

Vergütung



Julie G. Richardson
Vorsitzende des
Compensation Committee
des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

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

Auch 2023 nahm das Compensation Committee des Verwaltungsrats seine Aufsichtsfunktion für den Vergütungsprozess wahr, um sicherzustellen, dass die Vergütung die Leistung widerspiegelt, die Risikobereitschaft angemessen berücksichtigt wird und die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen unserer weiteren Anspruchsgruppen abgestimmt sind. Als Vorsitzende des Compensation Committee freut es mich, Ihnen unseren Vergütungsbericht 2023 vorzulegen.

2023 als Meilenstein mit der Integration der Credit Suisse und zugleich Profitabilität auf zugrunde liegender Basis

2023 war eines der entscheidendsten Jahre in der langen Geschichte unseres Unternehmens, geprägt durch die Übernahme der Credit Suisse Group. Wir erzielten im Jahr 2023 beträchtliche Erfolge und Errungenschaften. Unsere Strategie mit Fokus auf hervorragenden Dienstleistungen für unsere Kunden, nachhaltiger Profitabilität, finanzieller Stärke und solidem Risikomanagement ermöglichte es uns, diese Phase bedeutender Veränderungen und Unsicherheiten erfolgreich zu meistern. Die Übernahme der Credit Suisse Group stärkt unsere führende Position im Kundengeschäft und schafft erheblichen Wert für unsere Aktionäre.

- Wir wurden zu Hilfe gerufen, um die Credit Suisse Group zu übernehmen, und haben anschliessend deren Kundengeschäft, Risikomanagement und operative Abläufe stabilisiert. Wir haben unser kombiniertes Geschäft weiter ausgebaut, indem wir neue Kunden gewonnen, unseren Anteil an ihrem Gesamtvermögen (Share of Wallet) erhöht und unsere Strategie zur Kundenbindung und Kundenrückgewinnung weiterhin erfolgreich umgesetzt haben. Seit dem Abschluss der Übernahme haben Kunden uns netto zusätzliche 77 Milliarden US-Dollar an Anlagevermögen anvertraut und in einem herausfordernden geopolitischen Umfeld auf unsere Beratung gesetzt. Bei der Integration haben wir erhebliche Fortschritte erzielt und so unsere Position als einer der führenden globalen Vermögensverwalter gestärkt. Unter anderem haben wir die Übernahme innerhalb von drei Monaten abgeschlossen, wichtige Managementpositionen besetzt und Fortschritte auf dem Weg zu einer integrierten und vereinten Bank gemacht.
- Wir haben uns auf die umfangreichen Aufgaben zur Integration der Credit Suisse konzentriert und zugleich auf zugrunde liegender Basis Profitabilität auf Konzernebene erreicht – trotz des herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Umfelds, das weltweit von Sorgen um die Zinsentwicklung und das Wirtschaftswachstum gekennzeichnet war. Dabei setzten wir weiterhin auf Nähe zu unseren Kunden und halfen ihnen, das unsichere Umfeld zu meistern, um ihrem Vertrauen in unsere Produkte und Angebote gerecht zu werden.
- Wir haben unsere Strategie- und Integrationsziele für die kommenden drei Jahre formuliert und dargelegt, was eine noch stärkere UBS langfristig nachhaltig erreichen kann. Obwohl es noch viel zu tun gibt, haben wir die Weichen für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Integrationspläne gestellt und verfügen über die Ressourcen und Talente, um diese Pläne zu verwirklichen.

Wir blicken zuversichtlich in die Zukunft, denn wir bauen eine noch stärkere UBS, auf die alle wichtigen Anspruchsgruppen stolz sein können. Und dies auf der Basis einer starken Bank, die im März 2023 zu Hilfe gerufen wurde, um das Schweizer Finanzsystem zu stützen.

- › **Siehe Abschnitt «Übernahme und Integration der Credit Suisse» dieses Berichts für weitere Informationen zu unseren Integrationsbemühungen**

Umsetzung eines integrierten «One Firm»-Ansatzes in Bezug auf Leistungsbeurteilung, Beförderung und Vergütung

- Wir setzten einen integrierten Jahresendprozess um. Dazu wendeten wir für sämtliche Mitarbeitenden ein einheitliches System an, das den langjährigen Ansatz von UBS in Bezug auf Leistungsbeurteilung, Beförderung und Vergütung nutzt. Dies ist ein bedeutender Meilenstein für unser kombiniertes Unternehmen, mit dem wir die Entwicklung unserer gemeinsamen Unternehmenskultur beschleunigen wollen.
- Bei der Angleichung der Kulturen der beiden Unternehmen ist unsere Leistungsbewertung von entscheidender Bedeutung, damit die Mitarbeitenden die Prioritäten verstehen und zusammenarbeiten, um unsere strategischen und integrationsbezogenen Ziele zu erreichen. Diese Leistungsbewertung konzentriert sich auf Impact und Ergebnisse, berücksichtigt sowohl Ziele als auch Verhaltensweisen (was erreicht wurde und wie es erreicht wurde) und betont eine nachhaltige, hohe Leistung und die Verknüpfung mit Vergütungsentscheidungen.
- Gemäss unserem bestehenden Bekenntnis zu Lohngerechtigkeit sowie zu Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion haben wir grossen Wert darauf gelegt, Fairness und Chancengleichheit im gesamten Unternehmen zu fördern. Dabei fokussierten wir uns auf vergleichbare Ergebnisse für vergleichbare Rollen und Leistungen innerhalb des Konzerns.
- Angesichts der laufenden Integration der Credit Suisse berücksichtigten wir zudem die Komplexität dieser Transaktion sowie die Notwendigkeit, durch unsere Vergütungsentscheidungen die besten Talente zu binden, Lohngerechtigkeit im gesamten Unternehmen zu fördern und das Kundengeschäft während der Integrationsphase zu stabilisieren. Obwohl viele Synergien dieser Transaktion im Zusammenhang mit der richtigen Grösse unseres Personalbestands stehen, werden wir das Potenzial der Transaktion nur dann ausschöpfen, wenn wir auch während der Übergangsphase und darüber hinaus die richtigen Talente im Unternehmen halten können.

