem überwacht es die Beteiligung von Group Risk Control an Vergütungsprogrammen und überprüft risikorelevante Aspekte des Vergütungsprozesses.

→ **Weitere Informationen sind auf [www.ubs.com/governance](http://www.ubs.com/governance) verfügbar**

## Wichtigste Aktivitäten und Zeitplan des Compensation Committee 2018 / 2019

Diese Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Aktivitäten des Compensation Committee zwischen der Generalversammlung 2018 und der Generalversammlung 2019.

	Juni	Juli	Sept.	Okt.	Nov.	Dez. <sup>1</sup>	Jan.	Feb.
<b>Strategie, Policy und Governance</b>								
Grundsätze der Gesamtvergütung			●					
Dreijahres-Strategieplan für leistungsabhängige Zuteilungen						●	●	
Offenlegung der Vergütung und Fragen zur Kommunikation mit Anspruchsgruppen	●	●	●	●		●	●	●
Vergütungsbezogene Themen für die Generalversammlung	●							●
Compensation Committee Governance						●		●
<b>Jährliche Überprüfung der Vergütung</b>								
Finanzierung und ganzjährige Prognose für den Pool der leistungsabhängigen Zuteilungen		●		●	●	●	●	
Leistungsziele und Beurteilung der Leistung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder						●	●	●
Saläre und individuelle leistungsabhängige Zuteilungen für den Group CEO und die Konzernleitungsmitglieder				●		●	●	
Marktpraktiken, Trends und Vergleichsgruppen	●				●			
Leistungsabhängige Vergütungen (einschliesslich Governance in Bezug auf bestimmte höher bezahlte Mitarbeiter) und nicht standardgemässe Vergütungsvereinbarungen	●	●	●			●	●	●
Vergütung des Verwaltungsrats						●	●	●
<b>Vergütungsstruktur</b>								
Vergütungsstruktur und Themen zur aufgeschobenen Vergütung	●	●	●	●		●	●	●
<b>Regulatorische und Risikofaktoren</b>								
Risikomanagement beim Vergütungsansatz, einschliesslich gemeinsamer Überprüfungen mit dem Risk Committee				●		●		
Mitarbeiter betreffende regulatorische Aktivitäten und Austausch mit Aufsichtsbehörden	●	●		●		●		●

<sup>1</sup> Das Compensation Committee kam im Dezember 2018 für zwei Sitzungen zusammen.

## Compensation Governance

Die Tabelle gibt einen nach spezifischen Rollen gegliederten Überblick über die Compensation Governance.

Empfänger	Empfehlungen für die Vergütung von	Genehmigt durch
Verwaltungsratspräsident	Vorsitzende des Compensation Committee	Compensation Committee <sup>1</sup>
Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder (Vergütungssystem und Honorare)	Compensation Committee und Verwaltungsratspräsident	Verwaltungsrat <sup>1</sup>
Group CEO	Compensation Committee und Verwaltungsratspräsident	Verwaltungsrat <sup>1</sup>
Übrige Konzernleitungsmitglieder	Compensation Committee und Group CEO	Verwaltungsrat <sup>1</sup>
Key Risk Takers (KRTs) / (höhere) Mitarbeiter	Verantwortliches Konzernleitungsmitglied zusammen mit dem funktionalen Managementteam	Individuelle Vergütung KRTs und höhere Mitarbeiter: Group CEO
		Pool für leistungsabhängige Zuteilungen für alle Mitarbeiter: Verwaltungsrat

<sup>1</sup> Die Gesamtvergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrats unterliegt der Genehmigung durch die Aktionäre.

## Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat im Jahr 2018

### Verwaltungsratspräsident

Der Verwaltungsrat unter der Leitung von Verwaltungsratspräsident Axel A. Weber entscheidet auf Vorschlag des Group CEO unter anderem über die Konzernstrategie, ist in letzter Instanz für die Überwachung des Managements verantwortlich und ernennt alle Mitglieder der Konzernleitung.

Der Verwaltungsratspräsident hat den Vorsitz bei allen Generalversammlungen und Verwaltungsratssitzungen und arbeitet mit den Vorsitzenden der Ausschüsse zusammen, um deren Arbeit zu koordinieren. Zusammen mit dem Group CEO ist der Verwaltungsratspräsident für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen verantwortlich, einschliesslich Regierungsvertretern, Regulatoren und öffentlichen Organisationen. Ausserdem arbeitet er eng mit dem Group CEO und andern Konzernleitungsmitgliedern zusammen, bietet bei Bedarf Beratung und Unterstützung und stärkt sowie fördert fortlaufend unsere Kultur auf der Grundlage der drei Schlüssel zum Erfolg – unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen.

Die Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten ist vertraglich auf 5,7 Millionen Franken festgelegt, ausschliesslich Nebenleistungen und Pensionskassenbeiträgen. Seine Gesamtvergütung, die seit 2015 unverändert geblieben ist, bestand 2018 aus einer Barvergütung von 3,5 Millionen Franken und einem Aktienanteil von 2,2 Millionen Franken in Form von 174 298 UBS-Aktien zum Preis von 12.622 Franken pro Aktie. Die Aktien sind für vier Jahre gesperrt. Die Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten einschliesslich Nebenleistungen und Pensionskassenbeiträgen belief sich für das Jahr 2018 auf 6 033 422 Franken.

→ **Siehe «Verwaltungsrat» im Abschnitt «Corporate Governance» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen über die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten**

Die Aktienkomponente sorgt dafür, dass die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten an den langfristigen Erfolg des Konzerns gekoppelt ist. Der Vertrag mit dem Verwaltungsratspräsidenten sieht keine Abfindungsregelungen oder Zusatzbeiträge in Vorsorgepläne vor. Die Nebenleistungen für den Präsidenten des Verwaltungsrats entsprechen den auch für UBS-Mitarbeiter geltenden lokalen Gegebenheiten. Das Compensation Committee genehmigt jedes Jahr die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten, unter Berücksichtigung der Honorare und Vergütungen für vergleichbare Funktionen ausserhalb des Unternehmens.

### Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder

Mit Ausnahme des Verwaltungsratspräsidenten gelten alle Mitglieder des Verwaltungsrats als unabhängige Verwaltungsräte und erhalten pro Jahr ein festes Grundhonorar in Höhe von 325 000 Franken. Neben dem Grundhonorar erhalten unabhängige Verwaltungsratsmitglieder Honorare für den Einsitz in den verschiedenen Ausschüssen des Verwaltungsrats. Der Senior Independent Director und der Vizepräsident des Verwaltungsrats erhalten darüber hinaus ein Honorar von je 250 000 Franken. Die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder müssen mindestens 50% ihres Honorars in für vier Jahre gesperrten UBS-Aktien beziehen. Wahlweise können sie bis zu 100% ihres Honorars in gesperrten UBS-Aktien beziehen. In allen Fällen wird die Zahl der Aktien, welche die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats erwerben dürfen, mit einem Abschlag von 15% auf den durchschnittlichen Schlusskurs während der zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum berechnet. Die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine leistungsabhängigen Vergütungen, Abfindungszahlungen oder Nebenleistungen. Die nachfolgende Grafik enthält detaillierte und zusätzliche Informationen zum Vergütungssystem für unabhängige Verwaltungsratsmitglieder.

Das Grundhonorar, die Honorare für Ausschusssitzungen sowie jegliche anderen Zahlungen für unabhängige Verwaltungsratsmitglieder werden jährlich überprüft. Dabei unterbreitet der Verwaltungsratspräsident dem Compensation Committee einen Vorschlag. Dieses legt dem Verwaltungsrat anschliessend seine Empfehlung zur Genehmigung vor. An der Generalversammlung unterbreitet der Verwaltungsrat den Aktionären einen Vorschlag für den Gesamtbetrag der Vergütung für den Verwaltungsrat in Schweizer Franken zur Genehmigung, einschliesslich der Vergütung für den Präsidenten für den Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung. Daher geben die Tabellen auf der nächsten Seite die Vergütung für den Präsidenten und die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder in Schweizer Franken und zu Vergleichszwecken die Gesamtbeträge in US-Dollar an.

Die Tabelle «Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen» zeigt die Vergütung der einzelnen unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019. Das feste Grundhonorar ist dasselbe wie für den Zeitraum 2017 / 18 und ist seit 1998 nahezu unverändert geblieben.





## Geprüft I

## Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen

CHF (Ausnahmen sind angegeben)

Name, Funktion <sup>1</sup>	Audit Committee	Compensation Committee	Corporate Culture and Responsibility Committee	Governance and Nominating Committee	Risk Committee	Für den	Grundhonorar	Honorare für Ausschüsseinsätze	Zusatzleistungen <sup>2</sup>	Total <sup>3</sup>	Aktienanteil <sup>4</sup>	Anzahl Aktien <sup>5,6</sup>
						Zeitraum GV zu GV						
Michel Demaré, Vizepräsident	M	M		M		2018/2019	325 000	400 000	250 000	975 000	100	86 010
	M	M		M		2017/2018	325 000	400 000	250 000	975 000	50	31 864
David Sidwell, Senior Independent Director				M	V	2018/2019	325 000	500 000	250 000	1 075 000	50	50 097
				M	V	2017/2018	325 000	500 000	250 000	1 075 000	50	35 133
Jeremy Anderson, Mitglied	V		M			2018/2019	325 000	350 000		675 000	50	31 456
						2017/2018	–	–		–	–	–
Reto Francioni, Mitglied			M		M	2018/2019	325 000	250 000		575 000	50	26 796
		M	M		M	2017/2018	325 000	350 000		675 000	50	22 060
Ann F. Godbehere, Mitglied	M	V				2018/2019	325 000	500 000		825 000	50	38 447
	M	V				2017/2018	325 000	500 000		825 000	50	26 962
Fred Hu, Mitglied						2018/2019	325 000	–		325 000	50	15 145
						2017/2018	–	–		–	–	–
William G. Parrett, ehemaliges Mitglied						2018/2019	–	–		–	–	–
	V	M	M			2017/2018	325 000	450 000		775 000	50	25 328
Julie G. Richardson, Mitglied		M			M	2018/2019	325 000	300 000		625 000	50	29 126
					M	2017/2018	325 000	200 000		525 000	50	17 157
Isabelle Romy, Mitglied	M			M		2018/2019	325 000	300 000		625 000	50	29 126
	M			M		2017/2018	325 000	300 000		625 000	50	20 426
Robert W. Scully, Mitglied					M	2018/2019	325 000	200 000		525 000	50	24 466
					M	2017/2018	325 000	200 000		525 000	50	17 157
Beatrice Weder di Mauro, Mitglied	M		M			2018/2019	325 000	250 000		575 000	50	26 796
	M		M			2017/2018	325 000	250 000		575 000	50	18 792
Dieter Wemmer, Mitglied		M			M	2018/2019	325 000	300 000		625 000	50	29 126
					M	2017/2018	325 000	200 000		525 000	50	17 157
<b>Total 2018/2019</b>										<b>7 425 000</b>		
Total 2018/2019 in USD (zum Vergleich) <sup>7</sup>										7 580 065		
<b>Total 2017/2018</b>										<b>7 100 000</b>		

