

# vergütungsbericht

## 2009

Auszug aus dem UBS Geschäftsbericht 2009





# Inhaltsverzeichnis

<b>2</b>	<b>Vergütungen und Beteiligungen</b>
<b>4</b>	Vergütungsrichtlinien
<b>6</b>	Grundsätze der Gesamtvergütung
<b>8</b>	Leistungsabhängige Bar- und Aktienvergütung
<b>10</b>	Finanzierungsprinzipien der variablen Vergütung
<b>11</b>	Vergütungssystem
<b>14</b>	Performance 2009
<b>15</b>	Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung im Jahr 2009
<b>20</b>	Aktien und Optionen für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung (per Ende 2009)
<b>31</b>	UBS-Berichterstattung im Überblick
<b>32</b>	Kontaktadressen

# Vergütungen und Beteiligungen

**Die Grundsätze der Gesamtvergütung von UBS sollen sicherstellen, dass die Interessen der Mitarbeiter mit denen der Aktionäre übereinstimmen, nämlich eine langfristige Wertschöpfung und nachhaltige Aktionärsrenditen. Diese Grundsätze, deren vollständiger Wortlaut am Ende dieses Berichts wiedergegeben wird, werden vom Human Resources and Compensation Committee (HRCC) des Verwaltungsrates festgelegt und bilden den Ausgangspunkt unserer Vergütungspraxis im Jahr 2009.**

---

## Brief des Human Resources and Compensation Committee des Verwaltungsrates

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im gesamten Berichtsjahr 2009 stand die neue UBS vor der grossen Herausforderung, ihre wichtigsten Geschäftsbereiche wieder aufzubauen, das Vertrauen der Aktionäre und Kunden zurückzugewinnen sowie an der Umsetzung der langfristigen Strategie zu arbeiten, um nachhaltige Profitabilität zu erzielen. Jede dieser Aufgaben unterstreicht, wie wichtig die Rekrutierung und Bindung von talentierten Mitarbeitern für UBS ist, damit sie ihre strategischen Ziele erreicht. Gleichzeitig hielten der verschärfte Wettbewerbsdruck im Markt, die verstärkte Aufsichtstätigkeit und der rasche Wandel im Geschäftsumfeld an. Diese oft konkurrierenden Faktoren wirkten sich auf das Anliegen von UBS aus, ein solides und wirkungsvolles Vergütungs- und Anreizsystem zu bieten.

Anfang 2009 reagierte UBS auf die aus der Finanzkrise gezogenen Lehren, indem sie bei der Umsetzung eines neuen Vergütungssystems für die obersten Führungskräfte eine Vorreiterrolle übernahm. Das inzwischen eingeführte System sieht vor, dass ein erheblicher Teil der Vergütung für die obersten Führungskräfte in aufgeschobener Form erfolgt und sich die Vergütung stärker an den eingegangenen Risiken orientiert. Ausserdem wurden die Vergütungsrückstellungen massgeblich auf den risikobereinigten Gewinn ausgerichtet. Im Verlauf des Jahres haben wir aufbauend auf den bereits 2008 eingeleiteten Bestrebungen die Grundsätze der Gesamtvergütung überarbeitet, welche die Vergütungsrichtlinien für alle UBS-Mitarbeiter zusammenfassen. Diese Grundsätze berücksichtigen eine Reihe von langfristig massgeblichen Faktoren wie Risikobewusstsein,

wirksame Risiko- und Kapitalbewirtschaftung, nachhaltige Profitabilität und Kundenbetreuung. Sie betonen auch die Bedeutung aufgeschobener Zahlungen und enthalten zusätzliche Verfalls klauseln, um die Mitarbeitervergütung besser auf die Schaffung von mittel- und langfristigem Mehrwert für die Aktionäre auszurichten.

Die Honorierung auf Basis einer langfristigen, risikobereinigten Performance, insbesondere für oberste Führungskräfte in Schlüsselpositionen, hat an Bedeutung gewonnen. Daher wurden den Konzernleitungsmitgliedern im Rahmen des Performance Equity Plan und des Cash Balance Plan, die an der letztjährigen Generalversammlung verabschiedet worden sind, die ersten Zuteilungen für das Berichtsjahr 2009 gewährt. Zudem wurde 2010 der Incentive Performance Plan (IPP) als wichtiger Anreiz im Hinblick

auf die langfristige Performance und Instrument zur Mitarbeiterbindung eingeführt. Ziel des IPP ist insbesondere die Honorierung von Mitarbeitern, deren Leistung dazu beiträgt, über die nächsten fünf Jahre den Wert von UBS nachhaltig zu steigern.

An der Generalversammlung im April 2010 werden wir zur Frage der Vergütung erneut eine Konsultativabstimmung durchführen. Die Beteiligung der Aktionäre in Vergütungsbelangen ist nach wie vor von zentraler Bedeutung. Die Aktionäre werden daher ersucht werden, ihre Stimme zu diesem Vergütungsbericht abzugeben.

Das HRCC und der gesamte Verwaltungsrat setzen sich dafür ein, die Vergütung stärker an die langfristige Leistung zu knüpfen. UBS überprüft laufend die Übereinstimmung unseres Vergütungssystems mit den Interessen

der Aktionäre sowie die Fähigkeit des Systems, Marktschwankungen standzuhalten und die Umsetzung unserer Personalstrategie wirkungsvoll zu unterstützen. Wir haben die internationalen Entwicklungen auf dem Gebiet der Vergütung genau verfolgt. So erfüllt unser Vergütungssystem die Auflagen des Financial Stability Board und der FINMA sowie anderer Länder, in denen wir massgeblich präsent sind. 2009 wurde die Charter des HRCC erweitert, um dem grösseren Verantwortungsbereich, insbesondere im Zusammenhang mit Geschäftsrisiken, Rechnung zu tragen.

Die Entwicklungen auf diesem Gebiet gehen weiter. Wir sind indes der Ansicht, dass unser Vergütungssystem für 2009 und das sich daraus ergebende Gesamtvergütungsprogramm die Anforderungen, die sich im Zusammenhang mit unseren strate-

gischen Zielen, unserer wirtschaftlichen Positionierung, den allgemeinen Marktbedingungen und der Erfordernis ergeben, unseren talentierten Mitarbeitern eine wirksame Entlohnung und Anreize zu bieten, aktuell angemessen miteinander in Einklang bringt.



Sally Bott  
Vorsitzende des Human Resources and Compensation Committee

## Vergütungsrichtlinien

### Human Resources and Compensation Committee

Das HRCC besteht aus drei unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Am 31. Dezember 2009 gehörten dem Ausschuss Sally Bott (Vorsitzende), Bruno Gehrig und Helmut Panke an. Während Hostettler & Partner AG unabhängige externe Beratungsdienstleistungen erbrachte, stellte Towers Perrin dem Ausschuss während des ganzen Jahres Marktdaten zur Verfügung.

### Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Dem HRCC obliegt es, die Grundsätze der Gesamtvergütung zu überprüfen und sie dem Verwaltungsrat vorzulegen. Darüber hinaus ist der Ausschuss im Auftrag des Verwaltungsrates für die folgenden Kernbereiche verantwortlich:

- Prüfung und Genehmigung des Gesamtvergütungssystems, einschliesslich Vergütungsstrategie, -programmen und -plänen, sowie Unterbreitung von Vorschlägen zuhanden des Verwaltungsrates zu wesentlichen Planänderungen und neuen Plänen zur Bewilligung durch diesen;
- Festlegung des Verhältnisses zwischen Vergütung und Leistung;
- Überprüfung der Finanzierung der variablen, leistungsab-

hängigen Vergütungen während des Jahres und Vorlegen der Schlussergebnisse zuhanden des Verwaltungsrates zur Bewilligung durch diesen;

- Genehmigung der Basissaläre und jährlichen leistungsabhängigen Vergütungen für Konzernleitungsmitglieder; davon ausgenommen ist der Group Chief Executive Officer (Group CEO), dessen Vergütung auf Empfehlung des HRCC durch den Verwaltungsrat bewilligt werden muss;
- Vorschläge für die Ernennung einzelner Konzernleitungsmitglieder zuhanden des Verwaltungsrates und Genehmigung der damit verbundenen Anstellungsverträge; sowie
- Überprüfung der Nachfolgepläne für Konzernleitungsmitglieder einschliesslich des Group CEO in Zusammenarbeit mit dem Governance and Nominating Committee und dem gesamten Verwaltungsrat.

Ausserdem wurde 2009 die Charter des HRCC abgeändert, um dem veränderten regulatorischen Umfeld Rechnung zu tragen. So wurde insbesondere die Anforderung berücksichtigt, dass die Vergütungsstrukturen mit Human Resources und dem Risikomanagement abgesprochen werden müssen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Vergütungen zu keiner übermässigen oder unnötigen Risiko- nahme verleiten.

### Vergütungsbefugnis

Empfänger	Vorschlag zur Vergütung erfolgt durch	Bewilligt durch	Kommuniziert durch
<b>Präsident des Verwaltungsrates</b>	Vorsitzenden des HRCC <sup>1</sup>	HRCC	HRCC
<b>Group CEO</b>	Verwaltungsratspräsidenten / HRCC	Verwaltungsrat	HRCC
<b>Mitglieder der Konzernleitung</b>	Group CEO	HRCC	Group CEO
<b>Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates (Vergütungssystem und Gebühren)</b>	Verwaltungsratspräsidenten / HRCC	Verwaltungsrat	Verwaltungsratspräsidenten
Empfänger	Vorschlag zur variablen Vergütung erfolgt durch	Bewilligt durch	Kommuniziert durch
<b>Mitarbeiter (ohne Konzernleitung)</b>	Zuständiges Mitglied der Konzernleitung zusammen mit entsprechendem Management Team	Pool für Unternehmensbereiche: HRCC Insgesamt: Verwaltungsrat	Linienvorgesetzten

<sup>1</sup> Human Resources and Compensation Committee.

Die Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf Vergütungen sind im Organisationsreglement von UBS, Anhang B – «Responsibilities and authorities» und Anhang C – «Charter for the Committees of the Board of Directors of UBS AG» festgehalten. Die Struktur ist in der obenstehenden Grafik dargestellt.

#### Entscheidungsprozess für die Gesamtvergütung der Konzernleitungsmitglieder

Eine der wichtigsten Aufgaben des HRCC ist es, den variablen Bar- und Aktienvergütungsbetrag für jedes Konzernleitungsmitglied in Bezug auf die Performance im Berichtsjahr zu beschliessen und zu genehmigen. Diese Entscheidung beruht auf einer genauen und ausgewogenen Überprüfung, bei der das Ergebnis des Konzerns und des einzelnen Unternehmensbereichs sowie die individuelle Leistung einbezogen werden. Bei der Überprüfung werden Informationen aus der Konzern- und Unternehmensberichterstattung (Profitabilität, andere Finanzkennzahlen und Faktoren wie Effizienz der Führung, Umsetzung der Strategie, Beitrag zum Aufbau unserer Reputation usw.) sowie Leistungsbeurteilungen seitens des Verwaltungsrates, Vergütungsempfehlungen des Group CEO, vertragliche und ähnliche Verpflichtungen sowie Marktdaten berücksichtigt.

Die endgültige Entscheidung über die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder widerspiegelt die aktive Rolle des HRCC und seinen Wunsch, die Leistung jedes Einzelnen in diesem schwierigen Berichtsjahr angemessen zu würdigen, aber im Lichte der absoluten und relativen Gesamtpformance des Konzerns auch zwangsläufig beschränkt zu halten.

#### Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht

Wir legen Wert auf die Meinung unserer Aktionäre. Daher werden diese an der Generalversammlung im April 2010 die Gelegenheit erhalten, ihre Meinung in einer Konsultativabstimmung über diesen Bericht Vergütungen und Beteiligungen auszudrücken. Da die endgültige Entscheidung über die Vergütungen rechtlich dem Verwaltungsrat obliegt, ist das Abstimmungsergebnis nur konsultativer Natur und nicht bindend. Wir erachten diese Befragung als wertvolles Mittel, um unsere Aktionäre an der Meinungsbildung über Vergütungsfragen zu beteiligen. Wir laden unsere Aktionäre ein, Kontakt mit dem Company Secretary aufzunehmen, um ihre Meinung über unsere Vergütungsprogramme und diesbezügliche Themen den Mitgliedern des Verwaltungsrates mitzuteilen.

## Grundsätze der Gesamtvergütung

Nach der Unterbreitung der Vorschläge durch das HRCC und der Überprüfung durch die Konzernleitung hat der Verwaltungsrat im September 2009 die Grundsätze der Gesamtvergütung genehmigt, welche die Vergütungsstruktur für alle UBS-Mitarbeiter zusammenfassen. Sie berücksichtigen nicht nur jüngste regulatorische Entwicklungen, sondern auch langfristig massgebliche Faktoren wie Honorierung von Leistung, nachhaltige Profitabilität, wirksame Risiko- und Kapitalbewirtschaftung, erstklassige Kundenbetreuung, Teamarbeit und gute Governance. Des Weiteren bauen sie auf der Strategie auf, Reputation, Integration und Abwicklung zu verbessern.

Ziel der Vergütungsstruktur von UBS ist es:

- die Vergütung an nachhaltige Ergebnisse zu knüpfen;
- das Eingehen angemessener und kontrollierter Risiken zu unterstützen;
- ein wirksames individuelles Leistungsmanagement und die entsprechende Kommunikation zu gewährleisten; sowie
- vielseitige und talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren und einzubinden.

### Abstimmung der Vergütung mit nachhaltigen Ergebnissen

Innerhalb des gesamten Konzerns sowie der Märkte, in denen wir tätig sind, stellt die nachhaltige Performance des jeweiligen Unternehmensbereichs eines Mitarbeiters eine wichtige Komponente für die Vergütung dar. Bei der Beurteilung der Performance des Konzerns und derjenigen der Unternehmensbereiche werden eine Reihe von Faktoren berücksichtigt, darunter Finanzergebnis, Risiko, Kapitalbedarf und Marktposition sowie die Sicht der Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen. Die Bewertung konzentriert

sich sowohl auf die aktuellen Kennzahlen zur Leistungsmessung als auch auf langfristige Massnahmen, welche unsere Fähigkeit, zukünftigen Wert zu schaffen, bewahren und verbessern.