Wichtige Erfolge im Zusammenhang mit der Übernahme

2023 erzielten wir bei der Integration der Credit Suisse erhebliche Fortschritte. Nach Bekanntgabe der Übernahme der Credit Suisse Group konzentrierten wir uns auf die Stabilisierung des Kundengeschäfts, das Risikomanagement und die operative Stabilität der Credit Suisse. Wichtige Erfolge dabei sind unter anderem:

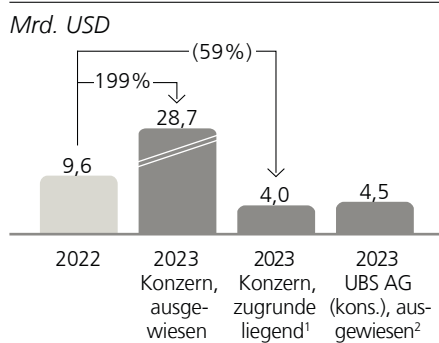
- Abschluss der Transaktion innerhalb von drei Monaten;
- frühzeitige Rückzahlung der Liquiditätsdarlehen (Public Liquidity Backstop) und der Liquiditätshilfen in Notfällen (Emergency Liquidity Assistance Plus, ELA+) sowie Auflösung des Garantievertrags (Loss Protection Agreement);
- Kosteneinsparungen für UBS und die Credit Suisse Group zusammen von brutto rund 4 Milliarden US-Dollar (Exit Rate) im Vergleich zum Gesamtjahr 2022, indem wir unsere operativen Tätigkeiten umstrukturierten und unsere Kostenbasis durch die Nutzung von Synergien zwischen den kombinierten Einheiten weiter optimierten;
- beschleunigte Abwicklung von Non-core and Legacy (NCL) durch den Abbau risikogewichteter Vermögenswerte in Höhe von 12 Milliarden US-Dollar seit Festlegung des NCL-Perimeters im zweiten Quartal 2023; Freisetzung von mehr als 1,5 Milliarden hartem Kernkapital (CET1);
- Neuzusammensetzung und Erweiterung der Konzernleitung, um die Integration erfolgreich zu unterstützen.

Finanzergebnis

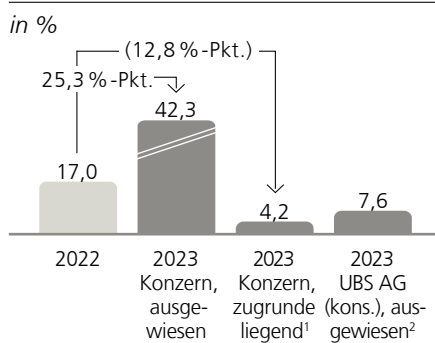
Unser Ergebnis im Jahr 2023 widerspiegelte den Kostenaufwand durch die Integration der Credit Suisse, die herausfordernden operativen Umstände für die Finanzindustrie sowie die Unsicherheit und Marktvolatilität infolge anhaltender geopolitischer Spannungen. Auf konsolidierter Basis betrug der ausgewiesene Vorsteuergewinn 28 739 Millionen US-Dollar, einschliesslich eines negativen Goodwill von 27 748 Millionen US-Dollar im Zusammenhang mit der Übernahme, eines integrationsbedingten Aufwands von 4478 Millionen US-Dollar sowie Pull-to-par-Wertsteigerungseffekten im Zusammenhang mit dem negativen Goodwill und anderer Bewertungsanpassungen im Zuge der Kaufpreisallokation. Auf zugrunde liegender Basis belief sich der Vorsteuergewinn der kombinierten Unternehmen auf 3963 Millionen US-Dollar.

- › **Siehe Abschnitt «Finanz- und Geschäftsergebnis» dieses Berichts für weitere Einzelheiten zur Performance des Konzerns und der einzelnen Unternehmensbereiche**

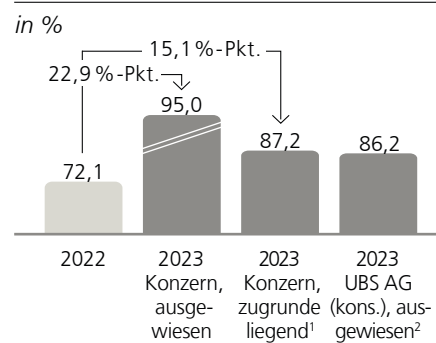
Vorsteuergewinn



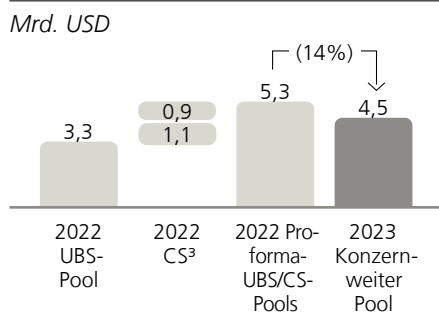
Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1)