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

<sup>1</sup> Per 31. Dezember 2018 waren elf unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats im Amt. An der Generalversammlung 2018 wurden Jeremy Anderson und Fred Hu neu gewählt und William G. Parrett stand nicht mehr zur Wiederwahl zur Verfügung. Per 31. Dezember 2017 waren zehn unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats im Amt. <sup>2</sup> Diese Vergütungen sind mit der Funktion des Vizepräsidenten respektive des Senior Independent Director verbunden. <sup>3</sup> Nicht enthalten sind die obligatorischen Beiträge von UBS an die Sozialversicherungen, die für die Periode von der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019 zum Zeitpunkt der Gewährung auf CHF 461 780 und für die Periode von der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 zum Zeitpunkt der Gewährung auf CHF 296 075 geschätzt wurden. Die von den unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bezahlten obligatorischen Beiträge an die Sozialversicherungen sind, soweit erforderlich, in den ausgewiesenen Beträgen in dieser Tabelle enthalten. <sup>4</sup> Honorare werden zu 50% in bar und zu 50% in gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt. Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats können beantragen, dass ihnen 100% ihres Honorars in gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt werden. <sup>5</sup> Für 2018 wurden die UBS-Aktien zu CHF 12.622 bewertet (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum) und mit einem Preisabschlag von 15% zugeteilt. Die Aktien sind vier Jahre gesperrt. Für 2017 wurden die UBS-Aktien zu CHF 17.999 bewertet (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktien an der SIX Swiss Exchange während der letzten zehn Handelstage im Februar 2018) und mit einem Preisabschlag von 15% zugeteilt. Die Aktien sind vier Jahre gesperrt. <sup>6</sup> Die Anzahl ausbezahlter Aktien reduziert sich im Falle der 100%-Wahloption um die gesetzlich erforderlichen Abzüge. Alle Vergütungen sind, soweit anwendbar, sozialversicherungs- und / oder quellensteuerpflichtig. <sup>7</sup> Zum Vergleich wurden Schweizer Franken in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung 2018 von CHF / USD 1.02 umgerechnet.

# Zusätzliche Informationen

## Fixe und variable Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung

### Fixe und variable Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung<sup>1, 2, 3</sup>

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Total per Jahresende 2018		Nicht aufgeschoben		Aufgeschoben <sup>4</sup>		Total per Jahresende 2017
	Betrag	%	Betrag	%	Betrag	%	Betrag
<b>Gesamtvergütung</b>							
Betrag <sup>5</sup>	96	100	37	39	59	61	96
Anzahl Empfänger	15						12
<b>Fixe Vergütung<sup>5, 6</sup></b>	23	24	23	100	0	0	21
Barvergütung	21	22	21		0		20
Aktienbasiert	2	2	2		0		2
<b>Variable Vergütung</b>	73	76	14	19	59	81	74
Barvergütung <sup>7</sup>	14	15	14		0		15
Equity Ownership Plan (EOP) <sup>8</sup>	37	39	0		37		37
Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) <sup>8</sup>	22	23	0		22		22

<sup>1</sup> Beträge beziehen sich auf alle Konzernleitungsmitglieder, die 2018 im Amt waren. Am 31. Dezember 2018 waren 13 Konzernleitungsmitglieder im Amt, einschliesslich zwei neue Konzernleitungsmitglieder, welche am 1. Oktober 2018 ernannt wurden und ein neues Konzernleitungsmitglied, welches am 1. November 2018 ernannt wurde; zwei Konzernleitungsmitglieder traten am 31. Dezember 2017 bzw. am 30. September 2018 zurück. Am 31. Dezember 2017 waren zwölf Konzernleitungsmitglieder im Amt. <sup>2</sup> 2018 beinhaltet arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist von sechs Monaten für ein Konzernleitungsmitglied das am 31. Dezember 2017 ausgeschieden ist und Zahlungen für neun Monate im Amt sowie arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist von drei Monaten für ein Konzernleitungsmitglied das 30. September 2018 ausgeschieden ist. 2017 erfolgten keine solchen Zahlungen. <sup>3</sup> 2018 beinhaltet Zahlungen für zwei neu ernannte Konzernleitungsmitglieder, die für je drei Monate im Amt waren sowie ein neu ernanntes Konzernleitungsmitglied, das zwei Monate im Amt war. <sup>4</sup> Werte zum Zeitpunkt der Zuteilung der Pläne, welche von der Aufwandserfassung abweichen können. <sup>5</sup> Nicht berücksichtigt sind Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen. Einschliesslich der durch Konzernleitungsmitglieder bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen. <sup>6</sup> Beinhaltet Grundgehalt und rollenbasierte Zulagen, auf Millionen gerundet. <sup>7</sup> Schliesst die Zuteilung von gesperrten Aktien gemäss den Vorgaben der UK Prudential Regulation Authority mit ein. <sup>8</sup> Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017 erhält das Konzernleitungsmitglied, das auch ein MRT ist, keine Dividenden- oder Zinszahlungen mehr. Dementsprechend reflektiert der Betrag für die EOP-Awards den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für die DCCP-Awards den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen.

## Regulierte Mitarbeiter

### Key Risk Takers

Key Risk Takers (KRTs) werden als jene Mitarbeiter definiert, die aufgrund ihrer Rollen einen erheblichen Einfluss auf den Einsatz beziehungsweise die Kontrolle eines grossen Teils der Ressourcen des Unternehmens und / oder auf dessen Risikoprofil ausüben. Dazu gehören auch Mitarbeiter, die in Frontoffice-Rollen, in der Logistik oder in Kontrollfunktionen tätig sind. Die Identifikation von KRTs weltweit ist Teil unseres Risikokontrollsystems und ein wichtiges Element, das sicherstellt, dass nur Anreize für eine massvolle Risikobereitschaft geschaffen werden. 2018 wurden global und über den ganzen UBS-Konzern gesehen zusätzlich zu allen Mitgliedern der Konzernleitung 675 Mitarbeiter als KRTs eingestuft, einschliesslich aller GMDs sowie sämtlicher Mitarbeiter mit einer Gesamtvergütung von über 2,5 Millionen US-Dollar / Franken (hochbezahlte Mitarbeiter), die während des Geschäftsjahres möglicherweise nicht als KRTs eingestuft wurden.

Im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen wird die Leistung von Mitarbeitern, die während des Geschäftsjahres als KRTs eingestuft wurden, durch die Kontrollfunktionen beurteilt. Zudem erfolgen mindestens 50% der leistungsabhängigen Zuteilung der KRTs als aufgeschobene Vergütung. Diese Schwelle gilt unabhängig davon, ob die festgelegte Grenze für aufgeschobene Vergütungen erreicht wurde. Eine leistungsabhängige Zuteilung für einen KRT kann nur dann übertragen werden, wenn die jeweiligen Performancebedingungen des Konzerns und/oder des Unternehmensbereichs eingehalten werden. Wie bei allen anderen Mitarbeitern kann der aufgeschobene Anteil der Vergütung der KRTs bei nachteiligen Handlungen der KRTs verfallen oder gekürzt werden.

### Fixe und variable Vergütung für Key Risk Takers<sup>1</sup>

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Total per Jahresende 2018		Nicht aufgeschoben		Aufgeschoben <sup>2</sup>		Total per Jahresende 2017
	Betrag	%	Betrag	%	Betrag	%	Betrag
<b>Gesamtvergütung</b>							
Betrag <sup>3</sup>	1,250	100	758	61	492	39	1,327
Anzahl Empfänger	675						707
<b>Fixe Vergütung<sup>3,4</sup></b>	417	33	417	100	0	0	435
Barvergütung	395	32	395		0		408
Aktienbasiert	22	2	22		0		28
<b>Variable Vergütung</b>	833	67	341	41	492	59	891
Barvergütung <sup>5</sup>	341	27	341		0		372
Equity Ownership Plan (EOP) <sup>6</sup>	305	24	0		305		320
Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) <sup>6</sup>	186	15	0		186		200

<sup>1</sup> Einschliesslich Mitarbeiter mit einer leistungsabhängigen Vergütung über USD / CHF 2,5 Millionen (hochbezahlte Mitarbeiter), exklusiv Mitglieder der Konzernleitung, die während der Leistungsperiode 2018 Mitglied der Konzernleitung waren (ausser jene drei Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden und daher deren Vergütung für ihre Rolle als KRT vor ihrer Ernennung in dieser Tabelle reflektiert ist). <sup>2</sup> Werte zum Zeitpunkt der Zuteilung der Pläne, welche von der Aufwandserfassung abweichen können. <sup>3</sup> Nicht berücksichtigt sind Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen. Einschliesslich der durch Key Risk Taker bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen. <sup>4</sup> Beinhaltet Barvergütung und rollen basierte Zulagen. <sup>5</sup> Schliesst die Zuteilung von gesperrten Aktien gemäss den Vorgaben der UK Prudential Regulation Authority mit ein. <sup>6</sup> Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017 erhalten Key Risk Taker, die auch MRTs sind, keine Dividenden- oder Zinszahlungen mehr. Dementsprechend reflektiert der Betrag für die EOP-Awards den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für die DCCP-Awards den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen.

## Material Risk Takers

Für Einheiten, die in der EU reguliert werden, identifizieren wir Mitarbeiter, welche als Material Risk Takers (MRTs) gelten gemäss der lokalen regulatorischen Anforderungen, der betreffenden Delegierten Verordnung der Europäischen Kommission sowie der EU-Eigenkapitalrichtlinie von 2013 (CRD IV). Zu dieser Gruppe gehören das Senior Management, Risk Takers, ausgewählte Mitarbeiter in Kontroll- oder Supportfunktionen und gewisse Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung eine definierte Schwelle überschreitet. Für 2018 identifizierten wir in den EU-Einheiten 754 MRTs.