Vergütungsempfehlungen für Unternehmensbereiche werden in Absprache mit dem Group CEO und dem/den CEO(s) der einzelnen Unternehmensbereiche und in Absprache mit dem Group Chief Financial Officer (Group CFO), dem Group Head HR und gegebenenfalls mit Group Risk bestimmt. Empfehlungen des Group CEO werden vom HRCC geprüft. Die endgültige Genehmigung erfolgt durch den Verwaltungsrat.

### Unterstützung bei der Übernahme angemessener und kontrollierter Risiken

Die Vergütung erfolgt im Einklang mit unserer Risikostruktur und Risikotoleranz. Die Leistungsmessung berücksichtigt die unterschiedlichen Risikoprofile und die Ausrichtung der Unternehmensbereiche, einschliesslich zusätzlicher Faktoren wie Qualität und Zeithorizont der Erträge, Industriestandards sowie Wettbewerbstrends.

Mitarbeiter werden für Leistungen vergütet, die sie in Erfüllung einer Reihe von finanziellen und anderen Zielen erbracht haben, und nicht nur auf der Grundlage einzelner Erträge. Ausserordentliche Gewinne oder Verluste werden mit Blick auf den Leistungsausweis eines Mitarbeiters, das Risikomanagement und die Marktbedingungen beurteilt. Bei der Leistungsmessung werden Aktivitäten und zukünftige Risiken einbezogen, die in den Jahresgewinnen nicht angemessen berücksichtigt sind. Die Vergütung für Risiko-, Compliance- und Kontrollfunktionen wird unabhängig von den von ihnen beaufsichtigten und unterstützten Mitarbeitern ermittelt.



#### Förderung eines wirksamen individuellen Leistungsmanagements und der entsprechenden Kommunikation

Neben dem Beitrag zum Geschäftsergebnis und dem Erreichen der individuellen Leistungsziele wird bei der Vergütung auch Folgendes berücksichtigt:

- die Befolgung unserer Unternehmenswerte und -grundsätze;
- die Umsetzung unserer Strategie zur Verbesserung der Reputation, der Integration und der Abwicklung;
- der Nachweis von Führungsqualitäten im Zusammenhang mit Kunden, dem Geschäft, den Mitarbeitern und in Zeiten von Veränderungen;
- die Förderung und Unterstützung effizienter Zusammen- und Teamarbeit;
- aktives Risikomanagement und professionelles Verhalten sowie
- das Anstreben eines angemessenen Verhältnisses zwischen Risiko und Vergütung.

#### Rekrutierung und Einbindung von vielseitigen und talentierten Mitarbeitern

Unsere Vergütungsstruktur zielt darauf ab, talentierten Mitarbeitern eine Vergütung zu bieten, die ein adäquates Verhältnis von festen und variablen Elementen aufweist, konkurrenzfähig ist und innerhalb eines angemessenen Zeitraums ausbezahlt wird.

Angesichts der Bedeutung der Grundsätze der Gesamtvergütung werden diese am Ende dieses Berichts aufgeführt. Wie bereits erwähnt, bilden diese Grundsätze die Grundlage für unser Gesamtvergütungssystem und -programm im Berichtsjahr.

#### Zusammensetzung der Gesamtvergütung

Im Allgemeinen setzt sich die Gesamtvergütung aus einem Jahresgrundgehalt, das die Funktion, die Fähigkeiten und die Kenntnisse des Mitarbeiters berücksichtigt, aus lokal marktgerechten Sach- und Zusatzleistungen sowie gegebenenfalls einer individuellen leistungsabhängigen Vergütung zusammen, die nach Ermessen des Managements festgelegt wird. Das Grundgehalt reicht aus, um eine flexible Politik der individuellen leistungsabhängigen Vergütung zu ermöglichen. Letztere kann von Jahr zu Jahr starken Schwankungen unterliegen, insbesondere bei leitenden Mitarbeitern in ertragsgenerierenden Funktionen und höher bezahlten Mitarbeitern. Die individuelle leistungsabhängige Vergütung kann in sofortige Barauszahlungen und langfristige Vergütungen aufgeteilt werden, die als aufgeschobene UBS-Aktienbeteiligung oder Barvergütung gewährt werden. Die aufgeschobene leistungsabhängige Vergütung unterliegt in der Regel einer Haltefrist von drei Jahren und erhöht sich im Allgemeinen mit steigender Gesamtvergütung, um die Konzentration auf unsere langfristige Profitabilität und ein anhaltend verantwortungsvolles Verhalten zu fördern. Aktienoptionen und/oder Stock Appreciation Rights können einen Teil der Gesamtvergütung ausmachen, um das Potenzial von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen zu würdigen, von denen erwartet wird, dass sie die Erreichung unserer strategischen Ziele vorantreiben. Bei Mitarbeitern in Führungspositionen liegt der Fokus der Vergütung auf nachhaltiger, langfristiger Profitabilität, wobei mehrjährige Leistungskriterien zur Anwendung kommen können, um hervorragende Leistungen zu belohnen. Garantierte leistungsabhängige Vergütungen werden nur in Ausnahmefällen und generell für höchstens ein Jahr garantiert.

## Leistungsabhängige Bar- und Aktienvergütung

### Zuteilungen aus Vergütungsplänen

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Merkmale von aufgeschobenen Vergütungsplänen beschrieben, in deren Rahmen die Mitglieder der Konzernleitung und andere Mitarbeiter variable, leistungsabhängige Vergütungen erhalten.

#### Cash Balance Plan

Der Cash Balance Plan (CBP) findet ausschliesslich Anwendung auf die Mitglieder der Konzernleitung. Er ist eines von mehreren Instrumenten, die bezwecken, dass die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder direkt und eng an die langfristige Performance gebunden ist. So wird sichergestellt, dass die Auswirkungen von negativen Ereignissen, die nach Zuteilung der Vergütung auftreten, während der Laufzeit des Instruments vollständig erfasst werden. Der CBP beruht daher auf aufgeschobenen Barvergütungen. In der Regel werden 50% der variablen, leistungsabhängigen Vergütung der Konzernleitungsmitglieder über den CBP geleistet.

Von diesem Anteil können maximal 60% im März 2010 ausbezahlt werden, wobei der Barbetrag zusätzlich begrenzt ist. Die Auszahlung von mindestens 40% der leistungsabhängigen Barvergütung wird aufgeschoben und erfolgt in den beiden Folgejahren vorbehaltlich der Verfallsklauseln. Die leistungsabhängige Barvergütung wird somit über einen Zeitraum von insgesamt drei Jahren ausbezahlt.

Die Verfallsklauseln treten bei bestimmten Ereignissen in Kraft, aufgrund derer die Auszahlung reduziert (oder ganz ausgesetzt) wird. Hierzu gehören eine Kündigung aus wichtigem Grund, bestimmte finanzielle Verluste, Verhaltensweisen, welche substantiell zu einer wesentlichen Anpassung des Finanzergebnisses beitragen oder eine Schädigung der Reputation von UBS, Verstösse gegen gesetzliche oder regulatorische Anforderungen oder Risiko- und Compliance-Richtlinien sowie verschiedene andere Ereignisse wie die Abwerbung von Mitarbeitern oder Kunden und die Preisgabe interner Informationen. Wenn also eine Führungskraft UBS verlässt, bleibt die restliche Vergütung während der gemäss Plan festgesetzten Fristen den künftigen Geschäftsrisiken ausgesetzt.

#### Performance Equity Plan

Der Performance Equity Plan (PEP) findet ebenfalls auf Konzernleitungsmitglieder Anwendung. Der Plan ist eine von zwei aufgeschobenen Aktienkomponenten, welche die verbleibenden 50% der variablen, leistungsabhängigen Vergütung der Konzernleitungsmitglieder umfassen. Er konzentriert sich auf die Schaffung von mittel- bis langfristigem Mehrwert über drei Jahre. Zu Beginn des Leistungszeitraums wird den obersten Führungskräften eine bestimmte Anzahl

Performance Shares gewährt. Diese gehen nach Ablauf von drei Jahren definitiv ins Eigentum der Konzernleitungsmitglieder über, sofern im Voraus festgelegte Economic-Profit-Ziele sowie Total-Shareholder-Return-Ziele auf Konzernebene erfüllt wurden.

Die Anzahl der nach der Sperrfrist übertragenen Aktien kann zwischen null und dem Zweifachen der ursprünglich zugeteilten Performance Shares betragen und bemisst sich an der Erreichung der folgenden zwei Leistungsziele:

- Der *Economic Profit* (EP) ist ein vom Markt anerkannter Standard für die Ermittlung des risikobereinigten Gewinns. Diese interne Messgrösse errechnet sich weitgehend anhand des jährlich den UBS-Aktionären zurechenbaren Reingewinns abzüglich der Eigenkapitalkosten. Ein EP resultiert nur, wenn die Kapitalrendite die Eigenkapitalkosten der Bank übersteigt.
- Der *Total Shareholder Return* (TSR) ist eine Messgrösse für die Gesamtrendite des UBS-Aktionärs, d.h. die Dividendenrendite und die Kurssteigerung der UBS-Aktie, und wird über einen Dreijahreszeitraum im Vergleich zum Dow Jones Banks Titans 30 Index® gemessen. Dieser globale Index umfasst die gemäss Dow Jones dreissig führenden Institute im Bankensektor und wurde aus folgenden Gründen als TSR-Messgrösse gewählt: Relevanz für UBS (Bankenbranche), Transparenz (bekannte börsenkotierte Unternehmen), Sektorabdeckung (die 30 führenden globalen Banken gemessen an Marktkapitalisierung, Ertrag und Reingewinn) sowie Objektivität und Unabhängigkeit (von Dow Jones bestimmt).

Bei der Festlegung der Performanceziele über drei Jahre wurde der strategische Geschäftsplan berücksichtigt.

Die Übertragung der Aktien erfolgt nur bei Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses mit UBS. Zusätzlich unterliegen die Zuteilungen Verfallsbestimmungen in bestimmten Umständen, einschliesslich gewisser nachteiliger Handlungen, wie Verstösse gegen gesetzliche, regulatorische oder Compliance-Standards oder Verhaltensweisen, welche substantiell zu einem wesentlichen finanziellen Verlust, zu einer nachträglichen Anpassung der Ergebnisse oder zu einem Reputationsrisiko beitragen.

#### Incentive Performance Plan

Der Incentive Performance Plan (IPP) findet auf Konzernleitungsmitglieder und bestimmte andere Führungskräfte Anwendung. Sein Zweck besteht in der Ausrichtung der Vergütung auf die langfristige Performance und Wertsteigerung der UBS-Aktie. Damit sollen Talente der obersten Führungsebene belohnt werden, die bei der Erzielung nachhaltiger Profitabilität eine massgebliche Rolle spielen und auf lange Sicht ent-

scheidend zu unserem wirtschaftlichen Erfolg beitragen werden. Der IPP berücksichtigt die strategische Bedeutung, die der Bindung unserer talentierten Mitarbeiter, der Rückkehr zu erstklassigen Leistungen in allen Geschäftsbereichen und der Wertsteigerung der UBS-Aktie zukommt.

Zu Beginn des Leistungszeitraums wird den Teilnehmern eine bestimmte Anzahl Performance Shares gewährt. Die Anzahl der nach der Sperrfrist übertragenen Aktien kann je nach erreichtem Aktienkurs (d.h. dem dividendenbereinigten Aktienkurs nach Ablauf des Fünfjahreszeitraums) zwischen dem Ein- und dem Dreifachen der ursprünglich zugeordneten Performance Shares betragen. Die Übertragung der Aktien erfolgt nur bei Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses mit UBS und die Zuteilungen unterliegen den selben Verfallsklauseln, die bereits im Abschnitt "Performance Equity Plan" beschrieben wurden.

#### Equity Ownership Plan/Senior Executive Equity Ownership Plan

Mitarbeiter, die zur Teilnahme am Equity Ownership Plan (EOP) berechtigt sind, erhalten den Teil ihrer jährlichen variablen Vergütung, der einen bestimmten Wert überschreitet, zwingend in Form einer EOP-Zuteilung. Diese Zuteilung kann in Form von UBS-Aktien oder einer Anwartschaft auf UBS-Aktien erfolgen. Bei bestimmten Mitarbeitern in Global Asset Management wurde ein Anteil ihrer variablen, leistungsabhängigen Vergütung, der sonst in Form von UBS-Aktien ausgegeben worden wäre, stattdessen in der Form eines eigens dafür geschaffenen alternative investment vehicles gewährt. Die Ausübungs- und Verfallsbestimmungen dieses Instruments entsprechen denen anderer EOP-Zuteilungen.

EOP-Zuteilungen werden über einen Zeitraum von drei Jahren in jährlichen Tranchen von je einem Drittel entsperrt, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Anfang 2009 und im Jahr 2010 erhielt eine kleine Zahl von Führungskräften im Zusammenhang mit dem verwandten Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP) einen Teil ihrer variablen Vergütung in Form von UBS-Aktien oder einer Anwartschaft auf UBS-Aktien. Diese Aktien werden über einen Zeitraum von fünf Jahren in jährlichen Tranchen von je einem Fünftel entsperrt, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind.

Für Zuteilungen, die 2010 für das Geschäftsjahr 2009 gewährt wurden, haben wir den Anteil der aufgeschobenen Vergütung erhöht. Damit tragen wir den Trends in der Branche und zukünftigen möglichen Regulierungen Rechnung und verstärken unsere Anstrengungen, die Gesamtkompensation besser mit dem langfristigen Ergebnis und den Interessen der Aktionäre zu verknüpfen. Die aufgeschobene Komponente der Vergütung betraf alle Mitarbeiter, deren Gesamtvergütung einen bestimmten Wert überschritt. Zudem wurde für das Berichtsjahr eine Begrenzung des in bar auszubezahlenden Betrags eingeführt. Des Weiteren wurden die EOP- und SEEOP-Verfallsklauseln auf bestimmte schädliche Verhaltensweisen ausgedehnt, wie Verstösse gegen gesetzliche oder regulatorische Bestimmungen oder Compliance-Standards oder individuelle Verhaltensweisen, die einen wesentlichen finanziellen Verlust, Anpassungen der Konzernrechnung oder Reputationsrisiken nach sich ziehen.