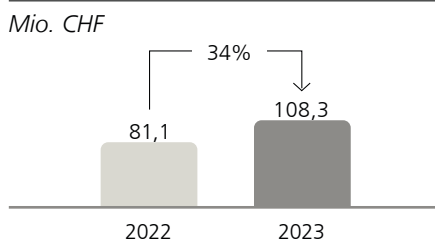
Aufwand-Ertrags-Verhältnis



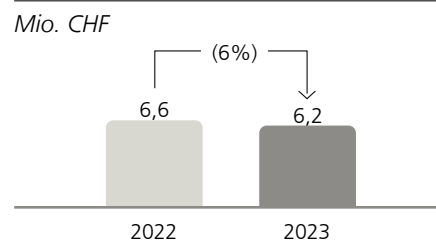
Konzernweiter Pool für leistungsabhängige Zuteilungen



Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung



Pool für leistungsabhängige Zuteilungen pro Konzernleitungsmitglied



1 In den zugrunde liegenden Ergebnissen von UBS sind Posten der Erfolgsrechnung ausgeschlossen, die nach Ansicht der Konzernleitung für die zugrunde liegende Unternehmensperformance nicht repräsentativ sind. **2** Umfasst die UBS AG und ihre konsolidierten Tochtergesellschaften. Die Ergebnisse für die UBS AG (konsolidiert) beruhen auf ausgewiesenen Zahlen und beinhalten deshalb integrationsbedingten Aufwand in Höhe von 1392 Millionen US-Dollar. **3** Beinhaltet den Pool für variable Vergütung der Credit Suisse in Höhe von USD 1,1 Milliarden (CHF 1,0 Milliarden) sowie andere variable Vergütungszuteilungen in Höhe von insgesamt USD 944 Millionen (CHF 899 Millionen, einschliesslich Zuteilungen zur Bindung von Mitarbeitenden (CHF 367 Millionen), Transformation Awards (CHF 350 Millionen), fluktuationsbezogene Zuteilungen zur weiteren Mitarbeitendenbindung (Aktien / Barvergütung CHF 68 Millionen) und Supplemental Cash Allowance Awards (CHF 114 Millionen)). Quelle: Vergütungsbericht der Credit Suisse Group 2022. Beträge in Schweizer Franken wurden zum Wechselkurs im Quartalsbericht von UBS Group für das vierte Quartal 2022 von CHF / USD 1.05 in US-Dollar umgerechnet.

Bekanntnis zur Kapitalrückführung an die Aktionäre

Kapitalstärke ist eine tragende Säule unserer Strategie, und wir halten unverändert an unserem Bestreben fest, eine für jedes Umfeld solide und widerstandsfähige Bilanz aufrechtzuerhalten. Per Ende Jahr beliefen sich die harte Kernkapitalquote (CET1) auf 14,4% und die Leverage Ratio des harten Kernkapitals (CET1) auf 4,6%. Beide Werte lagen damit über unseren Zielen von rund 14% bzw. mehr als 4,0%. Für 2023 will der Verwaltungsrat den Aktionären der UBS Group AG eine Dividende von 0.70 US-Dollar pro Aktie vorschlagen. Wir verfolgen weiterhin das Ziel einer progressiven Dividendenausschüttung und streben für das Geschäftsjahr 2024 eine Erhöhung der Dividende pro Aktie im mittleren Zehnprozentbereich an.

Im Jahr 2023 kauften wir vor der Ankündigung der Übernahme, ab der wir unsere Aktienrückkäufe aussetzten, Aktien im Wert von 1,3 Milliarden US-Dollar zurück. Für das Jahr 2024 gehen wir von Aktienrückkäufen im Umfang von bis zu 1 Milliarde US-Dollar aus. Diese Rückkäufe sollen nach der Fusion der Rechtseinheiten UBS AG und Credit Suisse AG beginnen, die voraussichtlich vor Ende des zweiten Quartals stattfinden wird. Unsere Ambition ist, dass unsere Aktienrückkäufe bis 2026 das Niveau von vor der Übernahme übertreffen werden.

Konzern-Pool für leistungsabhängige Zuteilungen 2023

In den letzten Jahren widerspiegelte unser Pool für leistungsabhängige Zuteilungen kontinuierlich unsere Philosophie der leistungs-basierten Vergütung, unseren disziplinierten Ansatz bei der Steuerung der Vergütung über die Geschäftszyklen hinweg sowie die Ausrichtung auf die Interessen unserer Aktionäre. Dementsprechend nahmen wir eine sorgfältige Beurteilung der Finanzergebnisse vor und klammerten sowohl die positiven als auch die negativen finanziellen Einmaleffekte der Übernahme der Credit Suisse Group aus.

In der nachfolgenden Tabelle sind weitere Informationen zu den wichtigsten Faktoren aufgeführt, die wir bei der Festlegung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen für die Untergruppe UBS und die Untergruppe Credit Suisse berücksichtigt haben. Generell war es wichtig, vergleichbare Ergebnisse für vergleichbare Rollen und Leistungen zu gewährleisten, um die langfristige Wertschöpfung des integrierten Geschäfts zu unterstützen.