Die variable Vergütung an die MRTs unterliegt spezifischen Bedingungen lokaler Aufsichtsbehörden, wie zum Beispiel einem maximalen Verhältnis zwischen variabler und fixer Vergütung, das auf 100% festgelegt ist, sofern die Aktionäre der betreffenden Rechtseinheit nicht einer Erhöhung auf 200% zugestimmt haben. UBS hat, wo erforderlich, in Abstimmungen der betreffenden Aktionäre die Genehmigung erhalten, das Verhältnis zwischen variabler und fixer Vergütung auf 200% zu erhöhen. Zu den weiteren regulatorischen Anforderungen, die für MRTs gelten, zählen: dass mindestens 40% bis 60% der leistungsabhängigen Zuteilung als aufgeschobene Vergütung erfolgen müssen und dass mindestens 50% der sofort übertragenen leistungsabhängigen Zuteilungen in Form von UBS-Aktien auszurichten sind, die für zwölf Monate gesperrt sind.

Alle Notional Shares und Notional Instruments, die MRTs im Rahmen des EOP beziehungsweise DCCP aufgrund ihrer Leistung im Jahr 2018 zugeteilt wurden, werden nach Ablauf der Aufschubfrist für weitere sechs oder zwölf Monate gesperrt und es erfolgt keine Auszahlung von Dividenden oder Zinsen auf diesen Instrumenten während der Aufschubfrist.

Seit 2015 unterliegen leistungsabhängige Zuteilungen, die UK MRTs gewährt wurden, zudem Rückforderungsregelungen, die für einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren nach der Zuteilung gelten. Im Einklang mit den Richtlinien der EBA wurden Rückforderungsregelungen, wo zutreffend, auch in anderen Ländern der EU eingeführt. Gemäss diesen Bestimmungen kann das Unternehmen die Rückzahlung von leistungsabhängigen Zuteilungen verlangen (sowohl des sofort ausbezahlten als auch des nach Ablauf der Aufschubfrist übertragenen Anteils), wenn eine Person erwiesenermassen wesentlich dazu beigetragen hat, dass dem Konzern oder der betreffenden Unternehmensstruktur erhebliche finanzielle Verluste entstanden sind oder die offengelegten Ergebnisse deutlich nach unten korrigiert werden müssen, beziehungsweise wenn sie durch ihr Verhalten und / oder die Unterlassung erforderlicher Massnahmen dazu beigetragen hat, dass der Konzern einen erheblichen Reputationsschaden erlitten hat.

## Britisches Senior Managers and Certification Regime

Das Senior Managers and Certification Regime (SMCR) der britischen Prudential Regulation Authority (PRA) und Financial Conduct Authority (FCA) schreibt vor, dass Mitarbeiter mit bestimmten Verantwortungen, die bestimmte wichtige Funktionen innehaben und / oder die in bestimmte andere Kategorien fallen, als Senior-Management-Funktionen (SMFs) eingestuft werden.

Für SMFs gelten spezifische Vergütungsanforderungen, darunter längere Aufschub- sowie längere Sperr- und Rückforderungsfristen. Die Aufschubfrist für SMFs beträgt sieben Jahre, wobei die aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen in gleichen jährlichen Tranchen zwischen Jahr drei und Jahr sieben übertragen werden. Zusätzlich unterliegen diese Zuteilungen nach der Übertragung einer zwölfmonatigen Sperrfrist. Die Rückforderungsrichtlinien für SMFs gestatten Rückforderungen bis zu zehn Jahre nach der leistungsabhängigen Zuteilung (anwendbar, wenn gegen einen Mitarbeiter nach Ablauf der ursprünglichen siebenjährigen Rückforderungsperiode eine Untersuchung läuft). Alle SMFs gelten auch als MRTs und unterliegen als solche denselben Verboten hinsichtlich der Auszahlung von Dividenden und Zinsen.

## Kontrollfunktionen und Group Internal Audit

Unsere Kontrollfunktionen müssen unabhängig sein, um die Risiken effizient zu überwachen. Daher wird ihre Vergütung unabhängig von den ertragsgenerierenden Funktionen festgelegt, welche sie beaufsichtigen, überwachen oder kontrollieren. Ihr Pool für leistungsabhängige Zuteilungen basiert nicht auf den Ergebnissen dieser Unternehmensbereiche, sondern auf der Performance des Unternehmens insgesamt. Wir berücksichtigen zudem weitere Faktoren, beispielsweise wie effektiv die Leistung der Kontrollfunktion war, sowie unsere Arbeitsmarktposition. Die Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung für das Senior Management der Kontrollfunktionen werden von den jeweiligen Funktionsleitern getroffen und vom Group CEO bewilligt. Entscheidungen über die individuelle Vergütung der Mitglieder von Group Internal Audit (GIA) werden vom Leiter GIA getroffen und vom Verwaltungsratspräsidenten genehmigt. Auf Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten wird die Vergütung des Leiters GIA durch das Compensation Committee in Konsultation mit dem Audit Committee genehmigt.

# Pool für leistungsabhängige Zuteilungen und Aufwand für das Jahr 2018

## Leistungsabhängige Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2018

Die Tabelle «Variable Vergütung» unten zeigt die variablen Vergütungen an die Mitarbeiter für das Geschäftsjahr 2018 sowie die Anzahl der Empfänger der jeweiligen Zuteilungen. Bei

aufgeschobenen Bar- und Aktienzuteilungen hängt die Höhe der endgültigen Zahlung an den Mitarbeiter von den Verfalls- und Performancebedingungen ab. Der Betrag der aufgeschobenen Aktienzuteilungen basiert auf deren Marktwert zum Zeitpunkt der Zuteilung.

### Variable Vergütung<sup>1</sup>

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	In der Erfolgsrechnung nach IFRS erfasster Aufwand		Auf spätere Perioden aufgeschobener Aufwand <sup>4</sup>		Anpassungen <sup>4</sup>		Total		Anzahl Empfänger	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nicht aufgeschobene Barzahlungen	2089	2088	0	0	0	0	2089	2088	51809	45664
Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen	373	399	585	594	71	73	1029	1067	3967	4922
<i>davon: Equity Ownership Plan</i>	217	239	325	329	71 <sup>5</sup>	73 <sup>5</sup>	613	642	3768	4483
<i>davon: Deferred Contingent Capital Plan</i>	131	135	238	238	0	0	369	373	3934	4891
<i>davon: EOP Asset Management</i>	25	25	22	27	0	0	47	52	284	439
<b>Total variable Vergütungen – Pool für leistungsabhängige Zuteilungen</b>	<b>2461</b>	<b>2487</b>	<b>585</b>	<b>594</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>3118</b>	<b>3154</b>	<b>51819</b>	<b>45671</b>
Variable Vergütungen – andere <sup>2</sup>	162	151	180	196	(96) <sup>6</sup>	(80) <sup>6</sup>	246	268		
Variable Vergütungen an Finanzberater <sup>3</sup>	3266	3080	484	525	0	0	3750	3605	6850	6822
<b>Total variable Vergütung, einschliesslich variable Vergütungen an Finanzberater</b>	<b>5889</b>	<b>5718</b>	<b>1250</b>	<b>1316</b>	<b>(25)</b>	<b>(6)</b>	<b>7114</b>	<b>7027</b>		

<sup>1</sup> Der Aufwand unter «Variable Vergütungen – andere» und «Variable Vergütungen an Finanzberater» ist nicht Teil des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen von UBS. <sup>2</sup> Beinhaltet Ersatzzahlungen, Gutschriften für verfallene Vergütungen, Abfindungszahlungen, Zahlungen zur Bindung von Mitarbeitern und den Zinsaufwand im Zusammenhang mit dem Deferred Contingent Capital Plan. <sup>3</sup> Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Vergütungsmodellen, die direkt auf von Finanzberatern generierten, vergütungsrelevanten Erträgen basieren, sowie aus ergänzenden Vergütungsbestandteilen, die auf der Produktivität der Finanzberater, der Dauer der Firmenzugehörigkeit, Neugeldern und anderen Variablen basieren. Sie enthält auch Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszusagen, die mit den Finanzberatern zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung eingegangen werden und an Sperrfristvorgaben geknüpft sind. <sup>4</sup> Schätzung. Die effektive Höhe des zukünftigen Aufwands kann variieren, beispielsweise aufgrund von verfallenen Zuteilungen. <sup>5</sup> Entspricht den Diskontierungen im Zusammenhang mit geschätzten Übertragungsbeschränkungen nach Eintreten der Fälligkeit sowie verfallenen Vergütungen. <sup>6</sup> In den Zahlen «Auf spätere Perioden aufgeschobener Aufwand» sind USD 96 Millionen (2017: USD 80 Millionen) im Zusammenhang mit dem Zinsaufwand im Rahmen des Deferred Contingent Capital Plan enthalten. Der Aufwand für die leistungsabhängigen Zuteilungen ist zum Gegenwartswert berücksichtigt. Daher werden die Zinszahlungen in dieser Darstellung herausgerechnet.

## Pool für leistungsabhängige Zuteilungen und Aufwand für das Jahr 2018

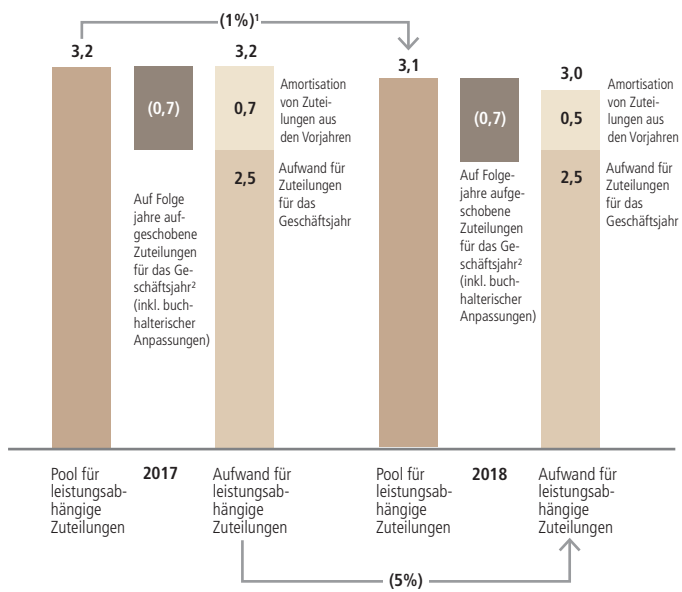
Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen, der alle leistungsabhängigen variablen Zuteilungen für 2018 umfasst, belief sich auf 3,1 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht gegenüber 2017 einer Abnahme um 1%. In Übereinstimmung mit früheren Jahren haben die Veränderungen der latenten Steueransprüche (ob positiv oder negativ) auf die Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen keinen Einfluss, da die latenten Steueransprüche die Geschäftsperformance nicht reflektieren und ausserhalb der Kontrolle des Managements liegen.