#### Conditional Variable Compensation Plan

Der Conditional Variable Compensation Plan (CVCP) wurde als Teil des eingeschränkten Vergütungsprogramms für 2008 aufgelegt. Der CVCP ist ein einmaliger zukunftsgerichteter Vergütungsplan, in dessen Rahmen im zweiten Quartal 2009 Zuteilungen an ausgewählte Führungskräfte (ohne Konzernleitungsmitglieder) erfolgten. Diese Zuteilungen gewährten einen an im Voraus festgelegte Leistungskriterien geknüpften Anspruch auf Barvergütungen. Deren Auszahlung erfolgt in drei gleich grossen Tranchen über einen Zeitraum von drei Jahren.

Im Rahmen des CVCP verfällt eine Tranche, wenn entweder der Konzern oder der entsprechende Unternehmensbereich in dem Geschäftsjahr, das dem Auszahlungsjahr vorangeht, keinen Gewinn erwirtschaftet hat (oder während der Sperrfrist eine Rekapitalisierung durch die öffentliche Hand stattgefunden hat). Nach Veröffentlichung des Finanzergebnisses von UBS für 2009 verfiel die erste CVCP-Tranche, da das entscheidende Leistungskriterium – ein Reingewinn gemäss IFRS-Definition für 2009 – nicht erfüllt war. 2009 verfielen CVCP-Zuteilungen für 9500 Mitarbeiter in Höhe von rund 300 Millionen Franken. Die verbleibenden zwei Tranchen bleiben auszahlbar, sofern die jeweiligen Arbeitsverhältnisse mit UBS fortbestehen und die festgelegten Anforderungen in den folgenden Jahren erreicht werden.

## Finanzierungsprinzipien der variablen Vergütung

### Überblick

Nach der Genehmigung der überarbeiteten Grundsätze der Gesamtvergütung überprüfen wir auch unser Modell zur Finanzierung der variablen Vergütungen. Im Berichtsjahr passten wir unser ergebnisorientiertes Finanzierungssystem an, um Faktoren wie Profitabilität nach Abzug der Kapitalkosten und dem zugrunde liegenden Geschäftsrisiko verstärkt Rechnung zu tragen.

Für die Bestimmung der Pools für die leistungsabhängige Vergütung werden der Economic Profit nach Abzug aller Kosten, und qualitative Messgrössen, einschliesslich der Marktbedürfnisse, die hauptsächlich anhand von Konkurrenzvergleichen in Erfahrung gebracht werden, einbezogen. Solcher Anpassungen bedarf es in bestimmten Geschäftsbereichen, in denen der wirtschaftliche Beitrag derzeit unzureichend ist, wir aber aus langfristigen strategischen Überlegungen weiterhin aktiv sein und unsere Position ausbauen wollen. Die Verwendung einer ergebnisorientierten, auf dem risikobereinigten Gewinn beruhenden Poolfinanzierung steht im Einklang mit unserer Ansicht über die effektivsten Vergütungsstrategien sowie mit neuen regulatorischen Anforderungen.

### Marktorientierte Poolfinanzierung

Nicht alle Einheiten innerhalb von UBS haben im Berichtsjahr einen zufriedenstellenden wirtschaftlichen Beitrag erzielt. Wenn wir unsere strategischen Ziele einschliesslich einer stärker integrierten UBS jedoch erreichen wollen, müssen wir weiter in diese Geschäftseinheiten investieren. Die Geschäftseinheiten befinden sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen und an unterschiedlichen Punkten im Profitabilitätsspektrum. Zudem gehen unsere Konkurrenten mit unterschiedlicher Stärke aus der Krise hervor. Dies setzt unser Vergütungssystem erheblich unter Druck. Um unsere Fähigkeit zur Rekrutierung und Bindung talentierter Mitarbeiter in diesen Bereichen aufrechtzuerhalten, muss unser

Vergütungssystem so gestaltet sein, dass dieser Druck antizipiert und berücksichtigt werden kann. Wir müssen entscheiden reagieren können, indem wir uns die Flexibilität bewahren, Mitarbeiter, die Höchstleistungen erzielen, angemessen zu belohnen. Diese Vergütungen bemessen sich an vorgängig festgelegten individuellen Zielen und der Erreichung anderer Kennzahlen zur Leistungsmessung, wie in den Grundsätzen der Gesamtvergütung festgehalten.

### Konkurrenzvergleiche

Die Vergütungen und Leistungen an Mitarbeiter sind in erster Linie ergebnisorientiert und werden zudem an jenen vergleichbarer Konkurrenten gemessen. Diese Gesellschaften werden ausgewählt, weil sie bezüglich Kerngeschäft, Grösse, geografischer Präsenz, Geschäftsstrategie und Performance Ähnlichkeiten mit UBS aufweisen. In der Regel handelt es sich dabei auch um die Unternehmen, bei denen die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, dass wir von ihnen oder sie von uns Mitarbeiter abwerben. Unterziehen wir die Vergütung unserer Konzernleitungsmitglieder einem Vergleich mit der Konkurrenz, konzentrieren wir uns im Allgemeinen auf die folgenden für die Vergütung relevantesten zehn Firmen, und zwar auf Bank of America/Merrill Lynch, Barclays, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, JPMorgan Chase, Morgan Stanley und RBS. Nach Ansicht des HRCC ist unsere Vergütungsstruktur für Führungskräfte im Vergleich mit diesen Konkurrenzunternehmen angemessen. Für bestimmte Positionen, insbesondere unterhalb der Konzernleitung, können weitere Wettbewerber zum Vergleich herangezogen werden. Dazu zählen andere bedeutende globale Banken, die grossen Schweizer Privatbanken, Private-Equity-Firmen und Hedge Funds, die für unsere Mitarbeiter zunehmend an Attraktivität gewinnen.

Marktdaten sind indes nur einer von verschiedenen Faktoren, die bei den Entscheidungen über Vergütungen eine Rolle spielen. Sie dienen als Anhaltspunkt, bestimmen aber nicht direkt den Vergütungsentscheid.

# Vergütungssystem

## Vergütungsstruktur

### Verwaltungsratspräsident

Seit 2009 erhält der Verwaltungsratspräsident in der Regel ein fixes Basissalär sowie das Recht, eine im Voraus festgelegte Anzahl UBS-Aktien zu beziehen, die während vier Jahren gesperrt sind. Dieses Paket umfasst keine variable oder leistungsabhängige Vergütung, steht jedoch dank der Aktienkomponente im Einklang mit einer nachhaltigen Wertschöpfung. Die Zahl der Aktien wird zwar im Voraus festgelegt, kann jedoch reduziert werden, falls während der Sperrfrist ein Verlust ausgewiesen wird.

→ Weitere Angaben zur Zuteilung, die dem Präsidenten des Verwaltungsrates im Jahr 2009 gewährt wurde, sind im Abschnitt «Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung» in diesem Bericht zu finden

Die Entscheidung über die Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten beginnt mit einer jährlichen Leistungsbeurteilung durch den gesamten Verwaltungsrat (unter Ausschluss des Präsidenten) und wird anschliessend aufgrund einer Empfehlung des HRCC an den Verwaltungsrat getroffen. Dabei werden die Vergütungsniveaus vergleichbarer Rollen ausserhalb von UBS berücksichtigt.

### Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates

Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten aufgrund ihres unabhängigen Status keine variable Vergütung. Ihre Vergütung hängt somit nicht vom Finanzergebnis des UBS-Konzerns ab. Die Honorare für unabhängige Mitglieder werden jährlich überprüft. Das HRCC überprüft einen entsprechenden Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten und legt ihn anschliessend dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vor. Das Honorar wird zu 50% in bar und zu 50% in geblockten UBS-Aktien ausbezahlt. Die Mitglieder können jedoch ihr Honorar auch zu 100% in geblockten UBS-Aktien beziehen. Die Aktien werden mit einem Kursabschlag von 15% zugeteilt und sind während vier Jahren ab dem Zuteilungsdatum für den Verkauf geblockt. UBS hat mit keinem unabhängigen Mitglied des Verwaltungsrates einen Anstellungsvertrag abgeschlossen, der Sach- und Zusatzleistungen nach Beendigung der Amtszeit vorsieht.

### Konzernleitung

Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten ein Basissalär. Zusätzlich kann ihnen 2010 im Rahmen des CBP, PEP und/oder IPP eine variable Vergütung gewährt werden.

Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick über die Vergütungsstruktur. Sie enthält zudem nähere Angaben zu den Zuteilungen, die im Februar 2010 für im Jahr 2009 erbrachte Leistungen gewährt wurden.

## Vergütungsstruktur

Vergütungselemente	Präsident des Verwaltungsrates	Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates	Mitglieder der Konzernleitung	Andere führende Mitarbeiter
Fixe Vergütungen	Basissalär in bar Fixe Anzahl an UBS-Aktien	Fixes Honorar (min. 50%; max. 100% in geblockten Aktien)	Basissalär in bar	Basissalär in bar
Variable Barvergütung	Nein	Nein	Ja, gemäss Cash Balance Plan (CBP)	Ja
Variable Aktienvergütung	Nein	Nein	Performance Equity Plan (PEP) Incentive Performance Plan (IPP)	Equity Ownership Plan (EOP) Incentive Performance Plan (IPP)

## Alle UBS-Mitarbeiter

### Basissalär

Die Basissaläre widerspiegeln die Funktion, die Fähigkeiten und die Kenntnisse des einzelnen Mitarbeiters und müssen im entsprechenden Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig sein. Das Basissalär besteht aus einem fixen Barbetrag und wird nur dann angepasst, wenn sich die Verantwortung oder das Marktumfeld in einem wesentlichen Umfang ändert.

2009 stieg der regulatorische Druck auf die Bankenbranche, die Saläre so auszugestalten, dass sie einen ausreichenden Anteil an der Gesamtvergütung ausmachen. Dabei wurde jedoch die flexible Anreizpolitik nicht in Frage gestellt. Wir haben diese risikobasierte Anforderung berücksichtigt und die Basissaläre der Mitarbeiter in den Geschäftssegmenten angehoben, in denen dies als nötig und angemessen erachtet wurde. Uns ist bewusst, dass wir marktgerechte Saläre zahlen müssen. Gleichzeitig sind wir der Meinung, dass eine Politik, die eine generelle Anhebung des Fixlohns ausschliesslich um der Senkung des variablen Vergütungsanteils willen fördert, nur zu einer Erhöhung der Fixkosten führt und nicht im langfristigen Interesse der Aktionäre liegt.

### Sach- und Zusatzleistungen

Um in jedem lokalen Markt die besten Mitarbeiter rekrutieren und an das Unternehmen binden zu können, bieten wir unter anderem Sach- und Zusatzleistungen, die in den jeweiligen Märkten konkurrenzfähig sind. Die Verfahren für die Änderung, Einstellung oder Einführung neuer Sach- und Zusatzleistungen sind im Organisationsreglement der UBS AG festgehalten. Wir erachten Sach- und Zusatzleistungen als Bestandteil der Gesamtvergütungen, die je nach Standort sehr unterschiedlich ausfallen können.

Für Konzernleitungsmitglieder sind grundsätzlich keine speziellen Sach- und Zusatzleistungen vorgesehen. Sie erhalten dieselben Sach- und Zusatzleistungen wie alle anderen Mitarbeiter am jeweiligen Standort und im jeweiligen Geschäftsfeld.

### Vorsorge

In der Schweiz besteht unser allgemeiner Vorsorgeplan aus zwei Elementen des Beitragsprimats: einem Plan für das Basissalär und einem für die leistungsabhängige Vergütung. Das Management erhält dieselben Vorsorgeleistungen wie alle anderen Mitarbeiter.

Ausserhalb der Schweiz bieten wir übliche lokale Vorsorgepläne an, an denen Mitarbeiter und Management auf gleicher Basis teilnehmen. In den USA können sich Mitarbeiter und Management für den Beitragsprimatplan 401(k) entscheiden. Einige Mitarbeiter und das Management nehmen überdies an bestehenden Leistungsprimatsplänen teil, die neu rekrutierten Mitarbeitern jedoch nicht mehr offenste-

hen. In Grossbritannien nehmen die Mitarbeiter und Führungskräfte an einem Beitragsprimatplan oder an einem bestehenden Leistungsprimatplan teil, der neu rekrutierten Mitarbeitern jedoch nicht mehr offensteht.

→ Siehe «Anmerkung 30 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2009 für weitere Informationen über die verschiedenen Vorsorgepläne in der Schweiz und anderen wichtigen Märkten

### Leistungsabhängige Bar- und Aktienvergütung

Der Grundsatz der UBS-Vergütungspolitik lautet «Pay for Performance» (Vergütung für Leistung). Im Einklang mit den Grundsätzen der Gesamtvergütung berücksichtigen variable Vergütungen eine Reihe von Leistungsfaktoren wie nachhaltige Profitabilität, wirksame Risiko- und Kapitalbewirtschaftung, Kundenbetreuung, Teamarbeit und gute Governance. Da nicht immer dieselben Leistungen erzielt werden, kann der Betrag der variablen Vergütung von Jahr zu Jahr erheblich schwanken.

Seit vielen Jahren erfolgt ein Teil der variablen Vergütung in Form von über drei (und beim Senior Management fünf) Jahre gesperrten UBS-Aktien. Dies trifft auf alle Mitarbeiter zu, deren Einkommen einen bestimmten Wert übersteigt – nicht nur Führungskräfte und andere leitende Mitarbeitende. Mit diesen Zuteilungen wird sichergestellt, dass die Interessen der Mitarbeiter mit jenen der Aktionäre übereinstimmen, indem die Mitarbeiter vollumfänglich den Kursschwankungen der UBS-Aktie ausgesetzt sind. 2008 gaben wir die Ausarbeitung eines CBP und PEP für das Management bekannt. 2010 wurden im Rahmen dieser aufgeschobenen Vergütungspläne erstmals Zuteilungen für 2009 erbrachte Leistungen gewährt.