Entwicklung des Konzern-Pools für leistungsabhängige Zuteilungen 2023

Untergruppe UBS	<ul style="list-style-type: none">– Widerspiegelt unseren üblichen leistungsorientierten Vergütungsansatz, ausgehend von den Finanzergebnissen der Untergruppe UBS.– Über die finanzielle Unternehmensperformance hinaus berücksichtigen wir regelmässig einzelne geschäftsbezogene Massnahmen, Massnahmen zur Risikoreduzierung sowie Wettbewerbsabwägungen.
Untergruppe Credit Suisse	<ul style="list-style-type: none">– Aufgrund der aussergewöhnlichen Umstände konnten wir unseren üblichen Prozess zur Festlegung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen nicht auf die Untergruppe Credit Suisse anwenden. Wir berücksichtigten andere Faktoren wie die Notwendigkeit, zur Realisierung des Werts unserer Investition die besten Talente zu binden, die Lohnungleichheit im gesamten Unternehmen zu fördern und das Kundengeschäft in der Integrationsphase zu stabilisieren.– Wir berücksichtigten ausserdem, dass die Vergütung der Credit Suisse Group im Jahr 2022 im Vergleich zu 2021 einen deutlich reduzierten Pool für variable Vergütung (einschliesslich sonstiger variabler Vergütung) widerspiegelte.

Bei unseren Entscheidungen über den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen berücksichtigten wir auch die spezifischen Zuteilungen zur Bindung von Mitarbeitenden. Diese erfolgten in Form von aufgeschobenen Bar- und Aktienzuteilungen. Wie bei den meisten Fusionen waren diese Zuteilungen zur Bindung von Mitarbeitenden ein notwendiger Schritt, um den Schutz des Kundengeschäfts sowie das Risikomanagement und die operative Stabilität zu unterstützen. Um unsere Strategie zur Rückgewinnung von Kunden zu unterstützen und das Wachstum der Kundenbasis zu fördern, haben wir zudem für bestimmte Mitarbeitende Vergütungsanteile für Kundengewinnung und -bindung eingeführt. Diese Zuteilungen sind vollständig aufgeschoben, und ihr endgültiger Wert ist an die Bindung von Kundenvermögen gekoppelt. Die Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden waren zielgerichtet und beschränkt auf bestimmte Rollen mit Kundenkontakt und kritische Rollen, die zur Unterstützung der operativen Stabilität erforderlich sind. Insgesamt sind die Beträge in Höhe von 736 Millionen US-Dollar im Branchenvergleich für eine Integration dieser Grössenordnung moderat. Diese Zuteilungen machen 3% unseres 2023 erfassten gesamten Personalaufwands aus.

Die Vergütungsstruktur und der Vergütungsansatz von UBS ermöglichen eine wettbewerbsfähige und leistungsorientierte Vergütung, was in Zukunft die operative Stabilität weiter unterstützen wird. Unsere Entscheidungen widerspiegeln nach wie vor unseren sorgfältigen Ansatz, eine ausgewogene Verteilung des Gewinns zwischen Aktionären und Mitarbeitenden zu berücksichtigen und starke Kapitalrenditen zu unterstützen. Unter anderem wird dabei auch einem angemessenen Risikobewusstsein bei unseren Geschäftsentscheidungen Rechnung getragen.

Auf der Grundlage der oben genannten Faktoren belief sich der konzernweite Pool für leistungsabhängige Zuteilungen 2023 auf 4,5 Milliarden US-Dollar, eine Reduktion um 14% gegenüber dem Pro-forma-Gesamtpool von 5,3 Milliarden US-Dollar für die kombinierten Einheiten im Jahr 2022 (darin enthalten sind der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen von UBS, der Pool für variable Vergütung der Credit Suisse sowie andere variable Vergütungsanteile für das Geschäftsjahr 2022).

Insgesamt erhöhte sich der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung um 34% auf 108 Millionen Franken, was die geänderte Zusammensetzung der Konzernleitung zur Unterstützung der Integration widerspiegelt, einschliesslich der Aufnahme von vier Konzernleitungsmitgliedern. Pro Konzernleitungsmitglied ging der Pool um 6% gegenüber dem Vorjahr zurück.

Darüber hinaus sind wir auch dankbar, dass bestimmte Mitglieder des Verwaltungsrats zusätzliche Rollen in den Verwaltungsräten bedeutender Tochtergesellschaften übernommen haben. Diese Nominierungen waren unerlässlich, um eine starke Governance und Aufsicht in den neu übernommenen Tochtergesellschaften zu gewährleisten, insbesondere im Zeitraum vor deren Fusion mit den entsprechenden Rechtseinheiten von UBS. Ohne diese Massnahme wäre UBS als Muttergesellschaft im Verwaltungsrat der entsprechenden Tochtergesellschaften nicht vertreten gewesen. Zudem fördert dieser Ansatz eine Governance im Einklang mit den Grundsätzen der UBS Group AG.