Der Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen nahm 2018 um 5% auf 3,0 Milliarden US-Dollar ab. Diese Abnahme spiegelt die Veränderung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen für 2018 sowie den geringeren Aufwand im Zusammenhang mit der Amortisation von Zuteilungen früherer Jahre. Die Grafik «Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen» auf dieser Seite stellt den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen dem Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen gegenüber.

→ **Siehe Abschnitt «Performance und Vergütungsfinanzierung im Jahr 2018» dieses Berichts für weitere Informationen**

## Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen

Mrd. USD



**Amortisation aufgeschobener Vergütung**

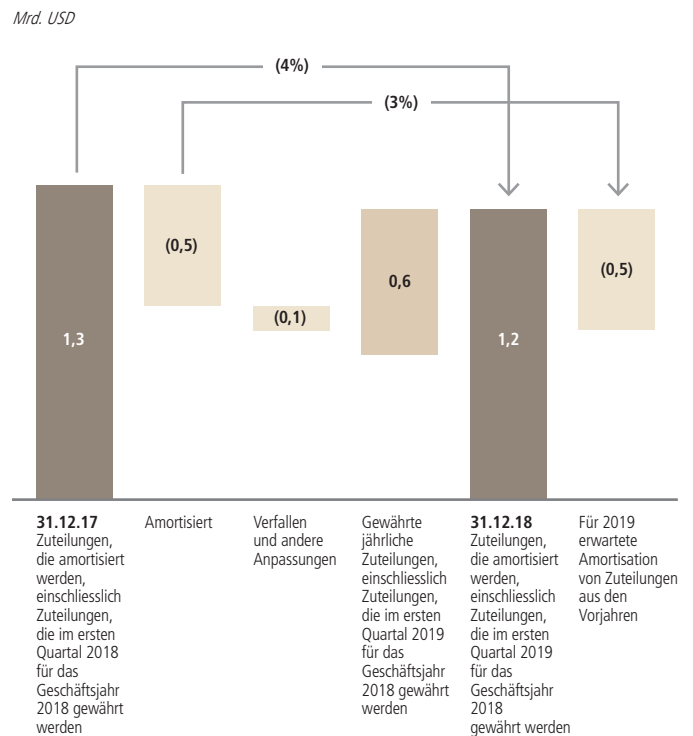
Der Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen enthält alle unmittelbaren Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszuteilungen für das Jahr 2018 sowie bis 2018 aufgeschobene Aufwendungen für Zuteilungen früherer Jahre. Die Grafik «Amortisation aufgeschobener Vergütung» zeigt den Umfang der Zuteilungen per Ende 2018, die in den Folgejahren amortisiert werden müssen. Der Betrag belief sich auf 1,2 Milliarden US-Dollar per 31. Dezember 2018 und 1,3 Milliarden US-Dollar per 31. Dezember 2017.

→ Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernergebnis» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen

**Aufgeschobene Vergütung der Konzernleitung und der KRTs**

Die Tabelle «Aufgeschobene Vergütung der Konzernleitung und der KRTs» auf der nächsten Seite zeigt den aktuellen ökonomischen Wert von gesperrten aufgeschobenen variablen Zuteilungen, die einer Ex-post-Anpassung unterliegen. Bei aktienbasierten Beteiligungsplänen wird dieser Wert aufgrund des Aktienschlusskurses vom 28. Dezember 2018 ermittelt. Bei Notional Funds wird der Wert anhand des letzten verfügbaren Marktpreises am Jahresende 2018 für die zugrunde liegenden Fonds festgelegt. Bei Plänen für aufgeschobene Barvergütung wird der Wert auf Grundlage des ausstehenden Barbetrags bestimmt, der den Empfängern von entsprechenden Zuteilungen geschuldet ist. Die Tabelle «Explizite und implizite Ex-post-Anpassungen an den aufgeschobenen Vergütungen 2018 für die Konzernleitung und Key Risk Takers» auf der folgenden Seite veranschaulicht den Wert der effektiven expliziten und impliziten Ex-post-Anpassungen bei den ausstehenden aufgeschobenen Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2018. Ex-post-Anpassungen finden nach der Zuteilung einer Vergütung statt. Explizite Ex-post-Anpassungen ergeben sich, wenn wir eine Vergütung aufgrund des Verfalls von aufgeschobenen Zuteilungen berichtigen. Implizite Ex-post-Anpassungen sind mit keinen Massnahmen seitens des Unternehmens verbunden und entstehen als Folge von Aktienkursbewegungen, die den Wert von Zuteilungen beeinflussen. Die expliziten Ex-post-Anpassungen bei UBS-Aktien für das Jahr 2018, basierend auf dem Verfall von rund 6,2 Millionen Aktien im Jahr 2018, entsprechen einer Reduktion um insgesamt 76,8 Millionen US-Dollar. Die Höhe der impliziten Anpassungen ist hauptsächlich auf einen Rückgang des Aktienkurses zurückzuführen. Der Aktienkurs per Jahresende bedeutet, dass viele der früher gewährten Optionen «out of the money» bleiben. Dementsprechend wiesen die meisten ausstehenden Vergütungen in Form von Optionen per Ende 2018 keinen inneren Wert auf.

**Amortisation aufgeschobener Vergütung**





## Aufgeschobene Vergütung der Konzernleitung und der KRTs<sup>1,2</sup>

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Bezüglich Zuteilungen für 2018 <sup>3</sup>	Bezüglich Zuteilungen für frühere Jahre <sup>4</sup>	Total	Davon unterliegen expliziten und / oder impliziten Ex-post-Anpassungen	Total aufgeschobene Vergütung Jahresende 2017 <sup>5</sup>	Gesamtbetrag der aufgeschobenen Vergütung, die 2018 ausbezahlt wurde <sup>6</sup>
<b>Konzernleitung</b>						
Deferred Contingent Capital Plan <sup>7</sup>	22	96	119	100%	104	13
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds, sofern zutreffend) <sup>7</sup>	38	107	145	100%	181	29
Auslaufende Pläne für aufgeschobene Vergütung <sup>8</sup>	0	0	0	100%	0	0
<b>KRTs</b>						
Deferred Contingent Capital Plan	186	865	1051	100%	1 148	113
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds) <sup>7</sup>	305	674	979	100%	1 535	429
Auslaufende Pläne für aufgeschobene Vergütung <sup>7</sup>	0	0	0	100%	0	0
<b>Total Konzernleitung und KRTs</b>	<b>551</b>	<b>1 742</b>	<b>2 294</b>		<b>2 967</b>	<b>584</b>

<sup>1</sup> Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan. Reflektiert den ökonomischen Wert der aufgeschobenen Zuteilungen, welcher vom buchhalterischen Aufwand abweichen kann. In einer Abstimmung mit dem Vorjahr müssten jeweils auch die Auswirkungen von zusätzlichen Posten berücksichtigt werden, einschliesslich Zuteilungen, die ausserhalb des normalen Geschäftsjahreszyklus gewährt werden, Wechselkurschwankungen, Veränderungen von Positionen und Wiederanlage von Dividendengegenwerten. <sup>2</sup> Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen. <sup>3</sup> Wo notwendig, wurden die Beträge in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung umgerechnet. Die Beträge für Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden, sind entsprechend ihrer Zugehörigkeit zur KRT- oder Konzernleistungsrolle aufgeteilt worden. <sup>4</sup> Dies berücksichtigt die impliziten Ex-post-Anpassungen, basierend auf den Veränderungen des Aktienkurses seit der Zuteilung. Für Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden, sind alle Zuteilungen unter der Konzernleitung erfasst. <sup>5</sup> Die Schweizer Franken Werte aus dem Vergütungsbericht 2017 wurden zum Wechselkurs vom 31. Dezember 2017 in US-Dollar umgerechnet. <sup>6</sup> Bewertet unter Berücksichtigung des Ausschüttungspreises und des Wechselkurses für alle Zuteilungen im Jahr 2018. Für Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden, ist der Gesamtbetrag der aufgeschobenen Vergütung, der in 2018 ausbezahlt wurde, in der Rolle die sie zur Zeit der Auszahlung inne hatten, reflektiert. <sup>7</sup> Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017 erhalten Mitglieder der Konzernleitung und KRTs, die auch MRTs sind, keine Dividenden- oder Zinszahlungen mehr. Dementsprechend reflektiert der Betrag für die EOP-Awards den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für die DCCP-Awards den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen. <sup>8</sup> Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEO) und Incentive Performance Plan (IPP).

## Explizite und implizite Ex-post-Anpassungen an den aufgeschobenen Vergütungen 2018 für die Konzernleitung und Key Risk Takers

Mio. USD	Ex-post explizite Anpassungen <sup>1</sup>		Ex-post implizite Anpassungen an aufgeschobenen Zahlungen <sup>2</sup>	
	31.12.18	31.12.17	31.12.18	31.12.17
<b>Konzernleitung</b>				
Deferred Contingent Capital Plan	0	0	0	0
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds, sofern zutreffend)	0	0	(28)	26
Auslaufende Pläne für aufgeschobene Vergütung	0	0	0	0
<b>KRTs</b>				
Deferred Contingent Capital Plan	(17)	(7)	0	0
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds)	(13)	(6)	(166)	214
Auslaufende Pläne für aufgeschobene Vergütung	0	0	0	0
<b>Total Konzernleitung und KRTs</b>	<b>(30)</b>	<b>(13)</b>	<b>(194)</b>	<b>240</b>

<sup>1</sup> Explizite Ex-post-Anpassungen berücksichtigen die Anzahl verfallener Titel während des Jahres, bewertet mit dem Aktienkurs am 31. Dezember 2018 (CHF 12.38) für UBS-Aktien für 2018. Die 2017 Daten sind mit dem Aktienkurs am 31. Dezember 2017 (CHF 17.94) für UBS-Aktien bewertet und wurden zum Wechselkurs vom 31. Dezember 2017 in US-Dollar umgerechnet. Für Notional Funds, die Mitarbeitern von Asset Management im Rahmen des EOP zugeteilt werden, umfasst dies die Gutschriften für verfallene Vergütungen, welche 2018 und 2017 erfasst wurden. Für DCCP wurde der Fair Value am Datum der Zuteilung für die im Geschäftsjahr verfallenen Zuteilungen berücksichtigt. Für Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden, sind alle Zuteilungen unter der Konzernleitung erfasst. <sup>2</sup> Die Berechnung der impliziten Ex-post-Anpassungen für UBS-Aktien basiert auf der Differenz zwischen dem gewichteten Durchschnitt des Fair Value am Datum der Zuteilung und dem Aktienkurs am Jahresende. Der Betrag für Notional Funds basiert auf den Marktpreisveränderungen während der Jahre 2018 und 2017. Für Konzernleitungsmitglieder, die während 2018 ernannt wurden, sind alle Zuteilungen unter der Konzernleitung erfasst. Die Schweizer Franken Werte aus dem Vergütungsbericht 2017 wurden zum Wechselkurs vom 31. Dezember 2017 in US-Dollar umgerechnet.