2009 wurde eine weitere Überprüfung durchgeführt. Als Folge davon kommt es im Frühling 2010 bei den Zuteilungen, die für 2009 erbrachte Leistungen gewährt werden, zu folgenden Änderungen:

- Anhebung des Betrags, der in Form aufgeschobener UBS-Aktien entrichtet wird, für alle höher bezahlten Mitarbeiter;
- Reduktion des fixen Schwellenwertes für aufgeschobene variable Vergütung;
- Begrenzung des Betrags der leistungsabhängigen Vergütung, die unverzüglich in bar ausbezahlt werden kann;
- Einführung zusätzlicher Verfallsbestimmungen, die bei wesentlichen finanziellen Verlusten, Anpassungen der Konzernrechnung, Verstössen gegen Risiko- oder Compliance-Auflagen und Reputationsrisiken auf gesperrte Aktien Anwendung finden; und
- Einführung des IPP mit einem fünfjährigen Leistungszeitraum für Führungskräfte (einschliesslich Mitgliedern der Konzernleitung).

### Anstellungsverträge

Die Anstellungsverträge werden in jedem Land vor Ort festgelegt und enthalten keine verlängerten Kündigungsfristen oder besonderen Abgangsbestimmungen. Die Verträge werden nach Massgabe neuer Gesetzesbestimmungen und Marktbedingungen regelmässig überprüft.

2009 wurden die Kündigungsfristen in den Anstellungsverträgen für neue Mitglieder der Konzernleitung gemäss den globalen Trends von zwölf auf sechs Monate herabgesetzt. Die neuen Verträge sehen vor, dass jede bis zum Kündigungsdatum ausgerichtete variable leistungsabhängige Vergütung im freien Ermessen des HRCC liegt und auf den Ergebnissen des Konzerns, des Unternehmensbereichs und der individuellen Leistung der Führungskraft während der Dauer ihres Arbeitsverhältnisses beruht. Jede variable leistungsabhängige Barvergütung erfolgt in der Regel im Rahmen des CBP. In früheren Jahren gewährte Aktienzuteilungen werden ausser im Todes- oder Invaliditätsfall bei Kündigung nicht vorzeitig ausbezahlt, sondern gehen weiterhin auf Pro-rata-Basis ins Eigentum der Führungskraft über. Sie unterliegen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu-

dem verschiedenen Verfallsklauseln. In Verträgen mit Konzernleitungsmitgliedern gibt es keine «goldenen Fallschirme» (Vergütungen aufgrund der Auflösung des Arbeitsverhältnisses).

### Regulatorische Rahmenbedingungen

Neue und zunehmend komplexe Vorschriften in verschiedenen Ländern beeinflussen mittlerweile, wie UBS und ihre Mitbewerber die Mitarbeiter entschädigen können. Unseres Erachtens entsprechen unsere Vergütungspraktiken für 2009 bereits weitgehend den einschlägigen Regeln und Richtlinien, welche die G-20-Länder, die FINMA, die US-Notenbank, die britische FSA und andere Staaten, in denen wir stark präsent sind, erlassen haben. Diese Regeln sehen vor, dass ein wesentlicher Teil der Vergütung – vor allem für oberste Führungskräfte und Risikonehmer – in aufgeschobener Form, vor allem als UBS-Aktien mit einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren, zu erfolgen hat. Diese Zuteilungen unterliegen Verfallsbestimmungen, welche an Handlungsweisen gekoppelt sind, die zu einer erheblichen künftigen Underperformance oder Anpassung des Finanzergebnisses beitragen.



## Performance 2009

Nicht nur der Performance des UBS-Konzerns und der Marktentwicklung, sondern auch dem Ergebnis des Unternehmensbereichs und der individuellen Leistung kommt bei der Vergütung unserer Mitarbeiter entscheidende Bedeutung zu.

### Ergebnis des Unternehmensbereichs

Bei der Festlegung der Vergütungsfinanzierung für 2009 berücksichtigte das HRCC eine eingehende Einschätzung des Geschäftsergebnisses der Unternehmensbereiche sowie die Verbesserungen bei der Stabilität, der Sicherheit und den Risikopositionen des Unternehmens und auch eine generelle Verbesserung der zugrunde liegenden Konzernprofitabilität.

Im Dezember 2009 trafen sich die CEOs aller Unternehmensbereiche einzeln mit dem Group CEO, dem Group CFO und dem Group Head HR, um vor dem Hintergrund der oben erwähnten Daten, der erwarteten Geschäftsergebnisse und anderer Faktoren, wie der Wettbewerbspositionierung und der Sicherung der Geschäftstätigkeit, die aufgelaufenen Abgrenzungen für leistungsabhängige Vergütungen eingehend zu besprechen.

Basierend auf den Schlussfolgerungen dieser Diskussionen sowie den Finanzergebnissen und Trends des Konzerns und der Unternehmensbereiche unterbreitete das HRCC dem Verwaltungsrat einen definitiven Vorschlag zum Pool für die jährliche variable Leistungsvergütung.

→ **Siehe Abschnitt «UBS-Unternehmensbereiche und Corporate Center» des Geschäftsberichts 2009 für nähere Angaben zur Performance der einzelnen Unternehmensbereiche von UBS**

### Individuelle Leistung

Die individuelle Leistung wird jedes Jahr in einem formalen Prozess beurteilt, indem die erbrachten Leistungen mit den persönlichen Zielen abgeglichen werden. Diese Ziele beziehen sich auf eine Reihe von finanziellen und anderen Zielen wie:

- Beitrag zum Ergebnis des Konzerns und des Unternehmensbereichs;
- aussergewöhnliche Leistungen bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit;
- Fähigkeiten und Potenzial in Bezug auf die strategische Führung;
- ausserordentliches Berufs- und Fachwissen;
- Engagement zugunsten von UBS;
- Orientierung an den Werten und Leitsätzen der Bank;
- aktives Risikomanagement; und
- die Schaffung von Mehrwert für die Aktionäre.

Bei Mitarbeitern in Führungs- oder Schlüsselpositionen erfolgt eine strenge Bewertung der Leistung anhand der einzelnen Ziele und der Kennzahlen für die Leistungsmessung. Solche Beurteilungen werden nicht nur von den jeweiligen direkten Vorgesetzten, sondern auch von gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern abgegeben. Diese 360-Grad-Beurteilung erfolgt nach qualitativen und quantitativen Kriterien: Dabei werden sowohl die während des Jahres erreichten finanziellen und operativen Ergebnisse als auch die Indikatoren für die künftige Performance berücksichtigt.



# Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung im Jahr 2009

## Vergütung des Verwaltungsrates

### Verwaltungsratspräsident

Im Geschäftsjahr 2009 betrug die Gesamtvergütung für den Verwaltungsratspräsidenten Kaspar Villiger, welcher an der Generalversammlung 2009 Mitte April gewählt wurde, 676 571 Franken.

Obwohl das Vergütungssystem vorsieht, dass der Verwaltungsratspräsident zusätzlich zu seinem Basissalär eine im Voraus festgelegte Anzahl UBS-Aktien erhält, verzichtete Kaspar Villiger auf die Aktienzuteilung und reduzierte freiwillig sein jährliches Basissalär von 2 Millionen Franken auf 850 000 Franken.

### Höchstbezahltes Mitglied des Verwaltungsrates

Da der Verwaltungsratspräsident sein Salär freiwillig reduzierte, ist David Sidwell, Vorsitzender des Risk Committee, mit einer Gesamtvergütung von 725 000 Franken (Basissalär von 325 000 Franken plus Vergütung von 400 000 Franken für den Vorsitz) das höchstbezahlte Verwaltungsratsmitglied.

### Vergütung für den früheren Verwaltungsratspräsidenten

Peter Kurer, früherer Präsident des Verwaltungsrates, stand an der Generalversammlung vom 15. April 2009 nicht zur Wiederwahl und verliess UBS im April 2009. Er erhielt bis zu seinem Austritt am 30. April 2009 sein Basissalär. Für laufende Beratungsdienstleistungen und Unterstützung bei der Übergabe seines Amtes an seinen Nachfolger wurde Peter Kurer eine Pauschalvergütung in Höhe von 1 000 000 Franken gewährt. Peter Kurer erhielt für 2009 wie für die Jahre 2007 und 2008 keine individuellen Leistungsvergütungen

oder eine feste Aktienzuteilung. Nach Beurteilung seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident und der spezifischen organisatorischen Erfordernisse in der Übergangszeit hielt das HRCC es für angemessen, ihm einen einmaligen Beitrag über 3 332 000 Franken an die UBS-Pensionskasse zur Deckung des Defizits in seiner Pensionskasse zu gewähren.

### Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates

Die Tabelle «Details zu den Vergütungen der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates und zusätzliche Informationen» zeigt die Vergütung der unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates für das Jahr 2009 für den Zeitraum zwischen den Generalversammlungen 2009 und 2010. Die Höhe der Vergütungen für die Periode von 2009 bis 2010 blieb unverändert. Einzig die Vergütung der Vorsitzenden des HRCC wurde wegen der zusätzlichen Arbeitsbelastung im Zusammenhang mit Plan-, Policy- und aufsichtsrechtlichen Änderungen, die 2009 in Kraft traten, erhöht.

## Vergütung der Konzernleitung

Die Gesamtkompensation 2009 für die Mitglieder der Konzernleitung, in ihrer jeweiligen Funktion, reflektiert nicht nur die Leistung jedes einzelnen Mitglieds, sondern auch die verbesserte Performance in jedem Unternehmensbereich und im Konzern. Das HRCC berücksichtigte auch unsere relative Marktstellung sowie Massnahmen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass das Unternehmen 2010 wichtige Fortschritte bei der Erreichung seiner strategischen Ziele macht. Die Gesamtvergütung für das höchstbezahlte Mitglied der Konzernleitung, Carsten Kengeter, betrug 13 Millionen Fran-

## Vergütungen der vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates

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

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Basissalär	Jährliche leistungsabhängige Vergütung (Baranteil)	Jährliche leistungsabhängige Vergütung (Aktien – zum Marktwert) <sup>c</sup>	Leistungsabhängige Vergütung (Optionen – zum Marktwert) <sup>d</sup>	Sachleistungen <sup>e</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen <sup>f</sup>	Total
Kaspar Villiger, Verwaltungsratspräsident	2009	602 083	0	0	0	74 488	0	676 571
	2008							
Peter Kurer, ehemaliger Verwaltungsratspräsident	2009	666 667	0	0	0	37 561	89 780	794 008
	2008	1 333 333	0	0	0	58 267	174 047	1 565 647
Marcel Ospel, ehemaliger Verwaltungsratspräsident	2009							
	2008	666 667	0	0	0	80 755	87 023	834 445
Stephan Haeringer, ehemaliger vollamtlicher Vizepräsident	2009							
	2008	1 125 000	0	0	0	108 846	195 802	1 429 648

<sup>1</sup> Kaspar Villiger war per 31. Dezember 2009 das einzige nicht unabhängige Mitglied des Verwaltungsrates; Peter Kurer stand an der Generalversammlung vom 15. April 2009 nicht zur Wiederwahl. Peter Kurer war per 31. Dezember 2008 das einzige vollamtliche Mitglied des Verwaltungsrates; Marcel Ospel stand an der Generalversammlung vom 23. April 2008 nicht zur Wiederwahl und Stephan Haeringer schied während des Jahres als Mitglied aus dem Verwaltungsrat aus. Sie erhalten einen Pro-rata-Anteil für die vier respektive neun Monate als vollamtliche Verwaltungsratsmitglieder.

ken für das Geschäftsjahr 2009. Der grösste Teil dieses Betrags wurde in der Form von Aktieninstrumenten ausgerichtet, die für drei bis fünf Jahre gesperrt sind.

Carsten Kengeter stiess im September 2008 zu UBS und wurde im Dezember 2008 Mitglied des ehemaligen Group Managing Board und Global Co-Head of Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC). Am 27. April 2009 wurde er gemeinsam mit Alex Wilmot-Sitwell als Co-CEO der Investment Bank in die Konzernleitung berufen und behielt seine Führungsrolle bei FICC bis Anfang 2010. Carsten Kengeter war zuvor als Partner und Co-Head der Securities Division Asien ex Japan von Goldman Sachs tätig und stellt für die Investment Bank eine bedeutende strategische Rekrutierung dar. Carsten Kengeters Einsatz, Führungsstärke und Einfluss haben massgeblich zum Turnaround im FICC-Geschäft, zur Beseitigung von Altlasten und zu den allgemeinen Anstrengungen zur Neupositionierung der gesamten Investment Bank beigetragen. Die daraus resultierende Gesamtvergütung wird durch das HRCC uneingeschränkt unterstützt und reflektiert Kengeters Fähigkeiten, seine grosse Erfahrung sowie die Verpflichtungen, die bei seiner Anstellung im Dezember 2008 eingegangen wurden, und die Leistungen, die er 2009 erzielt hat.

Group CEO Oswald J. Grübel hätte ein vertragliches Anrecht auf eine leistungsabhängige Vergütung gehabt. Mit Blick auf die UBS-Performance entschied er sich jedoch, für das Geschäftsjahr 2009 auf eine leistungsabhängige Vergütung zu verzichten – ein Entscheid, der vom HRCC unterstützt wurde.

#### Vergütungen von Mitgliedern der Konzernleitung, die 2009 aus dem Gremium ausschieden

Marcel Rohner, Jerker Johansson, Raoul Weil, Walter H. Stürzinger, Rory Tapner und Marten Hoekstra schieden 2009 aus der Konzernleitung aus. Die gesamte Zuteilung von ungefähr 39 Millionen Franken ist stark beeinflusst durch vertragliche Verpflichtungen.