Kontinuität unserer Gesamtvergütungsstruktur

Unsere umfassende jährliche Überprüfung bestätigte, dass unsere Grundsätze der Gesamtvergütung sowie unsere Vergütungsstruktur nach wie vor im Einklang mit unserem Purpose stehen und relevant bleiben für unser Bekenntnis zur Schaffung langfristigen Werts für unsere Aktionäre. Es ist entscheidend, dass unser Vergütungsansatz die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse gleichermaßen berücksichtigt und unterstützt, um langfristigen Wert für das kombinierte Unternehmen zu schaffen.

Insgesamt ist die Vergütungsstruktur für alle Mitarbeitenden, einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung, weitgehend unverändert geblieben. In Bezug auf die Aktienkomponente unserer aufgeschobenen Vergütungspläne haben wir in der Vergangenheit der Konzernleitung Aktien mit Performance-Bedingungen gewährt, deren Auszahlungsbetrag variiert und abhängig von der Performance des Unternehmens ist (Long-Term Incentive Plan (LTIP)). Andere Mitarbeitende erhielten Aktien, die ausschliesslich Anstellungsbedingungen unterlagen (Equity Ownership Plan (EOP)). Während der Integrationsphase haben wir die Gruppe der Mitarbeitenden erweitert, welche am LTIP (anstelle des EOP) teilnehmen. Neu nehmen Managing Directors (MDs) teil, die an die Konzernleitung berichten, sowie deren direkt unterstellte MDs. Dies richtet den langfristigen Fokus einer erweiterten Gruppe von oberen Führungskräften noch mehr auf die Interessen der Aktionäre aus und fördert gleichzeitig angemessene Risikobereitschaft sowie Risikobewusstsein.

Wir werden auch weiterhin die Marktpraxis und die regulatorischen Entwicklungen verfolgen und im Rahmen unserer jährlichen Überprüfung erforderliche Änderungen vornehmen, damit unsere Grundsätze der Gesamtvergütung und unsere Vergütungsstruktur auf die Interessen unserer Aktionäre abgestimmt bleiben.

Ordentliche Generalversammlung 2024

An der Generalversammlung vom 24. April 2024 werden wir Sie um Unterstützung in Bezug auf die folgenden vergütungsbezogenen Traktanden bitten:

- den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats für die Dauer von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025;
- den rückwirkenden Zusatzbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrats für die Dauer von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024;
- den maximalen Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Konzernleitung für das Jahr 2025;
- den Gesamtbetrag der variablen Vergütung der Konzernleitung für das Jahr 2023; und
- die Genehmigung dieses Vergütungsberichts durch die Aktionäre im Rahmen einer Konsultativabstimmung.

Im Namen des Compensation Committee und des Verwaltungsrats danke ich Ihnen nochmals für Ihr Feedback, und wir bitten Sie, uns auch an der kommenden Generalversammlung zu unterstützen.



Julie G. Richardson
Vorsitzende des Compensation Committee des
Verwaltungsrats

Schlüsselthemen zur Vergütung 2023

Das Feedback unserer Aktionäre zu Vergütungsfragen hat für uns einen hohen Stellenwert. Wir setzen uns dafür ein, weiterhin die Interessen unserer Mitarbeitenden und unserer Aktionäre bestmöglich aufeinander abzustimmen. Auch im Jahr 2023 pflegten wir einen proaktiven Austausch mit unseren Aktionären und erhielten insgesamt positive Rückmeldungen zu unserer Vergütungsstruktur. Nachfolgend fassen wir Schlüsselthemen zur Vergütung 2023 zusammen und beantworten die häufigsten Fragen unserer Aktionäre.

Zusammenfassung zu Schlüsselthemen zur Vergütung 2023 / Antworten auf häufig gestellte Fragen

Wie wirkte sich der Zusammenbruch der Credit Suisse Group auf die aufgeschobene Vergütung von Mitarbeitenden der Credit Suisse Group aus?

Am 19. März 2023 gaben wir die Übernahme der Credit Suisse Group bekannt. Bis zu diesem Datum hatte sich der Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütung der Mitarbeitenden der Credit Suisse Group bereits durch den deutlichen Rückgang des Aktienkurses der Credit Suisse Group reduziert.

Zudem erliess das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) am 23. Mai 2023 eine Verfügung zur Streichung respektive Kürzung der ausstehenden, nicht übertragenen variablen Vergütungen der obersten Führungsebenen der Credit Suisse Group. Darüber hinaus ordnete die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) die Streichung der ausstehenden bedingten Kapitalinstrumente (Contingent Capital Awards (CCA)) entsprechend der Abschreibung der als zusätzliches Kernkapital anrechenbaren AT1-Schuldinstrumente der Credit Suisse an.

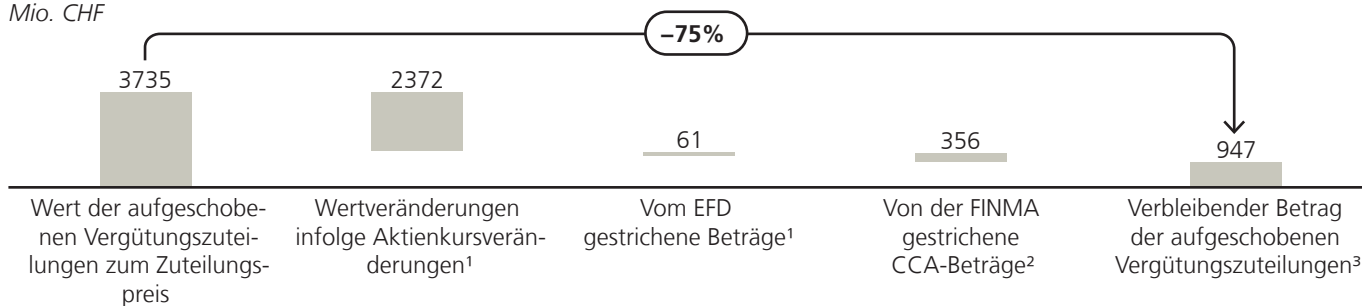
Die folgenden Diagramme geben einen Überblick über die gesamte Wertveränderung der aufgeschobenen Vergütungszuteilungen der Credit Suisse entsprechend der Aktienkursentwicklung sowie den von EFD und FINMA gestrichenen Beträgen.