## Gesamter Personalaufwand 2018

Per 31. Dezember 2018 beschäftigte UBS 66 888 Personen (Vollzeitäquivalent), was einer Zunahme um 9% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Anstieg reflektiert weitgehend unsere Insourcing-Aktivitäten, die Teil unserer Integrated-Workforce-Strategie sind. Damit haben wir bestimmte Aufgaben, die bisher von externen Mitarbeitern erledigt wurden, wieder an festangestellte Mitarbeiter übertragen. Die nachfolgende Tabelle «Personalaufwand» zeigt den gesamten Personalaufwand für das Jahr 2018. Dieser Aufwand umfasst Gehälter, Vorsorge- und andere Personalkosten, Sozialversicherungsbeiträge und die variable Vergütung. Die variable Vergütung beinhaltet leistungsabhängige Barvergütungen, die 2019 für das Geschäftsjahr 2018 ausbezahlt wurden, Amortisationen für gesperrte aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre und Kosten für aufgeschobene Zuteilungen an Mitarbeiter, die zum Zuteilungszeitpunkt gemäss dem Vergütungsmodell das Pensionsalter erreichen.

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen entspricht dem Wert der für das Geschäftsjahr 2018 zugeteilten leistungsabhängigen Zuteilungen, wobei sowohl sofort ausbezahlte als

auch aufgeschobene Zuteilungen eingeschlossen sind. Bei der Bestimmung des Aufwands für die variable Vergütung sind folgende Anpassungen erforderlich, um den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen mit den Kosten abzustimmen, die in der nach IFRS erstellten Konzernrechnung von UBS erfasst werden:

- Kürzung für künftige Amortisationen (einschliesslich buchhalterischer Anpassungen) von gesperrten aufgeschobenen Zuteilungen, die 2019 für das Geschäftsjahr 2018 erfolgen.
- Zuschlag für die 2018 erfolgten Amortisationen auf gesperrten aufgeschobenen Zuteilungen früherer Jahre.

Da ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung in Form aufgeschobener Zuteilungen erfolgt, ist der Anteil der Amortisationen für gesperrte aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre an den Kosten nach IFRS in den Jahren 2017 und 2018 bedeutend.

→ **Siehe «Anmerkung 6 Personalaufwand» und «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen**

## Personalaufwand

Mio. USD	In der Erfolgsrechnung nach IFRS erfasster Aufwand				
	Im Zusammenhang mit dem Geschäftsjahr 2018	Im Zusammenhang mit früheren Geschäftsjahren	2018 erfasster Gesamtaufwand	2017 erfasster Gesamtaufwand	2016 erfasster Gesamtaufwand
<b>Gehälter<sup>1</sup></b>	<b>6 448</b>	<b>0</b>	<b>6 448</b>	6 154	6 305
Nicht aufgeschobene Barzahlungen	2 089	(32)	2 057	2 062	1 799
Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen	373	565	938	1 088	1 215
<i>davon: Equity Ownership Plan</i>	<i>217</i>	<i>309</i>	<i>526</i>	<i>583</i>	<i>708</i>
<i>davon: Deferred Contingent Capital Plan</i>	<i>131</i>	<i>226</i>	<i>357</i>	<i>444</i>	<i>435</i>
<i>davon: EOP Asset Management</i>	<i>25</i>	<i>28</i>	<i>53</i>	<i>57</i>	<i>66</i>
<i>davon: Andere leistungsabhängige Zuteilungen</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>6</i>
<b>Total variable Vergütungen – leistungsabhängige Zuteilungen<sup>2</sup></b>	<b>2 461</b>	<b>534</b>	<b>2 995</b>	3 151	3 013
<i>davon: Garantien für neu rekrutierte Mitarbeiter</i>	<i>26</i>	<i>17</i>	<i>43</i>	<i>36</i>	<i>30</i>
Ersatzzahlungen <sup>3</sup>	7	64	72	72	87
Gutschrift für verfallene Vergütungen	0	(136)	(136)	(107)	(74)
Abfindungszahlungen <sup>4</sup>	123	0	123	113	220
Zahlungen zur Bindung von Mitarbeitern und andere Zahlungen	33	33	66	63	76
Deferred Contingent Capital Plan: Zinsaufwand	0	119	119	111	115
<b>Übrige variable Vergütungen<sup>2</sup></b>	<b>162</b>	<b>80</b>	<b>243</b>	252	425
<b>Externe Mitarbeiter</b>	<b>489</b>	<b>0</b>	<b>489</b>	460	426
<b>Sozialleistungen</b>	<b>788</b>	<b>3</b>	<b>791</b>	814	755
<b>Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses<sup>5</sup></b>	<b>457</b>	<b>0</b>	<b>457</b>	723	678
<b>Variable Vergütungen an Finanzberater<sup>2,6</sup></b>	<b>3 266</b>	<b>789</b>	<b>4 054</b>	4 064	3 740
<b>Übriger Personalaufwand</b>	<b>628</b>	<b>26</b>	<b>654</b>	581	570
<b>Total Personalaufwand<sup>7</sup></b>	<b>14 700</b>	<b>1 432</b>	<b>16 132</b>	16 199	15 913

<sup>1</sup> Beinhaltet rollenbasierte Zulagen. <sup>2</sup> Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen. <sup>3</sup> Ersatzzahlungen sind ein Ausgleich für aufgeschobene Vergütungen, die aufgrund eines Wechsels zu UBS verfallen sind. Diese Tabelle zeigt die im entsprechenden Geschäftsjahr angefallenen Aufwendungen (insbesondere die Amortisation der Vergütungen). <sup>4</sup> Beinhaltet Abfindungszahlungen, die aufgrund rechtlicher und anderer Verpflichtungen bezahlt werden. <sup>5</sup> Siehe «Anmerkung 29 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen. <sup>6</sup> Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Vergütungsmodellen, die direkt auf von Finanzberatern generierten, vergütungsrelevanten Erträgen basieren, sowie aus ergänzenden Vergütungsbestandteilen, die auf der Produktivität der Finanzberater, der Dauer der Firmenzugehörigkeit, Neugeldern und anderen Variablen basieren. Sie enthält auch Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszusagen, die mit den Finanzberatern zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung eingegangen werden und an Sperrfristvorgaben geknüpft sind. <sup>7</sup> Enthält Nettostrukturierungskosten von USD 286 Millionen, USD 545 Millionen und USD 763 Millionen für die Geschäftsjahre endend am 31. Dezember 2018, 31. Dezember 2017 und 31. Dezember 2016. Siehe «Anmerkung 32 Änderung der Organisationsstruktur und Veräusserungen» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen.

## Übertragung von in früheren Jahren gewährten Zuteilungen, welche Performancebedingungen unterliegen

Die nachstehenden Tabellen zeigen, in welchem Mass die Performancebedingungen für in früheren Jahren gewährte Zuteilungen erfüllt wurden, sowie den prozentualen Anteil der Zuteilungen, die 2019 übertragen werden.

Equity Ownership Plan (EOP) 2013 / 2014, EOP 2014 / 2015, EOP 2015 / 2016 und EOP 2016 / 2017		
Performancebedingungen	Erzielte Performance	Übertragene Tranche in %
Bereinigte <sup>1</sup> RoTE und RoAE der Unternehmensbereiche	Die Performancebedingungen im Konzern und in den Unternehmensbereichen wurden erfüllt. EOP 2013 / 2014: Die dritte und letzte Tranche der an die Konzernleitung gewährten Zuteilungen wird vollständig übertragen. EOP 2014 / 2015: Die zweite Tranche der an die Konzernleitung gewährten Zuteilungen und die zweite Tranche der an alle anderen am Plan teilnehmenden Mitarbeiter gewährten Zuteilungen werden vollständig übertragen. EOP 2015 / 2016: Die erste Tranche der an die Konzernleitung gewährten Zuteilungen und die zweite Tranche der an alle anderen am Plan teilnehmenden Mitarbeiter gewährten Zuteilungen werden vollständig übertragen. EOP 2016 / 2017: Die erste Tranche der an alle anderen am Plan teilnehmenden Mitarbeiter gewährten Zuteilungen wird vollständig übertragen.	100%

<sup>1</sup> Die Beurteilung zu Übertragungszwecken schliesst die Auswirkungen latenter Steueransprüche aus. Darüber hinaus hatten latente Steueransprüche, wenn sie positiv waren, nie einen Einfluss auf die Übertragung von leistungsabhängigen Zuteilungen.

Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) 2013 / 2014		
Performancebedingungen	Erzielte Performance	Übertragene Tranche in %
Harte Kernkapitalquote (CET1), Viability-Ereignis und zusätzlich für die Konzernleitung der bereinigte Vorsteuergewinn des Konzerns	Die Performancebedingungen wurden erfüllt. Der DCCP 2013 / 2014 wird vollständig übertragen.	100%

## Auslaufende Pläne für aufgeschobene Vergütung

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht der 2018 ausgelaufenen, noch nicht abgerechneten Vergütungspläne per 31. Dezember 2018. Das Unternehmen hat seit 2009 keine Optionen und SARs mehr zugeteilt. Der Ausübungspreis von Aktienoptionen, die unter früheren Plänen zugeteilt wurden, wurde nicht angepasst.

→ Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen

Plan	Jahr der Zuteilung	Berechtigte Mitarbeiter	Instrument	Performancebedingungen	Erdienungszeitraum und sonstige Bedingungen	Stand per März 2019
Key Employee Stock Appreciation Rights Plan (KESAP) und Key Employee Stock Option Plan (KESOP)	2002–2009	Ausgewählte Mitarbeiter (rund 17 000 Mitarbeiter zwischen 2002 und 2009)	In Aktien entrichtete Stock Appreciation Rights (SARs) oder Aktienoptionen	Keine	Wird drei Jahre nach Zuteilung vollständig übertragen, unter der Bedingung einer fortlaufenden Anstellung, dass weder Kunden noch Mitarbeiter abgeworben werden und dass keine vertraulichen Informationen offengelegt werden	Abgelaufen (einige Optionen / SARs können weiterhin ausgeübt werden)

---

## Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Aktien- und Optionsbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung	51
Total aller nicht aufgeschobenen und aufgeschobenen Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung	51
Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates	52
Total aller gesperrten und nicht gesperrten Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrates	52
Nicht aufgeschobene und aufgeschobene Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung	53
Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung	54
Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates	54
Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung	54

---

Geprüft I

## Aktien- und Optionsbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung<sup>1</sup>

Name, Funktion	per 31. Dezember	Anzahl aufgeschobene Aktien / Risiken ausgesetzt <sup>2</sup>	Anzahl nicht aufgeschobene Aktien	Total Anzahl Aktien	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in %	Anzahl Optionen <sup>3</sup>	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>4</sup>
Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer	2018	1 715 430	1 757 766	3 473 196	0,191	0	0,000
	2017	1 632 464	460 377	2 092 841	0,121	0	0,000
Martin Blessing, Co-President Global Wealth Management	2018	256 356	0	256 356	0,014	0	0,000
	2017	65 761	0	65 761	0,004	0	0,000
Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer	2018	259 745	0	259 745	0,014	0	0,000
	2017	131 520	0	131 520	0,008	0	0,000
Markus U. Diethelm, Group General Counsel	2018	614 222	317 516	931 738	0,051	0	0,000
	2017	589 659	194 000	783 659	0,045	0	0,000
Kirt Gardner, Group Chief Financial Officer	2018	343 120	107 472	450 592	0,025	0	0,000
	2017	264 718	61 652	326 370	0,019	0	0,000
Robert Karofsky, Co-President Investment Bank	2018	500 902	254 119	755 021	0,042	0	0,000
	2017	–	–	–	–	–	–
Sabine Keller-Busse, Group Chief Operating Officer	2018	259 762	263 362	523 124	0,029	0	0,000
	2017	244 676	176 602	421 278	0,024	0	0,000
Ulrich Körner, President Asset Management und President UBS EMEA	2018	910 951	95 597	1 006 548	0,055	0	0,000
	2017	881 979	95 597	977 576	0,057	0	0,000
Axel P. Lehmann, President Personal & Corporate Banking und President UBS Switzerland	2018	307 090	277 978	585 068	0,032	0	0,000
	2017	156 180	277 978	434 158	0,025	0	0,000
Tom Naratil, Co-President Global Wealth Management und President UBS Americas	2018	1 132 938	484 075	1 617 013	0,089	0	0,000
	2017	1 047 311	422 298	1 469 609	0,085	281 640	0,016
Piero Novelli, Co-President Investment Bank	2018	471 049	256 367	727 416	0,040	0	0,000
	2017	–	–	–	–	–	–
Andrea Orcel, ehemaliger President Investment Bank	2018	–	–	–	–	–	–
	2017	1 328 113	251 439	1 579 552	0,091	0	0,000
Markus Ronner, Group Chief Compliance and Governance Officer	2018	161 152	173	161 325	0,009	0	0,000
	2017	–	–	–	–	–	–
Kathryn Shih, President UBS Asia Pacific	2018	503 772	150 000	653 772	0,036	0	0,000
	2017	581 546	0	581 546	0,034	74 599	0,004
<b>Total</b>	2018	7 436 489	3 964 425	11 400 914	0,627	0	0,000
	2017	6 923 927	1 939 943	8 863 870	0,513	356 239	0,021

<sup>1</sup> Enthält alle aufgeschobenen und nicht aufgeschobenen Aktien und Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive jener von nahestehenden Personen. <sup>2</sup> Inklusive unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesener Aktien. Die tatsächliche Anzahl zu übertragender Aktien wird gemäss den Planbedingungen berechnet werden. Weitere Informationen zu den Plänen sind in diesem Bericht unter «Unsere Pläne für aufgeschobene variable Vergütungen 2018» aufgeführt. <sup>3</sup> Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 aufgeführt. <sup>4</sup> Keine Konversionsrechte ausstehend.

Geprüft I

## Total aller nicht aufgeschobenen und aufgeschobenen Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung<sup>1,2</sup>

	Total	Davon nicht aufgeschoben	Davon aufgeschoben bis				
			2019	2020	2021	2022	2023
<b>Aktien per 31. Dezember 2018</b>	<b>11 400 914</b>	<b>3 964 425</b>	<b>1 889 712</b>	<b>1 826 864</b>	<b>1 858 391</b>	<b>1 266 430</b>	<b>595 092</b>
<b>Aktien per 31. Dezember 2017<sup>3</sup></b>	<b>9 840 946</b>	<b>1 941 018</b>	<b>1 796 694</b>	<b>1 825 372</b>	<b>1 992 458</b>	<b>1 465 516</b>	<b>819 888</b>

<sup>1</sup> Inklusive Aktien von nahestehenden Personen. <sup>2</sup> Inklusive unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesener Aktien. Die tatsächliche Anzahl in Zukunft zu übertragender Aktien wird gemäss den Planbedingungen berechnet werden. Weitere Informationen sind in diesem Bericht unter «Unsere Pläne für aufgeschobene variable Vergütungen 2018» aufgeführt. <sup>3</sup> Inklusive aller nicht aufgeschobenen und aufgeschobenen Aktien von Jürg Zeltner, der am 31. Dezember 2017 aus der Konzernleitung ausgeschieden ist

## Geprüft |

**Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats<sup>1</sup>**

Name, Funktion	per 31. Dezember		Anzahl Aktien	Stimmrechte in %
	2018	2017		
Axel A. Weber, Verwaltungsratspräsident	764 329	642 100		0,042 0,037
Michel Demaré, Vizepräsident	322 558	290 694		0,018 0,017
David Sidwell, Senior Independent Director	189 805	154 672		0,010 0,009
Jeremy Anderson, Mitglied <sup>2</sup>	0	–		0,000 –
Reto Francioni, Mitglied	98 832	76 772		0,005 0,004
Ann F. Godbehere, Mitglied	259 225	232 263		0,014 0,013
Fred Hu, Mitglied <sup>2</sup>	0	–		0,000 –
William G. Parrett, ehemaliges Mitglied <sup>2</sup>	–	106 916		– 0,006
Julie G. Richardson, Mitglied	17 157	0		0,001 0,000
Isabelle Romy, Mitglied	114 802	94 376		0,006 0,005
Robert W. Scully, Mitglied	47 074	29 917		0,003 0,002
Beatrice Weder di Mauro, Mitglied	145 601	126 809		0,008 0,007
Dieter Wemmer, Mitglied	31 159	14 002		0,002 0,001
<b>Total</b>	<b>1 990 542</b>	<b>1 768 521</b>		<b>0,109</b> <b>0,102</b>

<sup>1</sup> Enthält gesperrte und nicht gesperrte Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats inklusive jener von nahestehenden Personen. In 2018 und 2017 wurden keine Optionen gewährt. <sup>2</sup> An der Generalversammlung 2018 wurden Jeremy Anderson und Fred Hu neu gewählt und William G. Parrett stand nicht mehr zur Wiederwahl zur Verfügung.

## Geprüft |

**Total aller gesperrten und nicht gesperrten Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats<sup>1</sup>**

	Total	Davon nicht gesperrt	Davon gesperrt bis			
			2019	2020	2021	2022
<b>Aktien per 31. Dezember 2018</b>	<b>1 990 542</b>	<b>636 397</b>	<b>323 051</b>	<b>335 587</b>	<b>366 570</b>	<b>328 937</b>
<b>Aktien per 31. Dezember 2017</b>	<b>1 768 521</b>	<b>294 924</b>	<b>366 821</b>	<b>347 106</b>	<b>364 161</b>	<b>395 509</b>

<sup>1</sup> Inklusive Aktien von nahestehenden Personen.

Geprüft I

## Nicht aufgeschobene und aufgeschobene Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung<sup>1</sup>

per 31. Dezember	Gesamtanzahl Optionen <sup>2</sup>	Anzahl Optionen <sup>3</sup>	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Ausübungspreis
<b>Tom Naratil, Co-President Global Wealth Management und President UBS Americas<sup>4</sup></b>						
2018	0					
2017	281 640	181 640	2008	1.3.2011	28.2.2018	CHF 35.66
		100 000	2009	1.3.2012	27.2.2019	CHF 11.35
<b>Kathryn Shih, President UBS Asia Pacific</b>						
2018	0					
2017	74 599	74 599	2008	1.3.2011	28.2.2018	CHF 35.66

<sup>1</sup> Enthält alle Optionen, welche von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahestehender Personen gehalten werden. <sup>2</sup> Keine Konversionsrechte ausstehend. <sup>3</sup> Siehe «Anmerkung 30 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» des Geschäftsberichts 2018 für weitere Informationen. <sup>4</sup> Tom Naratil übte am 28. November 2018 seine verbleibenden 100 000 Optionen aus.



## Geprüft |

**Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung<sup>1</sup>**

Gemäss Artikel 38 der Statuten der UBS Group AG können die Mitglieder der Konzernleitung Kredite erhalten. Diese Kredite werden im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu den im Wesentlichen gleichen Bedingungen wie für andere Mitarbeiter, einschliesslich Zinsen und Sicherheiten, vergeben und weisen

weder ein unüblich hohes Rückzahlungsrisiko noch sonstige für das Unternehmen unvorteilhafte Merkmale auf. Der Gesamtbetrag solcher Kredite darf pro Mitglied der Konzernleitung nicht höher als 20 Millionen Franken sein.

CHF (Ausnahmen sind angegeben)<sup>2</sup>

Name, Funktion	per 31. Dezember		USD (zum Vergleich)
	2018	Kredite <sup>3</sup>	Kredite <sup>3</sup>
Ulrich Körner, President Asset Management und President UBS EMEA (höchster Kredit 2018)	2018	8 240 000	8 380 492
Ulrich Körner, President Asset Management und President UBS EMEA (höchster Kredit 2017)	2017	8 240 000	
Total Kredite an alle Mitglieder der Konzernleitung <sup>4</sup>	2018	33 204 000	33 770 128
	2017	37 442 914	

<sup>1</sup> Der Konzernleitung nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt. <sup>2</sup> Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. <sup>3</sup> Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite. <sup>4</sup> Nicht berücksichtigt sind ungenutzte, nicht bestätigte Kreditzusagen von CHF 2 949 690 im Jahr 2018, welche einem Konzernleitungsmitglied gewährt wurden, und von CHF 4 952 596 im Jahr 2017, welche zwei Konzernleitungsmitgliedern gewährt wurden.