Marcel Rohner trat am 26. Februar 2009 als Group CEO zurück. Während der zwölfmonatigen Kündigungsfrist wurde ihm sein Jahressalär von 1 500 000 Franken vergütet. Marcel Rohner erhielt weder für 2008 noch für 2009 individuelle Leistungsvergütungen. Unter Berücksichtigung seiner Leistungen als Group CEO und der spezifischen organisatorischen Aufgaben bei der Amtsübergabe fand das HRCC es angemessen, ihm einen einmaligen Beitrag von 1 200 000 Franken an die UBS-Pensionskasse zur Deckung des Defizits in seiner Pensionskasse zu gewähren.

#### Basissalär

Die Basissaläre für die Mitglieder der Konzernleitung werden vom HRCC festgelegt und jährlich überprüft. Saläranspassungen dürfen nur aufgrund von wesentlichen Veränderungen des marktgerechten Salärs oder Wechselkursschwankungen gegenüber dem Schweizer Franken erfolgen. Nach seiner Überprüfung im Jahr 2009 entschied der Ausschuss, den Salärbetrag in Schweizer Franken unverändert zu belassen und aufgrund der erheblichen Wechselkursschwankungen die Saläre derjenigen Konzernmitglieder anzupassen, die ihre Saläre nicht in Schweizer Franken erhalten.

geprüft

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

- Lokale Währungen werden in Schweizer Franken zum Wechselkurs gemäss «Anmerkung 39 Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse» im Abschnitt «Finanzinformationen» dieses Berichts umgerechnet.
- Der Cash-Anteil an der variablen Vergütung wird während einer Periode von drei Jahren ausbezahlt und kann verfallen.
- Wert pro Performance Share bei Zuteilung: CHF 16.30 für PEP-Zuteilungen und CHF 22.20 für IPP-Zuteilungen im Jahr 2010 gemäss Leistungsausweis im Jahr 2009. Diese Werte basieren auf den Performance-Share-Bewertungen, die gemäss IFRS 2 zu Rechnungslegungszwecken verwendet werden. Die Bewertung erfolgte durch PricewaterhouseCoopers und berücksichtigt die relevanten Leistungsbedingungen, die vereinbarten Ziele und die potenziellen Ergebnisse.
- Für das Referenzjahr 2009 wurden 2010 keine Optionen zugeteilt.
- Sachleistungen: Autoleasing, Firmenwagen, Mitarbeiterrabatte auf Bankprodukte und -dienstleistungen, Beiträge an die Krankenversicherung, allgemeine Spesenpauschale (zum Marktwert).
- Oberste Führungskräfte in der Schweiz nehmen an demselben Vorsorgeplan teil wie alle übrigen Mitarbeiter. Der Plan sieht vor, dass die Mitarbeiter bis zu einer Vergütung in Höhe von 820 800 Franken vom Unternehmen einen Beitrag an den Vorsorgeplan erhalten. Die Leistungen bestehen aus einer Altersrente, einer Überbrückungsrente und einer einmaligen Auszahlung des angesparten Kapitals. Die Mitarbeiter leisten ebenfalls Beiträge an den Plan. In diesem Betrag nicht berücksichtigt sind die obligatorischen Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherung (AHV, ALV). Die Arbeitgeberbeiträge an die gesetzlich vorgeschriebene berufliche Vorsorge gemäss BVG sind indes eingeschlossen. Die Arbeitnehmerbeiträge sind darin ebenfalls enthalten.

In den USA und in Grossbritannien nehmen die obersten Führungskräfte an denselben Vorsorgeplänen teil wie alle übrigen Mitarbeiter. In den USA bestehen für die beiden Unternehmensbereiche zwei verschiedene Pläne. Jeder Unternehmensbereich bietet zwei verschiedene Pläne. Die alten Pläne, die neu rekrutierten Mitarbeitern nicht mehr offen stehen, werden je nach Unternehmensbereich als Cash-Balance-Basis geführt oder richten sich nach dem durchschnittlichen Basissalär. Das versicherte Gehalt ist auf 250 000 US-Dollar (oder 150 000 US-Dollar für Mitarbeiter von Wealth Management Americas) beschränkt. Der Beitragsprimatplan sieht vor, dass die Mitarbeiter bis zu einer Vergütung in Höhe von 245 000 US-Dollar vom Unternehmen einen Beitrag an den Vorsorgeplan erhalten. US-Führungskräfte können zudem am Beitragsprimatplan 401(k) teilnehmen, der allen Mitarbeitern offen steht. Die Beitragshöhe ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleich. In Grossbritannien haben die obersten Führungskräfte die Wahl zwischen der Teilnahme am ordentlichen Vorsorgeplan, einem Leistungsprimatplan, bei dem das versicherte Gehalt auf 100 000 britische Pfund beschränkt ist, und der Teilnahme an einem Leistungsprimatplan, dessen Altersrenten sich nach dem durchschnittlichen Basissalär richten und der keine Obergrenze für das versicherte Gehalt vorsieht.

#### Sach- und Zusatzleistungen

Die Sach- und Zusatzleistungen für Mitglieder der Konzernleitung wurden 2009 nicht wesentlich angepasst.

- Siehe **«Anmerkung 30 Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2009 für weitere Informationen über die verschiedenen Vorsorgepläne in der Schweiz und anderen wichtigen Märkten**
- Siehe Abschnitte **«Performance 2009» und «Finanzierungsprinzipien der variablen Vergütung»** für Informationen über die Festlegung der variablen, leistungsabhängigen Vergütungen für 2009 durch den Ausschuss und den Abschnitt **«Leistungsabhängige Bar- und Aktienvergütung»** für Einzelheiten zu Vergütungsplänen für Konzernmitglieder

#### **Vergütungen der ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung**

Vergütungen und Sachleistungen, die ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung gewährt wurden, beruhen auf bestehenden Vereinbarungen. Diese Sachleistungen wurden für alle Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung eingestellt, die nach dem 1. Januar 2008 zurücktraten.

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

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

Name, Funktion <sup>1</sup>	Audit Committee	HR & Compensation Committee	Governance & Nominating Committee	Corporate Responsibility Committee	Risk Committee	Strategy Committee	Für den Zeitraum GV zu GV	Grundhonorar	Vergütungen für Ausschüsse	Sachleistungen	Zusatzleistungen	Total	Aktienanteil <sup>3</sup>	Anzahl Aktien <sup>4,5</sup>
Sergio Marchionne, Senior Independent Director, Vizepräsident			M				2009/2010	325 000	100 000	0	250 000 <sup>6</sup>	<b>675 000</b>	100	51 845
			M			M	2008/2009	325 000	200 000	0	250 000 <sup>6</sup>	<b>775 000</b>	100	76 228
Ernesto Bertarelli, ehemaliges Mitglied		M	M				2009/2010							
							2008/2009	325 000	200 000	0	0	<b>525 000</b>	100	51 596
Sally Bott, Mitglied <sup>2</sup>		V		M			2009/2010	325 000	350 000	0	0	<b>675 000</b>	50	27 261
		M		M			2008/2009	162 500	75 000	0	0	<b>237 500</b>	50	12 280
Michel Demaré, Mitglied	M						2009/2010	325 000	200 000	0	0	<b>525 000</b>	50	21 203
							2008/2009							
Rainer-Marc Frey, Mitglied <sup>2</sup>					M	M	2009/2010	325 000	200 000	0	0	<b>525 000</b>	100	40 301
					M		2008/2009	162 500	150 000	0	0	<b>312 500</b>	50	16 158
Bruno Gehrig, Mitglied <sup>2</sup>		M	M				2009/2010	325 000	200 000	0	0	<b>525 000</b>	50	21 203
	M						2008/2009	162 500	100 000	0	0	<b>262 500</b>	50	13 572
Ann F. Godbehere, Mitglied	M			M			2009/2010	325 000	250 000	0	0	<b>575 000</b>	50	23 222
							2008/2009							
Gabrielle Kaufmann-Kohler, ehemaliges Mitglied			V	M			2009/2010							
							2008/2009	325 000	250 000	0	0	<b>575 000</b>	50	29 731
Axel P. Lehmann, Mitglied					M		2009/2010	325 000	200 000	0	0	<b>525 000</b>	100	40 301
							2008/2009							
Rolf A. Meyer, ehemaliges Mitglied <sup>2</sup>	M	M					2009/2010							
							2008/2009	162 500	150 000	0	0	<b>312 500</b>	50	16 158
Helmut Panke, Mitglied		M			M		2009/2010	325 000	300 000	0	0	<b>625 000</b>	50	25 242
		M			M		2008/2009	325 000	300 000	0	0	<b>625 000</b>	50	32 316
William G. Parrett, Mitglied <sup>2</sup>	V						2009/2010	325 000	300 000	0	0	<b>625 000</b>	50	25 242
	M						2008/2009	162 500	100 000	0	0	<b>262 500</b>	50	13 572
David Sidwell, Mitglied				M	V		2009/2010	325 000	400 000	0	0	<b>725 000</b>	50	29 281
					V		2008/2009	325 000	450 000	0	0	<b>775 000</b>	50	40 072
Peter Spuhler, ehemaliges Mitglied <sup>2</sup>							2009/2010							
							2008/2009	162 500	0	0	0	<b>162 500</b>	100	15 945
Peter R. Voser, Mitglied			M				2009/2010	325 000	100 000	0	0	<b>425 000</b>	50	17 164
	V					M	2008/2009	325 000	400 000	0	0	<b>725 000</b>	50	37 487
Lawrence A. Weinbach, ehemaliges Mitglied <sup>2</sup>	M						2009/2010							
							2008/2009	162 500	100 000	0	0	<b>262 500</b>	50	13 572
Jörg Wolle, ehemaliges Mitglied		V	M				2009/2010							
							2008/2009	325 000	300 000	0	0	<b>625 000</b>	50	32 316
<b>Total 2009</b>												<b>6 425 000</b>		
Total 2008												6 437 500		

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

<sup>1</sup> Per 31. Dezember 2009 waren elf unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates im Amt. Michel Demaré, Ann F. Godbehere und Axel P. Lehmann wurden an der Generalversammlung vom 15. April 2009 in den Verwaltungsrat gewählt und Ernesto Bertarelli, Gabrielle Kaufmann-Kohler und Jörg Wolle sind an der Generalversammlung vom 15. April 2009 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Per 31. Dezember 2008 waren elf unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates im Amt. David Sidwell wurde an der Generalversammlung vom 23. April 2008 in den Verwaltungsrat gewählt und Rolf A. Meyer, Peter Spuhler und Lawrence A. Weinbach sind an der ausserordentlichen Generalversammlung vom 2. Oktober 2008 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Sally Bott, Rainer-Marc Frey, Bruno Gehrig und William G. Parrett wurden an der ausserordentlichen Generalversammlung vom 2. Oktober 2008 in den Verwaltungsrat gewählt. <sup>2</sup> Vergütung ist nur für sechs Monate, da diese Mitglieder per 2. Oktober 2008 entweder zurückgetreten sind oder gewählt wurden. <sup>3</sup> Honorare werden zu 50% in bar und zu 50% in gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt. Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder können beantragen, dass ihnen 100% ihres Lohnes in gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt wird. <sup>4</sup> Für 2009 wurden die Aktien zu CHF 14.57 bewertet (Durchschnittspreis der UBS-Aktien an der SIX Swiss Exchange während der zehn letzten Handelstagen im Februar 2010) und mit einem Preisabschlag von 15%, entsprechend einem Preis von CHF 12.38, zugeteilt. Die Aktien sind für vier Jahre geblockt. Für 2008 wurden die Aktien zu CHF 11.38 bewertet (Durchschnittspreis der UBS-Aktien an der virt-x, neu SIX Swiss Exchange, während den zehn letzten Handelstagen im Februar 2009) und mit einem Preisabschlag von 15%, entsprechend einem neuen Preis von CHF 9.67, zugeteilt. Die Aktien sind für vier Jahre blockiert. <sup>5</sup> Die Anzahl Aktien reduziert sich im Falle der 100%-Wahloption um den für die Sozialversicherungsbeiträge aufzuwendenden Betrag. Alle Vergütungen sind sozialversicherungs- und quellensteuerpflichtig. <sup>6</sup> Diese Vergütung ist mit der Funktion des Senior Independent Director verbunden.

Zusätzlich wurden nur für 2008/2009 einmalige Vergütungen an die Vorsitzenden des RC (CHF 500 000), des GNC (CHF 300 000) und des HRCC (CHF 200 000) entrichtet. Diese Vergütungen reflektieren die substanzielle Arbeitsbelastung für die Aufstellung des neuen RC sowie die Aufgabenerweiterung des GNC und des HRCC.

**Gesamtvergütungen aller Mitglieder des Verwaltungsrates**

CHF (Ausnahmen sind angegeben) <sup>a</sup>	Für das Geschäftsjahr	Total
Gesamtvergütungen aller Verwaltungsratsmitglieder	2009	7 895 579
Gesamtvergütungen aller Verwaltungsratsmitglieder	2008	10 267 240

**Gesamtvergütungen aller Mitglieder der Konzernleitung**

Name, Funktion	Für das Geschäftsjahr	Basissalär	Jährliche leistungsabhängige Vergütung CBP und Baranteil <sup>b</sup>	Jährliche leistungsabhängige Vergütung PEP <sup>c</sup>	Jährliche leistungsabhängige Vergütung IPP <sup>c</sup>	Sachleistungen <sup>e</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen <sup>f</sup>	Total
Carsten Kengeter, Co-CEO Investment Bank (höchste Gesamtvergütung)	2009	669 092	5 003 470	6 155 869	1 349 336	0	12 545	13 190 312
Marcel Rohner, Group Chief Executive Officer (höchste Gesamtvergütung)	2008	1 500 000	0	0	0	161 768	152 934	1 814 702
Gesamtvergütungen aller Konzernleitungsmitglieder, die per 31. Dezember 2009 im Amt waren <sup>1</sup>	2009	12 000 055	25 734 711	13 453 424 <sup>3</sup>	15 696 333	270 971	1 551 068	68 706 562
Gesamtvergütungen aller Konzernleitungsmitglieder, die per 31. Dezember 2008 im Amt waren <sup>1</sup>	2008	7 815 943	0	0	0	457 652	817 315	9 090 911
Gesamtvergütungen aller 2009 ausgeschiedenen Konzernleitungsmitglieder <sup>2</sup>	2009	2 447 544	38 443 097	0	0	215 151	171 122	41 276 914
Gesamtvergütungen aller 2008 ausgeschiedenen Konzernleitungsmitglieder <sup>2</sup>	2008	1 614 871	0	0	0	234 838	258 423	2 108 132

<sup>1</sup> Anzahl und Verteilung der Mitglieder der Konzernleitung: 2009: Per 31. Dezember waren 13 Konzernleitungsmitglieder im Amt. 2008: Per 31. Dezember waren zwölf Konzernleitungsmitglieder im Amt.  
<sup>2</sup> Anzahl und Verteilung der Mitglieder der Konzernleitung 2009: Zwei Monate als Mitglied der Konzernleitung für Marcel Rohner, drei Monate für Walter H. Stürzinger und Raoul Weil, vier Monate für Jerker Johansson, sechs Monate für Rory Tapner und zehn Monate für Marten Hoekstra. 2008: Vier Monate als Mitglied der Konzernleitung für Peter Kurer, acht Monate für Marco Suter und zehn Monate für Joe Scoby. <sup>3</sup> In den Aktienvergütungen eingeschlossen sind zum Fair Value bewertete SEEOP-Vergütungen von GBP 4 655 950 und zum Fair Value bewertete EOP-Vergütungen von GBP 1 594 250.