- Mitarbeitende der Credit Suisse Group bürsteten rund 2,8 Milliarden Franken an aufgeschobener Vergütung ein (ein Rückgang um 75% gegenüber dem ursprünglichen Zuteilungswert). Nach der Einbusse blieben 947 Millionen Franken ausstehend, darunter Zuteilungen, die weiterhin dem Verfallsrisiko unterlagen und von der Erreichung von Performancebedingungen und Malus- oder Rückforderungsbestimmungen abhängig waren.
- Von den oben genannten 2,8 Milliarden Franken entfiel eine Einbusse von rund 1,4 Milliarden Franken an aufgeschobener Vergütung (ein Rückgang um 94% gegenüber dem ursprünglichen Zuteilungswert) auf diejenigen Mitarbeitenden der Credit Suisse Group, die von den Streichungen durch EFD und FINMA betroffen waren. Der verbleibende Wert belief sich auf 87 Millionen Franken (einschliesslich Zuteilungen, die wie oben beschrieben weiterhin dem Verfallsrisiko unterlagen).

Wertveränderung der aufgeschobenen Vergütungszuteilungen der Credit Suisse Group

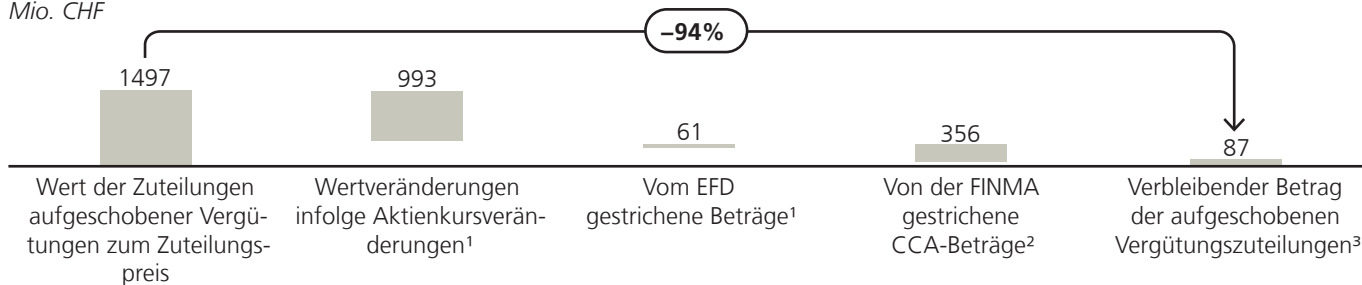
Alle Zuteilungen ehemaliger Mitarbeitender der Credit Suisse Group

Mio. CHF



Zuteilungen im Rahmen der von EFD und FINMA vorgenommenen Streichungen

Mio. CHF



Anmerkungen:

Sofern nicht anderweitig angegeben, basieren alle Daten auf Zuteilungen, die per 18. Mai 2023 ausstehend waren.

¹ Auf Basis des Aktienkurses des Übernahmeangebots vom 19. März 2023 in Höhe von CHF 0.76. ² Der Wert der Abschreibungsbeträge für CCA-Instrumente basiert auf der CCA-Bewertung per 28. Februar 2023. ³ Beinhaltet Zuteilungen, die weiterhin dem Verfallsrisiko unterliegen und von der Erreichung von Performancebedingungen und Malus- oder Rückforderungsbestimmungen abhängig sind.

Insgesamt belegt dieser Wertrückgang der aufgeschobenen Vergütung um 2,8 Milliarden Franken die Auswirkungen negativer geschäftlicher Entwicklungen, Risikoereignisse und Aktienkursentwicklungen.

Welche Auswirkung hat die Verfügung des Eidgenössischen Finanzdepartements (EDF) auf UBS?

Am 11. August 2023 beendete UBS freiwillig den Garantievertrag (Loss Protection Agreement, LPA) in Höhe von 9 Milliarden Franken und die Liquiditätsdarlehen (Public Liquidity Backstop, PLB) von bis zu 100 Milliarden Franken der Schweizerischen Nationalbank, die vom Bund garantiert wurden. Inzwischen waren alle seit dem Abschluss der Übernahme der Credit Suisse Group im Juni 2023 durch das LPA abgedeckten Vermögenswerte überprüft und die entsprechenden Fair-Value-Anpassungen vorgenommen worden, und UBS kam zu dem Schluss, dass der Garantievertrag (LPA) nicht mehr erforderlich war.