## Geprüft |

**Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates<sup>1</sup>**

Kredite an unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates werden gemäss Artikel 33 der Statuten der UBS Group AG im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu allgemeinen Marktbedingungen gewährt. Als nicht unabhängiges Mitglied kann dem Verwaltungsratspräsidenten im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu den im Wesentlichen gleichen Bedingungen

wie für Mitarbeiter, einschliesslich Zinsen und Sicherheiten, ein Kredit gewährt werden, der weder ein unüblich hohes Rückzahlungsrisiko noch sonstige für das Unternehmen unvorteilhafte Merkmale aufweist. Der Gesamtbetrag solcher Kredite darf pro Mitglied des Verwaltungsrates nicht höher als 20 Millionen Franken sein.

CHF (Ausnahmen sind angegeben)<sup>2</sup>

Total Kredite an alle Mitglieder des Verwaltungsrats	per 31. Dezember		USD (zum Vergleich)
	2018	Kredite <sup>3,4,5</sup>	Kredite <sup>3,4,5</sup>
	2018	600 000	610 230
	2017	3 524 370	

<sup>1</sup> Dem Verwaltungsrat nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt. <sup>2</sup> Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. <sup>3</sup> Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite. <sup>4</sup> CHF 600 000 für Reto Francioni im Jahr 2018 und CHF 600 000 für Reto Francioni und CHF 2 924 370 für William G. Parrett im Jahr 2017. <sup>5</sup> Nicht berücksichtigt ist eine ungenutzte, nicht bestätigte Kreditzusage von CHF 243 698 im Jahr 2017, welche einem Verwaltungsratsmitglied gewährt wurde.

## Geprüft |

**Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung<sup>1</sup>**CHF (Ausnahmen sind angegeben)<sup>2</sup>

Ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats	Für das Jahr			Total	USD (zum Vergleich)
	Vergütungen	Nebenleistungen	Total		Total
	2018	0	0	0	0
	2017	0	0	0	
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung <sup>3</sup>	2018	0	45 556	45 556	46 333
	2017	336 789	44 636	381 425	
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung	2018	0	45 556	45 556	46 333
	2017	336 789	44 636	381 425	

<sup>1</sup> Vergütungen in Verbindung mit der Tätigkeit von ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung, oder Vergütungen, die nicht marktüblich sind. <sup>2</sup> Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. <sup>3</sup> Umfasst eine Zahlung im Jahr 2018 an ein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung und Zahlungen im Jahr 2017 an zwei ehemalige Mitglieder der Konzernleitung.



---

## Vergütungsbestimmungen in den Statuten

Gemäss den Schweizer Bestimmungen zur Mitsprache bei der Vergütung haben Aktionäre von in der Schweiz kotierten Unternehmen massgeblichen Einfluss auf die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. UBS setzt diese Bestimmung durch eine bindende jährliche Abstimmung über die Vergütung gemäss den folgenden Bestimmungen der Statuten zur Vergütung um:

*Abstimmung über die Vergütung:* Gemäss Artikel 43 der Statuten der UBS Group AG genehmigt die Generalversammlung die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

- a) den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung,
- b) den maximalen Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr; und
- c) den Gesamtbetrag der variablen Vergütung der Konzernleitung für das vergangene Geschäftsjahr.

Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung abweichende oder zusätzliche Anträge in Bezug auf die gleichen oder andere Zeitperioden zur Genehmigung vorlegen. Genehmigt die Generalversammlung einen Antrag des Verwaltungsrats nicht, setzt der Verwaltungsrat den entsprechenden (maximalen) Gesamtbetrag oder (maximale) Teilbeträge unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren fest und unterbreitet den oder die so festgesetzten Beträge der Generalversammlung zur Genehmigung. Die Gesellschaft oder von ihr kontrollierte

Unternehmen können Vergütungen vor der Genehmigung durch die Generalversammlung unter Vorbehalt der nachträglichen Genehmigung ausrichten.

*Grundsätze der Vergütung:* Gemäss den Artikeln 45 bzw. 46 der Statuten der UBS Group AG umfasst die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats die Grundentschädigung und kann weitere Vergütungselemente und Leistungen umfassen. Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats zielt darauf ab, der Verantwortung und Leitungsrolle ihrer Funktion gerecht zu werden, qualifizierte Individuen anzuziehen und an sich zu binden sowie die Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen sicherzustellen.

Die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung umfasst fixe und variable Vergütungselemente. Die fixe Vergütung umfasst das Grundgehalt und kann weitere Vergütungselemente und Leistungen umfassen. Die variablen Vergütungselemente orientieren sich an finanziellen und nicht-finanziellen Leistungswerten, die das Ergebnis der Gesellschaft und/oder von Teilen davon, in Bezug auf den Markt, andere Unternehmen oder vergleichbare Richtgrössen berechnete Ziele, kurz- und langfristige strategische Ziele und/oder individuelle Ziele berücksichtigen. Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss legt die entsprechenden Leistungswerte, die gesamten und individuellen Leistungsziele und deren Erreichung fest. Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss zielt darauf ab, mittels angemessener

Aufschübe, Verfallsbedingungen, Höchstbeträgen für Vergütungen, Vorkehren gegen nachteilige Handlungen und ähnlicher Massnahmen in Bezug auf Teile oder die gesamte Vergütung die Ausrichtung auf ein nachhaltiges Ergebnis und die angemessene Risikoübernahme sicherzustellen. Teile der variablen Vergütung unterliegen einer mehrjährigen Erdienungs- oder Sperrfrist (vesting period).

*Zusätzlicher Betrag für Mitglieder der Konzernleitung, die nach der Abstimmung der Generalversammlung über den Gesamtbetrag der Vergütung ernannt wurden:* Reicht der durch die Generalversammlung bereits genehmigte maximale Gesamtbetrag der Vergütung nicht aus, um die Vergütung an eine Person auszurichten, die in die Konzernleitung eintritt oder innerhalb der Konzernleitung befördert wird, nachdem die Generalversammlung die Vergütung genehmigt hat, so sind gemäss Artikel 46 der Statuten der UBS Group AG die Gesellschaft oder von ihr kontrollierte Unternehmen ermächtigt, jedem solchen Mitglied der Konzernleitung während der bereits genehmigten Vergütungsperiode(n) einen Zusatzbetrag auszurichten. Der Gesamtbetrag für solche Zusatzbeträge darf je Vergütungsperiode 40% der während der letzten drei Jahre an die Konzernleitung ausgerichteten durchschnittlichen jährlichen Gesamtvergütung nicht übersteigen.

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



Ernst & Young Ltd  
Aeschengraben 9  
P.O. Box  
CH-4002 Basel

Phone +41 58 286 86 86  
Fax +41 58 286 86 00  
www.ey.com/ch

An die Generalversammlung der  
UBS Group AG, Zürich

Basel, 14. März 2019

## Bericht der Revisionsstelle über die Prüfung des Vergütungsberichts

Wir haben den Vergütungsbericht der UBS Group AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit «geprüft» gekennzeichneten Tabellen des Vergütungsberichts: *Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung, Gesamtvergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrates, Details zu den Vergütungen der nicht unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen, Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen, Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung, Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates, Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung.*

### Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der VegüV verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

### Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 – 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der UBS Group AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

Ernst & Young AG

Marie-Laure Delarue

Zugelassene Revisionsexpertin  
(Leitende Revisorin)

Bruno Patusi

Zugelassener Revisionsexperte

# Informationsportfolio

## Berichterstattung

**Jahrespublikationen:** *Annual Report (SAP-Nr. 80531)*: Dieser auf Englisch veröffentlichte Bericht gibt in einem Band einen Überblick über unsere Geschäftsstrategie und unsere Finanz- und Geschäftsergebnisse, die Strategie und Ergebnisse unserer Unternehmensbereiche und des Corporate Center; über Risiko-, Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung sowie über Corporate Governance und unser Vergütungsrahmenwerk, einschliesslich der Informationen zur Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung, und enthält Finanzinformationen, einschliesslich der Konzernrechnung. *Auszug aus dem Geschäftsbericht (SAP-Nr. 80531)*: Diese Publikation stellt eine deutsche Übersetzung von ausgewählten Abschnitten des Annual Report zur Verfügung. *Jahresrückblick (SAP-Nr. 80530)*: Diese Broschüre enthält die wichtigsten Informationen zu unserer Strategie und unserem Ergebnis, mit einem Schwerpunkt auf der Unternehmensverantwortung von UBS. Sie erscheint auf Englisch, Deutsch, Französisch und Italienisch. *Vergütungsbericht (SAP-Nr. 82307)*: Der Bericht erörtert unsere Vergütungsstruktur und gibt Auskunft über die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung. Er erscheint auf Englisch und Deutsch.

**Quartalspublikationen:** Der quartalsweise erscheinende Finanzbericht informiert über die Strategie und Performance im jeweiligen Quartal. Er erscheint auf Englisch.

**Publikationen herunterladen und bestellen:** Die Jahres- und Quartalspublikationen können als PDF abgerufen werden unter [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren), siehe «Finanzberichterstattung für UBS Group AG und UBS AG (konsolidiert)», und als gedruckte Ausgaben von UBS unentgeltlich angefordert werden. Jährliche Publikationen können über den Link «Services für Analysten & Aktionäre» am linken Bildschirmrand auf [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren) oder auf dem Postweg unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz, wo anwendbar, bei UBS AG, F4UK-AUL, Postfach, CH-8098 Zürich, bestellt werden.

## Weitere Informationen

**Webseite:** Auf der Investor-Relations-Webseite [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren) finden sich folgende Informationen über UBS: Medienmitteilungen, Finanzberichterstattung (einschliesslich Dokumente, die bei der Securities and Exchange Commission eingereicht wurden), Informationen für Aktionäre (einschliesslich Charts und Daten zur Kursentwicklung der UBS-Aktie sowie Dividendeninformationen), Informationen für Obligationäre, der UBS-Unternehmenskalender und Präsentationen der Konzernleitung für Anleger und Finanzanalysten. Die Informationen im Internet stehen auf Englisch und teilweise auf Deutsch zur Verfügung.

**Präsentationen zum Geschäftsgang:** Die Präsentationen unserer Quartalsergebnisse werden im Internet live übertragen. Aufzeichnungen früherer Präsentationen sind unter [www.ubs.com/praesentationen](http://www.ubs.com/praesentationen) abrufbar.