**Vergütungen der ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung<sup>1</sup>**

CHF (Ausnahmen sind angegeben) <sup>a</sup>	Für das Geschäftsjahr	Vergütungen	Sachleistungen	Total
Name, Funktion				
Georges Blum, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerischer Bankverein)	2009		92 399	92 399
	2008		101 579	101 579
Franz Galliker, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerischer Bankverein)	2009		10 659	10 659
	2008		69 596	69 596
Walter G. Frehner, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerischer Bankverein)	2009		25 371	25 371
	2008		74 663	74 663
Hans (Liliane) Strasser, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerischer Bankverein)	2009		9 758	9 758
	2008		32 673	32 673
Robert Studer, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerische Bankgesellschaft)	2009		18 751	18 751
	2008		126 208	126 208
Alberto Togni, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (UBS)	2009	320 136	355 983	676 119
	2008	318 461	427 949	746 410
Philippe (Alix) de Weck, ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrates (Schweizerische Bankgesellschaft)	2009		93 135	93 135
	2008		109 703	109 703
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Konzernleitungsmitglieder <sup>2</sup>	2009	0	18 293	18 293
	2008	0	171 180	171 180
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung	2009	320 136	624 349	944 485
	2008	318 461	1 113 551	1 432 012

<sup>1</sup> Vergütungen in Verbindung mit der Tätigkeit des ehemaligen Mitglieds im Verwaltungsrat oder in der Konzernleitung, die nicht marktüblich ist. <sup>2</sup> Umfasst zwei ehemalige Konzernleitungsmitglieder.

## Aktien und Optionen für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung (per Ende 2009)

### geprüft Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2008 / 2009

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %	Anzahl Optionen	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>2</sup>	Typ und Anzahl Optionen <sup>3</sup>
Kaspar Villiger, Verwaltungsratspräsident	2009	22 500	0.001	0	0.000	
	2008	—	—	—	—	
Sergio Marchionne, Senior Independent Director, Vizepräsident	2009	164 154	0.009	0	0.000	
	2008	87 926	0.005	0	0.000	
Ernesto Bertarelli, ehemaliges Mitglied <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	89 434	0.005	0	0.000	
Sally Bott, Mitglied	2009	12 281	0.001	0	0.000	
	2008	1	0.000	0	0.000	
Michel Demaré, Mitglied	2009	2 500	0.000	0	0.000	
	2008	—	—	—	—	
Rainer-Marc Frey, Mitglied	2009	16 158	0.001	0	0.000	
	2008	0	0.000	0	0.000	
Bruno Gehrig, Mitglied	2009	16 572	0.001	0	0.000	
	2008	3 000	0.000	0	0.000	
Ann F. Godbehere, Mitglied	2009	0	0.000	0	0.000	
	2008	—	—	—	—	
Gabrielle Kaufmann-Kohler, ehemaliges Mitglied <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	18 713	0.001	0	0.000	
Peter Kurer, ehemaliger Verwaltungsratspräsident <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	416 088	0.025	372 995	0.022	xli: 85 256 xlvii: 95 913 lvi: 95 913 lxiv: 95 913
Axel P. Lehmann, Mitglied	2009	18 151	0.001	0	0.000	
	2008	—	—	—	—	
Helmut Panke, Mitglied	2009	64 287	0.003	0	0.000	
	2008	31 971	0.002	0	0.000	
William G. Parrett, Mitglied	2009	17 573	0.001	0	0.000	
	2008	4 000	0.000	0	0.000	
David Sidwell, Mitglied	2009	40 073	0.002	0	0.000	
	2008	1	0.000	0	0.000	
Peter R. Voser, Mitglied	2009	68 310	0.004	0	0.000	
	2008	30 823	0.002	0	0.000	
Jörg Wölle, ehemaliges Mitglied <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	41 509	0.002	0	0.000	

<sup>1</sup> Diese Tabelle enthält gesperrte und nicht gesperrte sowie geblockte und nicht geblockte Aktien und Optionen von Mitgliedern des Verwaltungsrates inklusive nahe stehende Personen. <sup>2</sup> Keine Konversionsrechte ausstehend. <sup>3</sup> Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 31 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2009 aufgeführt. <sup>4</sup> Verwaltungsratsmitglieder, die an der Generalversammlung 2009 zurückgetreten sind.

## Aktion- und Optionsbesitz von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008 / 2009

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %	Anzahl Optionen	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>2</sup>	Typ und Anzahl Optionen <sup>3</sup>
Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer	2009	0	0.000	4 000 000	0.217	lxx: 4 000 000
	2008	–	–	–	–	–
Marcel Rohner, ehemaliger Group Chief Executive Officer <sup>4</sup>	2009	–	–	–	–	–
	2008	711 366	0.042	1 055 043	0.063	xxxii: 31 971 xli: 213 140 xlvii: 277 082 lvi: 319 710 lxiv: 213 140
John Cryan, Group Chief Financial Officer	2009	235 929	0.013	382 673	0.021	iii: 21 362 iv: 20 731 vii: 20 725 xii: 5 454 xiii: 5 294 xvi: 5 292 xxi: 23 626 xxiii: 23 620 xxvi: 23 612 xxviii: 5 526 xxix: 5 524 xxx: 5 524 xxxviii: 17 072 xl: 17 068 xlii: 17 063 xliv: 14 210 xlv: 14 210 xlvi: 14 207 liii: 5 330 liv: 5 328 lv: 5 326 lxi: 17 762 lxii: 17 762 lxiii: 17 760 lxvi: 53 285
	2008	235 929	0.014	382 673	0.023	iii: 21 362 iv: 20 731 vii: 20 725 xii: 5 454 xiii: 5 294 xvi: 5 292 xxi: 23 626 xxiii: 23 620 xxvi: 23 612 xxviii: 5 526 xxix: 5 524 xxx: 5 524 xxxviii: 17 072 xl: 17 068 xlii: 17 063 xliv: 14 210 xlv: 14 210 xlvi: 14 207 liii: 5 330 liv: 5 328 lv: 5 326 lxi: 17 762 lxii: 17 762 lxiii: 17 760 lxvi: 53 285
Markus U. Diethelm, Group General Counsel	2009	112 245	0.006	0	0.000	–
	2008	112 245	0.007	0	0.000	–
John A. Fraser, Chairman und CEO Global Asset Management	2009	480 464	0.027	1 088 795	0.059	viii: 76 380 xix: 127 884 xxv: 127 884 xliii: 170 512 xlviii: 202 483 lvi: 213 140 lxiv: 170 512

geprüft

**Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008 / 2009 (Fortsetzung)**

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %	Anzahl Optionen	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>2</sup>	Typ und Anzahl Optionen <sup>3</sup>
John A. Fraser, Chairman und CEO Global Asset Management	2008	561 216	0.035	1 144 808	0.068	i: 56 013 viii: 76 380 xix: 127 884 xxv: 127 884 xliii: 170 512 xlviii: 202 483 lvi: 213 140 lxiv: 170 512
	2009	–	–	–	–	
	2008	245 397	0.015	684 168	0.041	ii: 8 679 vi: 8 421 ix: 8 421 xi: 8 823 xiv: 4 262 xv: 8 563 xviii: 8 561 xxxiii: 42 628 xliii: 53 285 xlviii: 53 285 lvi: 85 256 lxiv: 154 931 lxvii: 239 053
	2009	–	–	–	–	
	2008	521 544	0.031	753 410	0.045	lxviii: 745 990 lxix: 7 420
	2009	516 909	0.028	905 000	0.049	lxxi: 905 000
	2008	–	–	–	–	
Carsten Kengeter, Co-CEO Investment Bank	2009	516 909	0.028	905 000	0.049	lxxi: 905 000
	2008	–	–	–	–	
Ulrich Körner, Group Chief Operating Officer	2009	0	0.000	0	0.000	
	2008	–	–	–	–	
Philip J. Lofts, Group Chief Risk Officer	2009	179 234	0.010	577 723	0.031	iii: 11 445 iv: 11 104 vii: 11 098 xii: 1 240 xiii: 5 464 xvi: 1 199 xxi: 9 985 xxiii: 9 980 xxvi: 9 974 xxviii: 1 833 xxix: 1 830 xxx: 1 830 xxxviii: 35 524 xl: 35 524 xlii: 35 521 xlvii: 117 090 lvi: 117 227 lxiv: 85 256 lxvii: 74 599
	2008	186 434	0.011	577 723	0.034	iii: 11 445 iv: 11 104 vii: 11 098 xii: 1 240 xiii: 5 464 xvi: 1 199 xxi: 9 985 xxiii: 9 980 xxvi: 9 974 xxviii: 1 833 xxix: 1 830 xxx: 1 830 xxxviii: 35 524 xl: 35 524 xlii: 35 521 xlvii: 117 090 lvi: 117 227 lxiv: 85 256 lxvii: 74 599



geprüft **Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008 / 2009 (Fortsetzung)**

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %	Anzahl Optionen	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>2</sup>	Typ und Anzahl Optionen <sup>3</sup>
Robert J. McCann, CEO Wealth Management Americas	2009	602 481	0.033	0	0.000	
	2008	—	—	—	—	
Francesco Morra, CEO UBS Switzerland	2009	153 860	0.008	325 086	0.018	lvi: 43 911 lxiv: 66 866 lxvii: 114 309 lxxii: 100 000
	2008	—	—	—	—	
Walter H. Stürzinger, ehemaliger Chief Operating Officer, Corporate Center <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	296 886	0.018	372 995	0.022	xx: 31 971 xli: 63 942 xlvi: 85 256 lvi: 95 913 lxiv: 95 913
Rory Tapner, ehemaliger Chairman und CEO Asia Pacific <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	827 809	0.049	1 379 533	0.082	vii: 281 862 xix: 213 140 xxxi: 213 140 xli: 170 512 xlvi: 159 855 lvi: 170 512 lxiv: 170 512
Raoul Weil, ehemaliger Chairman und CEO Global Wealth Management & Business Banking <sup>4</sup>	2009	—	—	—	—	
	2008	315 698	0.019	432 409	0.026	xix: 53 285 xlvi: 102 281 lvi: 127 884 lxiv: 148 959
Alexander Wilmot-Sitwell, Co-CEO Investment Bank	2009	286 767	0.016	353 807	0.019	xlvi: 53 282 xlix: 2 130 liii: 35 524 liv: 35 524 lv: 35 521 lxiv: 106 570 lxvii: 85 256
	2008	304 655	0.018	353 807	0.021	xlvi: 53 282 xlix: 2 130 liii: 35 524 liv: 35 524 lv: 35 521 lxiv: 106 570 lxvii: 85 256
Robert Wolf, Chairman und CEO, UBS Group Americas / President Investment Bank	2009	785 631	0.043	948 473	0.051	xxv: 287 739 xliii: 213 140 xlvi: 127 884 lvi: 106 570 lxiv: 106 570 lxvii: 106 570
	2008	827 307	0.049	948 473	0.056	xxv: 287 739 xliii: 213 140 xlvi: 127 884 lvi: 106 570 lxiv: 106 570 lxvii: 106 570

geprüft

**Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008 / 2009 (Fortsetzung)**

Name, Funktion <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr	Anzahl Aktien	Stimmrechte in %	Anzahl Optionen	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in % <sup>2</sup>	Typ und Anzahl Optionen <sup>3</sup>
Chi-Won Yoon, Chairman und CEO Asia Pacific	2009	367 573	0.020	623 253	0.034	i: 11 577
						v: 11 229
						viii: 11 227
						x: 2 252
						xiv: 6 446
						xvii: 2 184
						xxii: 8 648
						xxiv: 8 642
						xxvii: 8 635
						xxxiv: 4 262
						xxxv: 3 374
						xxxvi: 3 371
						xxxvii: 3 371
						xxxviii: 6 200
						xxxix: 4 262
						xl: 6 198
						xlvi: 6 195
						xliv: 10 659
						xlvi: 10 657
						xlvi: 10 654
						liii: 21 316
						liv: 21 314
						lv: 21 311
						lxi: 8 881
						lxii: 8 880
						lxiii: 8 880
						lxvi: 42 628
						lxxii: 350 000
	2008	—		—		
Jürg Zeltner, CEO Wealth Management	2009	16 502	0.001	205 470	0.011	iii: 809
						iv: 784
						vii: 784
						xlvi: 4 972
						xliv: 7 106
						xlvi: 7 103
						xlvi: 7 103
						xlvi: 93
						i: 161
						li: 149
						lii: 127
						liii: 7 106
						liv: 7 103
						lv: 7 103
						lvii: 110
						lviii: 242
						lix: 230
						lx: 221
						lxi: 7 105
						lxii: 7 105
						lxiii: 7 103
						lxv: 223
						lxvii: 42 628
						lxxii: 90 000
	2008	—		—		

<sup>1</sup> Diese Tabelle enthält alle gesperrten und nicht gesperrten Aktien und Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive nahe stehende Personen. <sup>2</sup> Keine Konversionsrechte ausstehend.