Sämtliche Darlehen im Rahmen des PLB wurden von der Credit Suisse Group per Ende Mai 2023 vollständig zurückbezahlt, und sämtliche ausstehenden Darlehen aus Liquiditätshilfen in Notfällen (Emergency Liquidity Assistance Plus, ELA+) wurden von der Credit Suisse AG per 10. August 2023 vollständig zurückbezahlt.

Aufgrund der Beendigung des LPA und der Auflösung des Garantievertrags war die Umsetzung der UBS-bezogenen Verfügung des EDF nicht länger erforderlich. Unsere Analysen hatten jedoch bestätigt, dass die zentralen Aspekte in der EFD-Verfügung bezüglich Anforderungen an das Vergütungssystem bereits in unseren Grundsätzen der Gesamtvergütung und in unserer Vergütungsstruktur verankert waren. Das gilt insbesondere für die Berücksichtigung sowohl der finanziellen als auch der nicht finanziellen Performance einschliesslich Risikoerwägungen.

Warum strebt UBS eine rückwirkende Genehmigung eines Zusatzbetrags in Höhe von 2,2 Millionen Franken für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder an?

Im Zuge der Integration der Credit Suisse erweiterten wir 2023 die Rollen von bestimmten Mitgliedern des Verwaltungsrats der UBS Group AG um zusätzliche Verantwortlichkeiten in den Verwaltungsräten bedeutender Tochtergesellschaften. Diese Nominierungen waren und bleiben unerlässlich für eine starke Governance und Aufsicht der Tochtergesellschaften im Einklang mit den Governance-Grundsätzen der UBS Group AG sowie zur Vereinfachung der Integration dieser Tochtergesellschaften der Credit Suisse in UBS. Im weiteren Verlauf der Integration werden wir die Zusammensetzung der Verwaltungsräte bedeutender Rechtseinheiten weiter überprüfen. Ohne diese Nominierungen wäre UBS als Muttergesellschaft nicht im Verwaltungsrat dieser bedeutenden Tochtergesellschaften vertreten gewesen und hätte die gesetzlich vorgeschriebenen unabhängigen Rollen in allen Rechtseinheiten nur schwer aufrechterhalten können:

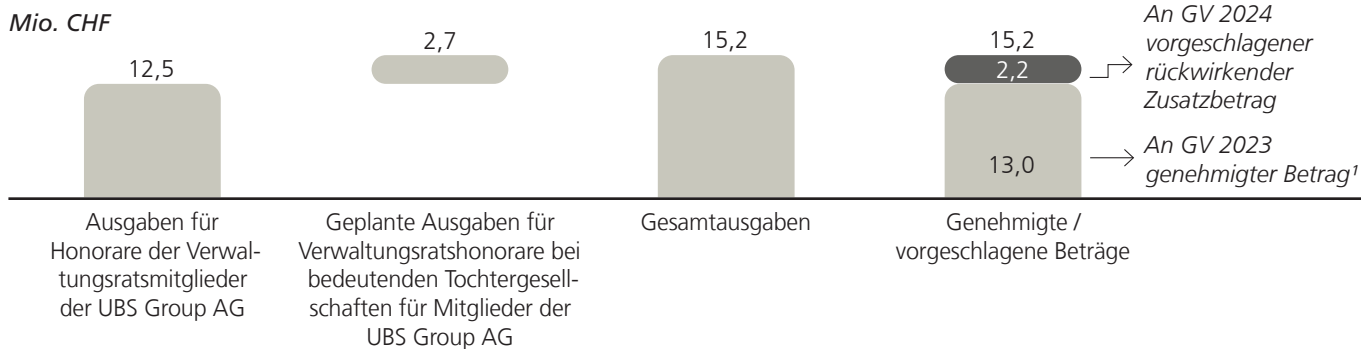
- Lukas Gähwiler wurde zum Präsidenten des Verwaltungsrats der Credit Suisse AG ernannt.
- Jeremy Anderson wurde zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats der Credit Suisse AG und zum Vorsitzenden des Audit Committee der Credit Suisse AG nominiert und zusätzlich in den Verwaltungsrat der Credit Suisse International (UK) berufen.
- Mark Hughes wurde in den Verwaltungsrat der Credit Suisse AG und in das Risk Committee der Credit Suisse AG berufen und mit Wirkung per 1. Dezember 2023 zum Vorsitzenden dieses Risk Committee ernannt. Zusätzlich wurde Mark Hughes Mitglied des Verwaltungsrats der UBS Americas Holding LLC.

Angesichts der erheblichen Ausweitung des Aufgabenbereichs, der Verantwortlichkeit und der Komplexität ihres Mandats werden diese drei Verwaltungsratsmitglieder Anspruch auf zusätzliche Honorare im Einklang mit anderen, nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern der jeweiligen Tochtergesellschaften haben.

Als an der Generalversammlung (GV) 2023 der Maximalbetrag von 13 Millionen Franken für die Honorare der Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen wurde, waren weder die Übernahme der Credit Suisse Group noch diese Nominierungen in die Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften abzusehen. Obwohl die Ausgaben für den Verwaltungsrat der UBS Group AG im Rahmen des genehmigten Betrags liegen, werden wir an der GV 2024 beantragen, dass die Aktionäre rückwirkend einen Zusatzbetrag von 2,2 Millionen Franken für den Zeitraum von der GV 2023 bis zur GV 2024 genehmigen. Dieser Zusatzbetrag deckt die zusätzlichen Honorare für die Verwaltungsratsmitglieder bei Tochtergesellschaften ab, die den ursprünglich an der GV 2023 genehmigten Betrag übersteigen. Die Zahlung dieser Honorare ist somit abhängig von der Genehmigung durch die Aktionäre.