**Messaging Service:** E-Mail-Nachrichten zu Neuigkeiten von UBS können unter «UBS News Alert» auf [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren) abonniert werden. Die Nachrichten werden wahlweise in Englisch, Deutsch, Französisch oder Italienisch versandt. Sie können Themen auswählen, über die Sie jeweils informiert werden möchten.

**Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC:** Wir reichen periodische Berichte und andere Informationen über UBS bei der US-Börsenaufsichtsbehörde, der Securities and Exchange Commission (SEC), ein. Am wichtigsten ist dabei die Jahresberichterstattung, die mittels Formular 20-F entsprechend dem US-Wertpapiergesetz «Securities Exchange Act» von 1934 eingereicht wird. Das Formular 20-F enthält grösstenteils Querverweise, die sich auf die Jahresberichterstattung von UBS beziehen. Es enthält jedoch auch einige zusätzliche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu lesen. Sämtliche Dokumente, die wir bei der SEC einreichen, können auf der Webseite der SEC, [www.sec.gov](http://www.sec.gov) eingesehen werden. Weitere Informationen sind auf der Webseite [www.ubs.com/investoren](http://www.ubs.com/investoren) verfügbar.

# Wieder zu Hause

2018 sind wir in unseren rundum renovierten, historischen Hauptsitz zurückgekehrt. Diese und weitere Höhepunkte des vergangenen Geschäftsjahres lesen Sie im Jahresrückblick 2018.

In Ihrer Geschäftsstelle und Online ab dem **1 April 2019**  
[ubs.com/annualreview](https://ubs.com/annualreview)



## Unternehmensinformationen

Die **UBS Group AG** hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach Artikel 620 ff des schweizerischen Obligationenrechts eingetragen ist. Die Adresse des Hauptsitzes lautet: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Schweiz, Telefon +41-44-234 1111, UID: CHE-395.345.924. Die UBS Group AG wurde 2014 als Holdinggesellschaft 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. Die UBS Group AG besitzt 100% der ausstehenden Aktien der UBS AG.

## Kontaktadressen

### Globale Telefonzentrale

Für Anfragen allgemeiner Art.  
[www.ubs.com/contact](http://www.ubs.com/contact)

Zürich +41-44-234 1111  
London +44-207-567 8000  
New York +1-212-821 3000  
Hongkong +852-2971 8888  
Singapur +65-6495 8000

### Investor Relations

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

UBS Group AG, Investor Relations  
Postfach  
CH-8098 Zürich

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

Hotline Zürich +41-44-234 4100  
Hotline New York +1-212-882 5734

### Media Relations

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

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

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

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

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

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

### Group Company Secretary

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

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

[sh-company-secretary@ubs.com](mailto:sh-company-secretary@ubs.com)

Hotline +41-44-235 6652

### Shareholder Services

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

UBS Group AG, Shareholder Services  
Postfach  
CH-8098 Zürich

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

Hotline +41-44-235 6652

### US Transfer Agent

Zuständig für Anfragen zur UBS-Aktie in den USA.

Computershare Trust Company NA  
P.O. Box 505000  
Louisville, KY 40233-5000, USA

Für Online-Anfragen der Aktionäre:  
<https://www-us.computershare.com/investor/Contact>

Website für Aktionäre:  
[www.computershare.com/investor](http://www.computershare.com/investor)

Anrufe aus den USA +1-866-305 9566  
Anrufe von ausserhalb der USA  
+1-781-575 2623  
TDD für Hörbehinderte  
SAP-Nr. 82307D 69  
TDD ausländische Aktionäre  
+1-201-680 6610

## Kalender UBS Group AG

Publikation des Berichts zum 1. Quartal 2019	Donnerstag, 25. April 2019
Generalversammlung 2019	Donnerstag, 2. Mai 2019
Publikation des Berichts zum 2. Quartal 2019	Dienstag, 23. Juli 2019
Publikation des Berichts zum 3. Quartal 2019	Dienstag, 22. Oktober 2019

## Impressum

Herausgeber: UBS Group AG, Zürich, Schweiz | [www.ubs.com](http://www.ubs.com)  
Sprachen: Deutsch / Englisch | SAP-Nr. 80531D

© UBS 2019. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.

Gedruckt in der Schweiz auf chlorfreiem Papier mit mineralölreduzierten Druckfarben. Papierherstellung aus sozialverträglich und umweltfreundlich angebautem Holz.



**Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen** | Dieser Bericht 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 von UBS bei der laufenden Umsetzung ihrer strategischen Pläne, einschliesslich der Kostensenkungs- und Effizienzinitiativen, sowie die Fähigkeit, die Niveaus ihrer risikogewichteten Aktiven (RWA) und des Leverage Ratio Denominator (LRD), einschliesslich der Fähigkeit, aufsichtsrechtlich bedingten Zuschlägen entgegenzuwirken, der Mindestliquiditätsquote und anderer finanzieller Ressourcen zu steuern, und der Grad des Erfolges bei der Umsetzung von Änderungen in unserem Geschäft zur Anpassung an die Entwicklung der Markt-, aufsichtsrechtlichen und sonstigen Bedingungen; (ii) das anhaltende Tief- oder Negativzinsumfeld in der Schweiz und anderen Jurisdiktionen, 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, von Marktentwicklungen und geopolitischer Spannungen auf die finanzielle Position bzw. die Bonität von Kunden und Gegenparteien von UBS sowie auf die Stimmung und Aktivitäten von Kunden; (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, zu erfüllen; (iv) Änderungen oder die Umsetzung der Finanzgesetzgebung und Regulierung in der Schweiz, den USA, in Grossbritannien, der Europäischen Union und auf anderen Finanzplätzen, die strengere oder auf bestimmte Rechtseinheiten bezogene Kapital-, TLAC-, Leverage-Ratio-, Liquiditäts- und Finanzierungsanforderungen, zusätzliche Steueranforderungen, Abgaben, Beschränkungen der erlaubten Tätigkeiten, Vergütungsbeschränkungen, Beschränkungen von Kapital- und Liquiditätsübertragungen und der konzernweiten Verteilung operationeller Kosten oder anderer Massnahmen auferlegt oder dazu geführt haben oder in der Zukunft auferlegen oder dazu führen könnten, und deren potenzielle Auswirkungen auf die geschäftlichen Aktivitäten von UBS; (v) der Grad des Erfolgs bei der Umsetzung weiterer Änderungen, die UBS an ihrer rechtlichen Struktur vornimmt, um ihre Abwicklungsfähigkeit zu verbessern und damit verbundene regulatorische Anforderungen zu erfüllen sowie gegebenenfalls der Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Rechtsstruktur oder des Buchungsmodells des UBS-Konzerns als Reaktion auf rechtliche und regulatorische Anforderungen, Vorstösse in der Schweiz und anderen Ländern betreffend obligatorische Strukturreformen für Banken oder systemrelevante Institutionen oder anderen externen Entwicklungen gerecht zu werden, und inwieweit solche Änderungen die beabsichtigte Wirkung zeigen; (vi) die Fähigkeit von UBS, ihre Systeme und Kontrollen zur Entdeckung und Prävention von Geldwäsche sowie zur Befolgung von Sanktionen aufrechtzuerhalten und zu verbessern, um den sich ändernden regulatorischen Richtlinien und Erwartungen, besonders in den USA, zu genügen; (vii) die Unsicherheit bezüglich des Zeitpunkts und der Form des britischen EU-Austritts; (viii) 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; (ix) Änderungen der auf unser Geschäft anwendbaren Verhaltensstandards, die aus neuen Regulierungen oder der neuen Durchsetzung existierender Standards resultieren können, einschliesslich in Kraft getretener und vorgeschlagener Massnahmen, um neue und verstärkte Pflichten im Rahmen des Kundenverkehrs und bei der Ausübung und Bearbeitung von Kundentransaktionen aufzuerlegen; (x) 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, potenziell hohen Bussen oder Geldstrafen oder des Verlustes von Lizenzen oder Privilegien aufgrund von regulatorischen oder anderen behördlichen Sanktionen, sowie die Auswirkungen, die rechtliche, regulatorische und ähnliche Angelegenheiten auf die operationelle Risikokomponente unserer RWA haben, sowie der zur Rückführung an die Aktionäre verfügbare Kapitalbetrag; (xi) die Folgen von steuerlichen oder regulatorischen Entwicklungen für das grenzüberschreitende Geschäft von UBS und dementsprechende mögliche Änderungen von Weisungen und Grundsätzen von UBS; (xii) 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 beeinflusst wird; (xiii) 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; (xiv) die Fähigkeit von UBS neue Technologien und Geschäftsmethoden zu implementieren, einschliesslich digitaler Dienste und Technologien, und die Fähigkeit erfolgreich mit existierenden wie auch neuen Finanzdienstleistern zu konkurrieren, die möglicherweise nicht alle in gleichem Umfang Regulierungen unterliegen; (xv) Grenzen der Effizienz der UBS-internen Prozesse für Risikomanagement, -kontrolle, -messung und -prognose sowie von Finanzmodellen im Allgemeinen; (xvi) der Eintritt von operativen Betriebsstörungen wie Betrug, Fehlverhalten, unautorisierte Handelsgeschäfte, Finanzkriminalität, Cyber-Angriffe und Systemausfälle; (xvii) 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 oder von Aufsichtsbehörden für die geschäftlichen Aktivitäten von UBS in anderen Ländern in Bezug auf Schutzmassnahmen, Sanierungs- und Liquidationsverfahren; (xviii) der Grad, in welchem Änderungen bezüglich Regulierung, Kapital oder Rechtsstruktur, Finanzergebnisse oder andere Faktoren, die Fähigkeit von UBS beeinträchtigen können, ihre geäusserten Kapitalrenditeziele zu wahren; und (xix) 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 2018 zu Ende gegangene Geschäftsjahr, die UBS bei der SEC eingereicht hat. UBS ist nicht verpflichtet (und lehnt ausdrücklich jede Verpflichtung ab), ihre zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.

**Rundungsdifferenzen** | Die Summe der in diesem Dokument ausgewiesenen Zahlen stimmt möglicherweise nicht genau mit den in den Tabellen und im Text dargestellten Gesamtbeträgen überein. Ab 2018 werden Prozentangaben, Veränderungen von Prozentangaben und bereinigte Ergebnisse mittels nicht gerundeter Zahlen berechnet. Informationen zu absoluten Varianzen zwischen den Berichtsperioden, die im Text dargestellt sind und die sich aus Angaben in den Tabellen herleiten lassen, beruhen auf gerundeten Zahlen.

**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. Prozentuale Veränderungen werden als mathematische Berechnung der Veränderung zwischen den Perioden dargestellt.

**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

[ubs.com](https://ubs.com)