<sup>3</sup> Details zu den Optionsplänen und Bedingungen sind in «Anmerkung 31 Aktienbeteiligungs- und andere Vergütungspläne» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2009 aufgeführt. <sup>4</sup> Konzernleitungsmitglieder, die während dem Jahr 2009 zurückgetreten sind.

geprüft Nicht gesperrte und gesperrte Optionen, die von unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008 / 2009 gehalten werden

Typ	Anzahl Optionen	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Bezugsverhältnis	Ausübungspreis
i	11 577	2002	31.01.2002	31.01.2012	1:1	USD 21.24
ii	8 679	2002	31.01.2002	31.07.2012	1:1	USD 21.24
iii	33 616	2002	31.01.2003	31.01.2012	1:1	CHF 36.49
iv	32 619	2002	31.01.2004	31.01.2012	1:1	CHF 36.49
v	11 229	2002	31.01.2004	31.01.2012	1:1	USD 21.24
vi	8 421	2002	31.01.2004	31.07.2012	1:1	USD 21.24
vii	314 469	2002	31.01.2005	31.01.2012	1:1	CHF 36.49
viii	87 607	2002	31.01.2005	31.01.2012	1:1	USD 21.24
ix	8 421	2002	31.01.2005	31.07.2012	1:1	USD 21.24
x	2 252	2002	28.02.2002	28.02.2012	1:1	USD 21.70
xi	8 823	2002	28.02.2002	28.08.2012	1:1	USD 21.70
xii	6 694	2002	28.02.2003	28.02.2012	1:1	CHF 36.65
xiii	10 758	2002	28.02.2004	28.02.2012	1:1	CHF 36.65
xiv	10 708	2002	29.02.2004	28.02.2012	1:1	USD 21.70
xv	8 563	2002	29.02.2004	28.08.2012	1:1	USD 21.70
xvi	6 491	2002	28.02.2005	28.02.2012	1:1	CHF 36.65
xvii	2 184	2002	28.02.2005	28.02.2012	1:1	USD 21.70
xviii	8 561	2002	28.02.2005	28.08.2012	1:1	USD 21.70
xix	394 309	2002	28.06.2005	28.06.2012	1:1	CHF 37.90
xx	31 971	2002	28.06.2005	28.12.2012	1:1	CHF 37.90
xxi	33 611	2003	01.03.2004	31.01.2013	1:1	CHF 27.81
xxii	8 648	2003	01.03.2004	31.01.2013	1:1	USD 20.49
xxiii	33 600	2003	01.03.2005	31.01.2013	1:1	CHF 27.81
xxiv	8 642	2003	01.03.2005	31.01.2013	1:1	USD 20.49
xxv	415 623	2003	31.01.2006	31.01.2013	1:1	USD 22.53
xxvi	33 586	2003	01.03.2006	31.01.2013	1:1	CHF 27.81
xxvii	8 635	2003	01.03.2006	31.01.2013	1:1	USD 20.49
xxviii	7 359	2003	01.03.2004	28.02.2013	1:1	CHF 26.39
xxix	7 354	2003	01.03.2005	28.02.2013	1:1	CHF 26.39
xxx	7 354	2003	01.03.2006	28.02.2013	1:1	CHF 26.39
xxxi	213 140	2003	31.01.2006	31.01.2013	1:1	CHF 30.50
xxxii	31 971	2003	31.01.2006	31.07.2013	1:1	CHF 30.50
xxxiii	42 628	2003	31.01.2006	31.07.2013	1:1	USD 22.53
xxxiv	4 262	2003	28.02.2005	28.02.2013	1:1	USD 19.53
xxxv	3 374	2003	01.03.2004	28.02.2013	1:1	USD 19.53
xxxvi	3 371	2003	01.03.2005	28.02.2013	1:1	USD 19.53
xxxvii	3 371	2003	01.03.2006	28.02.2013	1:1	USD 19.53
xxxviii	58 796	2004	01.03.2005	27.02.2014	1:1	CHF 44.32
xxxix	4 262	2004	27.02.2006	27.02.2014	1:1	CHF 44.32
xl	58 790	2004	01.03.2006	27.02.2014	1:1	CHF 44.32
xli	532 850	2004	28.02.2007	27.02.2014	1:1	CHF 48.69
xl ii	63 751	2004	01.03.2007	27.02.2014	1:1	CHF 44.32
xl iii	436 937	2004	01.03.2007	27.02.2014	1:1	USD 38.13
xl iv	31 975	2005	01.03.2006	28.02.2015	1:1	CHF 47.58
xl v	31 970	2005	01.03.2007	28.02.2015	1:1	CHF 47.58
xl vi	85 246	2005	01.03.2008	28.02.2015	1:1	CHF 47.58
xl vii	837 477	2005	01.03.2008	28.02.2015	1:1	CHF 52.32
xl viii	383 652	2005	01.03.2008	28.02.2015	1:1	USD 44.81
xl ix	2 223	2005	04.03.2007	04.03.2015	1:1	CHF 47.89
l	161	2005	06.06.2007	06.06.2015	1:1	CHF 45.97
li	149	2005	09.09.2007	09.09.2015	1:1	CHF 50.47

geprüft **Nicht gesperrte und gesperrte Optionen, die von unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2008/2009 gehalten werden (Fortsetzung)**

Typ	Anzahl Optionen	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Bezugsverhältnis	Ausübungspreis
lii	127	2005	05.12.2007	05.12.2015	1:1	CHF 59.03
liii	69 276	2006	01.03.2007	28.02.2016	1:1	CHF 65.97
liv	69 269	2006	01.03.2008	28.02.2016	1:1	CHF 65.97
lv	69 261	2006	01.03.2009	28.02.2016	1:1	CHF 65.97
lvi	1 376 036	2006	01.03.2009	28.02.2016	1:1	CHF 72.57
lvii	110	2006	03.03.2008	03.03.2016	1:1	CHF 65.91
lviii	242	2006	09.06.2008	09.06.2016	1:1	CHF 61.84
lix	230	2006	08.09.2008	08.09.2016	1:1	CHF 65.76
lx	221	2006	08.12.2008	08.12.2016	1:1	CHF 67.63
lxi	33 748	2007	01.03.2008	28.02.2017	1:1	CHF 67.00
lxii	33 747	2007	01.03.2009	28.02.2017	1:1	CHF 67.00
lxiii	33 743	2007	01.03.2010	28.02.2017	1:1	CHF 67.00
lxiv	1 415 142	2007	01.03.2010	28.02.2017	1:1	CHF 73.67
lxv	223	2007	02.03.2009	02.03.2017	1:1	CHF 67.08
lxvi	95 913	2008	01.03.2011	28.02.2018	1:1	CHF 32.45
lxvii	662 415	2008	01.03.2011	28.02.2018	1:1	CHF 35.66
lxviii	745 990	2008	01.03.2011	07.04.2018	1:1	CHF 36.46
lxix	7 420	2008	01.03.2011	06.06.2018	1:1	CHF 28.10
lxx	4 000 000	2009	26.02.2009	25.02.2014	1:1	CHF 10.10
lxxi	905 000	2009	01.03.2012	27.12.2019	1:1	CHF 40.00
lxxii	540 000	2009	01.03.2012	27.02.2019	1:1	CHF 11.35

geprüft **Total aller geblockten und nicht geblockten Aktien, die von unabhängigen Verwaltungsräten gehalten werden<sup>1</sup>**

	Total	Davon nicht geblockt	Davon geblockt bis			
			2010	2011	2012	2013
<b>Aktienbesitz am 31. Dezember 2009</b>	<b>420 059</b>	123 053	6 232	13 352	35 737	241 685
			2009	2010	2011	2012
<b>Aktienbesitz am 31. Dezember 2008</b>	<b>307 378</b>	177 027	12 126	13 592	30 193	74 440

<sup>1</sup> Inklusive nahe stehende Personen.

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

geprüft **Total aller nicht gesperrten und gesperrten Aktien, welche von nicht unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates und den Mitgliedern der Konzernleitung gehalten werden<sup>1</sup>**

	Total	Davon nicht gesperrt	Davon gesperrt bis			
			2010	2011	2012	2013
<b>Aktien gehalten per 31. Dezember 2009</b>	<b>3 760 095</b>	1 971 557	1 078 664	397 046	222 601	90 227
	Total	Davon nicht gesperrt	Davon gesperrt bis			
			2009	2010	2011	2012
<b>Aktien gehalten per 31. Dezember 2008</b>	<b>5 562 574</b>	2 955 211	1 058 881	595 638	461 376	319 776

<sup>1</sup> Inklusive nahe stehende Personen.

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

## Konzernleitung

### Ersatz für verfallene Zuteilungen aus Vergütungsplänen des früheren Anstellungsverhältnisses

Oswald J. Grübel und Robert J. McCann stiessen im Jahr 2009 zu UBS. Oswald J. Grübel verzichtete bei seiner Anstellung freiwillig auf seine aufgeschobenen Zuteilungen aus dem Performance Incentive Plan (PIP) von Credit Suisse, um mögliche Interessenkonflikte in seiner neuen Funktion zu vermeiden. Das HRCC entschied, ihm als Anerkennung für sein Engagement für UBS zum Zeitpunkt des Eintritts neue Zuteilungen in vergleichbarer Höhe zu gewähren. Um den hohen Hebel der Credit Suisse PIP-Einheiten teilweise zu kompensieren, erhielt er 4 Millionen UBS Stock Appreciation Rights mit einem Ausübungspreis von 10.10 Franken und einem Marktwert von 13 120 000 Franken per Zuteilungsdatum 26. Februar 2009.

Robert J. McCann erhielt 602 481 Aktien mit einem Marktwert von 10 Millionen US-Dollar am Zuteilungsdatum. Die Zuteilung für Robert J. McCann wurde als Ersatz für aufgrund seiner Anstellung bei der UBS verfallene Vergütungen sowie Sach- und Zusatzleistungen aus seinem früheren Arbeitsverhältnis gewährt, was der marktüblichen Praxis entspricht.

## Transaktionen im Jahr 2009

Im Einklang mit den geltenden Regeln und Vorschriften werden die Managementtransaktionen von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung im Zusammenhang mit UBS-Aktien offengelegt. Die ausgewiesenen Transaktionen umfassen alle Arten von Finanzinstrumenten, deren Preis primär durch die UBS-Aktien beeinflusst wird.

Da die SIX Swiss Exchange den Aktienhandel der SWX Europe per 4. Mai 2009 von London nach Zürich zurückverlegte, gilt die Schweizer Richtlinie betreffend Offenlegung von Managementtransaktionen. Zuvor unterlag die Offenle-

gung von Managementtransaktionen der EU-Regelung (Artikel 15 des deutschen Wertpapierhandelsgesetzes).

Vom 1. Januar bis zum 3. Mai 2009 wurden keine Transaktionen mit UBS-Aktien durch Mitglieder des Verwaltungsrates oder Konzernleitungsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen gemeldet.

Vom 4. Mai bis 31. Dezember 2009 wurden zwei Aktienkauftransaktionen im Gesamtwert von 401 219 Franken sowie eine Aktienverkaufstransaktion in Höhe von 1 200 800 Franken offengelegt. Die Namen und Transaktionen von dem Verwaltungsrat oder der Konzernleitung nahe stehenden Personen müssen unter der Schweizer Regelung nicht mehr offengelegt werden.

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

Zudem entschieden sich drei Mitglieder des Verwaltungsrates, ihre gesamte Vergütung in UBS-Aktien zu beziehen. Diese Aktien im Gesamtwert von 1 929 753 Franken werden im März 2010 zugeteilt.

## Darlehen

Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrates erhalten Darlehen, feste Vorschüsse und Hypotheken gemäss Marktkonditionen.

→ Siehe «Anmerkung 32 Nahe stehende Personen und Unternehmen» im Abschnitt «Finanzinformationen» des Geschäftsberichts 2009 für weitere Informationen über Kredite, die aktuellen und früheren Führungskräften gewährt wurden



## Grundsätze der Gesamtvergütung



Die Grundsätze der Gesamtvergütung (engl. Originalfassung: Total Reward Principles) fassen die Vergütungsstruktur für alle UBS-Mitarbeiter zusammen. Sie berücksichtigen nicht nur jüngste regulatorische Entwicklungen, sondern auch längerfristig massgebliche Faktoren wie die Honorierung von Leistung, nachhaltige Profitabilität, wirksame Risiko- und Kapitalbewirtschaftung, erstklassige Kundenbetreuung, Teamarbeit und gute Governance. Des Weiteren bauen sie auf der Strategie von UBS auf, Reputation, Integration und Abwicklung zu verbessern. Diese Grundsätze wurden von der Konzernleitung und vom Human Resources and Compensation Committee des Verwaltungsrates überprüft und am 28. September 2009 vom UBS Verwaltungsrat genehmigt.

### Überblick

Die Vergütung hat einen massgeblichen Einfluss auf Verhalten, Motivation und Unternehmenskultur und kann erhebliche Auswirkungen auf die Reputation sowie das Finanzergebnis haben.

Die Vergütungsstruktur von UBS ist auf unsere strategischen Prioritäten abgestimmt, welche die Interessen der Mitarbeiter und unserer Aktionäre verbinden. Unsere Mitarbeiter sind dazu angehalten, nachhaltige Werte und nachhaltige Profitabilität zu identifizieren und zu schaffen sowie eine starke Kundenbasis für ihren eigenen Bereich sowie auch für UBS als Ganzes aufzubauen.

Bei UBS honorieren wir Verhalten, das basierend auf einwandfreien Risiko- und Managementpraktiken dazu beiträgt, den Ruf des Konzerns zu stärken und zu schützen. Wir glauben an starke Integration und eine erstklassige Abwicklung in einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeiter höchste Leistungsstandards erreichen können.

Für alle UBS-Mitarbeiter beruht die Vergütung auf ihrer individuellen Leistung, der Teamleistung sowie der Leistung

ihres jeweiligen Unternehmensbereichs im Rahmen der Gesamtaktivitäten von UBS und der Märkte, in denen wir tätig sind. Ziel der Vergütungsstruktur von UBS ist es,

**die Vergütung an nachhaltige Ergebnisse zu knüpfen**, indem sie eine Kultur der Integration und Zusammenarbeit, des Engagements, der langfristigen Ausrichtung auf Kunden und Aktionäre sowie einer erstklassigen Auftragsausführung fördert;

**das Eingehen angemessener und kontrollierter Risiken zu unterstützen**, die der Risikotoleranz von UBS entsprechen, und dadurch unser Kapital, unsere Anleger und unseren Ruf schützen und die Qualität unseres Finanzergebnisses steigern;

**ein wirksames individuelles Leistungsmanagement und die entsprechende Kommunikation zu gewährleisten**, indem eine konsequente Beurteilung von Leistungen und angemessene Vergütung erfolgt; sowie

**vielseitige und talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren und einzubinden**, indem ihnen attraktive Karrieremöglichkeiten geboten werden, denen eine gegenüber dem Markt konkurrenzfähige Vergütung zugrunde liegt.

### **Abstimmung der Vergütung mit nachhaltigen Ergebnissen**

Innerhalb des gesamten Konzerns sowie der Märkte, in denen wir tätig sind, stellt die nachhaltige Performance des jeweiligen Unternehmensbereichs eines Mitarbeiters eine wichtige Komponente für die Vergütung dar.

Bei der Beurteilung der Performance von UBS und derjenigen ihrer Unternehmensbereiche werden eine Reihe von Faktoren berücksichtigt, darunter Risiko, Kapitalbedarf und Marktposition. Die Bewertung konzentriert sich sowohl auf die aktuellen Kennzahlen zur Leistungsmessung als auch auf langfristige Massnahmen, welche die Fähigkeit von UBS, zukünftigen Wert zu schaffen, bewahren und verbessern.

Die Finanzierung der Vergütung basiert nicht allein auf Formeln, sondern auch auf Ermessen und einer Beurteilung, die sicherstellt, dass alle relevanten Faktoren, einschliesslich der Marktbedingungen, berücksichtigt werden.

- Vergütungsempfehlungen für Unternehmensbereiche werden in Absprache mit dem Group CEO von UBS und dem/den CEO(s) der einzelnen Unternehmensbereiche und in Absprache mit dem Group CFO, dem Group Head of HR und gegebenenfalls Group Risk bestimmt.
- Empfehlungen des Group CEO werden vom unabhängigen Human Resources and Compensation Committee des Verwaltungsrates geprüft.
- Die endgültige Genehmigung erfolgt durch den Verwaltungsrat von UBS.
- Der Group CEO und der Verwaltungsrat von UBS berücksichtigen die Finanzergebnisse des Konzerns und der Unternehmensbereiche sowie die Sicht der Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen.

### **Unterstützung bei der Übernahme angemessener und kontrollierter Risiken**

Die Vergütung erfolgt im Einklang mit der Risikostruktur und der Risikotoleranz von UBS.

Die Leistungsmessung berücksichtigt die unterschiedlichen Risikoprofile und die Ausrichtung der Unternehmensbereiche, einschliesslich zusätzlicher Faktoren wie Qualität und Zeithorizont der Erträge, Industriestandards sowie Wettbewerbstrends.

- Mitarbeiter werden für Leistungen vergütet, die sie in Erfüllung einer Reihe von finanziellen und anderen Zielen erbracht haben, und nicht nur auf der Grundlage einzelner Erträge.
- Ausserordentliche Gewinne oder Verluste werden mit Blick auf den Leistungsausweis eines Mitarbeiters, das Risikomanagement und die Marktbedingungen beurteilt.
- Bei der Leistungsmessung werden Aktivitäten und zukünftige Risiken in Rechnung gestellt, die in den Jahresgewinnen nicht angemessen berücksichtigt sind.
- Die Vergütung für Risiko-, Compliance- und Kontrollfunktionen wird unabhängig von den von ihnen beaufsichtigten und unterstützten Mitarbeitern in ertragsorientierten Bereichen ermittelt.

### **Förderung eines wirksamen individuellen Leistungsmanagements und der entsprechenden Kommunikation**

Die konsequente Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter in Verbindung mit effizienter Kommunikation bringt die Geschäftsziele und die Vergütung von UBS miteinander in Einklang.

Neben dem Beitrag zum Geschäftsergebnis und dem Erreichen der individuellen Leistungsziele wird bei der Vergütung auch Folgendes berücksichtigt:

- die Berücksichtigung der Unternehmenswerte und -grundsätze von UBS;
- die Umsetzung der Strategie zur Verbesserung der Reputation, der Integration und der Abwicklung;
- der Nachweis von Führungsqualitäten im Zusammenhang mit Kunden, dem Geschäft, den Mitarbeitern und in Zeiten von Veränderungen;
- die Förderung und Unterstützung effizienter Zusammenarbeit und Teamarbeit;
- die Wahrung unbedingter Integrität und die Einhaltung der UBS-Richtlinien;
- aktives Risikomanagement und professionelles Verhalten; und
- das Anstreben eines angemessenen Verhältnisses zwischen Risiko und Vergütung.

### Rekrutierung und Einbindung von vielseitigen, talentierten Mitarbeitern

Die Vergütungsstruktur von UBS zielt darauf ab, talentierten Mitarbeitern eine Vergütung zu bieten, die ein adäquates Verhältnis von festen und variablen Elementen aufweist, konkurrenzfähig ist und innerhalb eines angemessenen Zeitraums ausbezahlt wird.

Im Allgemeinen setzt sich die Gesamtvergütung aus einem Jahresgrundgehalt, das die Rolle, die Fähigkeiten und die Kenntnisse des Mitarbeiters berücksichtigt, aus lokalen marktgerechten Zusatzleistungen sowie gegebenenfalls einer individuellen variablen Leistungsvergütung zusammen, der nach Ermessen des Managements festgelegt wird.

- Das Grundgehalt sollte ausreichend sein, um eine flexible, nach dem Ermessensprinzip gestaltete leistungsabhängige Vergütungspolitik zu ermöglichen.
- Die Höhe der variablen Vergütung kann von Jahr zu Jahr starken Schwankungen unterliegen, insbesondere bei leitenden Mitarbeitern in ertragsgenerierenden Funktionen und höher bezahlten Mitarbeitern.

Die variable Vergütung kann in sofortige Barauszahlungen und langfristige Vergütungen aufgeteilt werden, die als aufgeschobene UBS-Aktienbeteiligungen oder Barvergütung gewährt werden.

- Der Anteil der aufgeschobenen Vergütung erhöht sich im Allgemeinen mit steigender Gesamtvergütung, um die Konzentration auf die langfristige Rentabilität von UBS und ein anhaltend verantwortungsvolles Verhalten zu fördern.

- Aufgeschobene Vergütungen unterliegen in der Regel einer Haltefrist, die sich über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren erstreckt.
- Unter bestimmten Bedingungen verfallen die aufgeschobenen Vergütungsanteile, beispielsweise wenn das Verhalten oder Entscheidungen eines Mitarbeiters zu wesentlichen Verlusten oder einer nachträglichen Anpassung der Ergebnisse, einer Verletzung der Risiko- oder Compliance-Richtlinien oder zu einer schweren Schädigung des Geschäfts oder der Reputation von UBS führen.

Aktienoptionen und/oder Stock Appreciation Rights können einen Teil der Gesamtvergütung ausmachen, um das Potenzial von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen zu würdigen, von denen erwartet wird, dass sie die Umsetzung unserer strategischen Ziele vorantreiben.

Unter Berücksichtigung von Kosten, Risiko und den Anforderungen des jeweiligen Markts sowie der Aufsichtsbehörden können andere Vergütungsprogramme ebenfalls in Betracht gezogen werden, um den Bedürfnissen unseres vielseitigen, weltumspannenden Geschäfts gerecht zu werden. Diesbezüglich gilt:

- bei Führungskräften liegt der Fokus der Vergütung auf nachhaltiger, langfristiger Rentabilität, wobei mehrjährige Leistungsbedingungen zur Anwendung kommen können, um hervorragende Leistungen zu belohnen; und
- variable Vergütungen werden nur in Ausnahmefällen und generell für höchstens ein Jahr garantiert.

**Dieses Dokument ist lediglich eine Zusammenfassung und kann durch ausführlichere weltweite und lokale Richtlinien ergänzt werden. UBS strebt eine vollumfängliche Offenlegung ihrer Vergütungsrichtlinien an, die auch diese Grundsätze umfassen. Aktionäre haben die Möglichkeit, sich an unserer Generalversammlung im Rahmen einer Konsultativabstimmung zu äussern.**

UBS AG  
Postfach  
CH-8098 Zürich

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



# UBS-Berichterstattung im Überblick

## Jahrespublikationen

### *Geschäftsbericht (SAP-Nr. 80531)*

Dieser in einem Band auf Deutsch und Englisch veröffentlichte Bericht gibt einen Überblick über:

- Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit
- UBS-Unternehmensbereiche und Corporate Center
- Risiko- und Kapitalbewirtschaftung
- Corporate Governance und Vergütung der obersten Führungskräfte
- Finanzinformationen

### *Jahresrückblick (SAP-Nr. 80530)*

Diese Broschüre enthält wichtige Informationen zur Strategie und den finanziellen Eckdaten von UBS und erscheint in Englisch, Deutsch, Französisch und Italienisch.

### *Vergütungsbericht (SAP-Nr. 82307)*

Hier wird die Entschädigung der obersten Führungskräfte sowie des Verwaltungsrates (vollamtliche und nebenamtliche Mitglieder) erörtert. Der Bericht erscheint in Englisch und Deutsch.

## Quartalspublikationen

### *Aktionärsbrief*

In diesem Brief orientiert die Konzernleitung über die Strategie und Performance im jeweiligen Quartal. Der Brief erscheint in Englisch, Deutsch, Französisch und Italienisch.

### *Finanzbericht (SAP-Nr. 80834)*

Dieser Bericht beschreibt ausführlich die Strategie und Performance im jeweiligen Quartal und erscheint in Englisch.

## Wo Sie die Berichte finden und bestellen können

Die Berichte können im Internet als PDF abgerufen werden unter [www.ubs.com/investors/topics](http://www.ubs.com/investors/topics), siehe «Finanzberichterstattung». Diese Dokumente können über das Feld «Bestellen/Abonnieren am linken Bildschirmrand derselben Website auch in gedruckter Form angefordert oder auf dem Postweg unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz bei UBS AG, Informationszentrum, Postfach, CH-8098 Zürich, bestellt werden.

# Kontaktadressen

## Globale Telefonzentrale

Für Fragen allgemeiner Art.

<b>Zürich</b>	+41-44-234 1111
<b>London</b>	+44-20-7568 0000
<b>New York</b>	+1-212-821 3000
<b>Hongkong</b>	+852-2971 8888

## Investor Relations

Das Investor-Relations-Team unterstützt von unseren Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger.

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

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS AG
New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
Fax (Zürich)	+41-44-234 3415	Postfach
		CH-8098 Zürich, Schweiz
		<a href="mailto:sh-investorrelations@ubs.com">sh-investorrelations@ubs.com</a>

## Media Relations

Das 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)

<b>Zürich</b>	+41-44-234 8500	<a href="mailto:mediarelations@ubs.com">mediarelations@ubs.com</a>
<b>London</b>	+44-20-7567 4714	<a href="mailto:ubs-media-relations@ubs.com">ubs-media-relations@ubs.com</a>
<b>New York</b>	+1-212-882 5857	<a href="mailto:mediarelations-ny@ubs.com">mediarelations-ny@ubs.com</a>
<b>Hongkong</b>	+852-2971 8200	<a href="mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com">sh-mediarelations-ap@ubs.com</a>

## Shareholder Services

Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-235 6202</b>	UBS AG
Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
		Postfach
		CH-8098 Zürich, Schweiz
		<a href="mailto:sh-shareholder-services@ubs.com">sh-shareholder-services@ubs.com</a>

## US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA.

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

Anrufe aus den USA	+866-541 9689	BNY Mellon Shareowner Services
Anrufe von ausserhalb der USA	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
		<a href="mailto:sh-relations@melloninvestor.com">sh-relations@melloninvestor.com</a>

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This document contains statements that constitute "forward-looking statements", including but not limited to management's outlook for UBS's financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS's business and future development. While these forward-looking statements represent UBS's judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS's expectations. These factors include, but are not limited to: (1) future developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities markets, credit spreads, currency exchange rates and interest rates; (2) the effect of the current economic environment or other developments on the financial position or creditworthiness of UBS's customers and counterparties; (3) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS's credit spreads and ratings; (4) the consequences of the recent Swiss court decision relating to the provision of certain UBS client data to the US Internal Revenue Service, including possible effects on UBS's 2009 settlements with US authorities and on its businesses; (5) the outcome and possible consequences of pending or future actions or inquiries concerning UBS's cross-border banking business by tax or regulatory authorities in various other jurisdictions; (6) the degree to which UBS is successful in effecting organizational changes and implementing strategic plans, and whether those changes and plans will have the effects intended; (7) UBS's ability to retain and attract the employees that are necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (8) possible political, legal and regulatory developments, including the effect of more stringent capital and liquidity requirements, constraints on remuneration and the imposition of additional legal or regulatory constraints on UBS's activities; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (10) limitations on the effectiveness of UBS's internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (11) changes in the size, capabilities and effectiveness of UBS's competitors; (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty; and (13) technological developments. In addition, actual results could depend on other factors that we have previously indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2009. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Rounding** | Numbers presented throughout this document may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.

**Language version** | This German-language edition of UBS's Compensation Report 2009 is published for the convenience of our German-speaking investors and other stakeholders. The English edition of this report is the official version, and shall prevail over the German version in the event of any differences in meaning between the two editions.

**Impressum** | Herausgeberin: UBS AG, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz; Postfach, CH-4002 Basel, Schweiz | [www.ubs.com](http://www.ubs.com) | Sprachen: Deutsch / Englisch | SAP-Nr. 82307D-1001

© UBS 2010. Das Schlüssel-Symbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.