Zur Erinnerung: Die Aktionäre der UBS Group AG und der Credit Suisse Group AG hatten an der jeweiligen Generalversammlung 2023 einen Betrag für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder von insgesamt 26 Millionen Franken genehmigt. Die geschätzten Gesamtausgaben von der GV 2023 bis zur GV 2024 belaufen sich auf 18,1 Millionen Franken. Davon entfallen 15,2 Millionen Franken auf den Verwaltungsrat der UBS Group AG (siehe nachfolgendes Diagramm) und der verbleibende Betrag auf den Verwaltungsrat der Credit Suisse Group AG (vor Abschluss der Fusion) und der Credit Suisse AG (nach Abschluss der Fusion). Somit sind die gesamten Verwaltungsratsausgaben um 7,9 Millionen Franken niedriger als der ursprünglich genehmigte kombinierte Gesamtbetrag.

Genehmigte Vergütung des Verwaltungsrats der UBS Group AG und Ausgaben für die Dauer von der GV 2023 bis zur GV 2024



¹ Nicht enthalten ist der Betrag in Höhe von 13 Millionen Franken für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats der Credit Suisse Group AG, der an der Generalversammlung 2023 der Credit Suisse genehmigt wurde.

Wie hat UBS die ausgewiesenen Finanzergebnisse angepasst, um die Pools für leistungsabhängige Zuteilungen für den Konzern und die Konzernleitung sowie die Bewertung des LTIP 2020/21 zu berechnen?

Das Compensation Committee entschied, die Ergebnisse der Untergruppe UBS als Ausgangspunkt zu verwenden, nahm jedoch Anpassungen vor, um sowohl die positiven als auch die negativen einmaligen finanziellen Auswirkungen der Übernahme der Credit Suisse Group auszuklammern. Die spezifischen Anpassungen betrafen unter anderem die Auswirkungen von Gewinnen aus der Transaktion, was bedeutet, dass der negative Goodwill (bzw. Gewinn) von 27,7 Milliarden US-Dollar keine Auswirkungen auf die Pools für leistungsabhängige Zuteilungen für den Konzern und die Konzernleitung oder auf die Zielerreichung für den Long-Term Incentive Plan (LTIP) 2020/21 hatte. Andere Anpassungen hingen mit Faktoren wie integrations- und übernahmebedingten Kosten, erhöhten Anforderungen für das harte Kernkapital (CET1) und dem Ausschluss bestimmter ungeplanter Einmalposten zusammen, die andernfalls nicht angefallen wären, zum Beispiel höhere Kosten von Rechtsfällen. Diese kumulativen negativen Anpassungen der ausgewiesenen Ergebnisse widerspiegeln die strikte interne Überprüfung sowie die Beurteilung durch das Compensation Committee. Wir haben diese Anpassungen in unseren Erwägungen zu Vergütung und Leistungsbeurteilungen im gesamten Konzern und für die Konzernleitung berücksichtigt. Dementsprechend liegt die Zielerreichung des LTIP 2020/21 unter dem Höchstwert von 100%.

Welche Auswirkungen hat die Integration auf die Pläne für ausstehende aufgeschobene Vergütungen in beiden Unternehmen?

Nach der Übernahme erfolgt die Übertragung der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen von Mitarbeitenden von UBS und Credit Suisse generell weiter gemäss den ursprünglichen Aufschubfristen und den geltenden Performance-Bedingungen.

UBS führte eine ausführliche Überprüfung der aufgeschobenen Vergütungspläne der Credit Suisse durch und passte die Performance-Bedingungen gegebenenfalls an diejenigen der UBS-Pläne für aufgeschobene Vergütungen an. Zudem wurden die aktienbasierten Pläne der Credit Suisse (wo anwendbar) zu dem im Rahmen der Fusion geltenden Umtauschverhältnis umgerechnet, um eine Gleichbehandlung gegenüber den Credit-Suisse-Aktionären zu erreichen.

Dieser Ansatz untermauert unsere Philosophie, die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen unserer Aktionäre abzustimmen. Darüber hinaus demonstriert der Ansatz die einheitliche Behandlung von Mitarbeitenden mit ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen und unterstützt letztlich die operative Stabilität sowie die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse.

Mit welchen Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung wurde die Integration der Credit Suisse in UBS unterstützt?

Leistungsbeurteilung und Vergütung spielen bei der Unterstützung der wirtschaftlichen und kulturellen Integration der Credit Suisse eine wichtige Rolle. Wir haben daher unsere Grundsätze der Gesamtvergütung überprüft und bestätigt, dass sie nach wie vor vollständig mit unserem Purpose im Einklang stehen und unsere strategischen Ziele unterstützen. Kurz- bis mittelfristig ermöglichen sie es UBS zudem, die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse und die langfristige Wertschöpfung des kombinierten Unternehmens voranzutreiben.

Zudem haben wir für das zusammengeschlossene Unternehmen rasch einen integrierten Jahresendprozess für Leistungsbeurteilung und Vergütungsentscheidungen umgesetzt. Dieser unterstützt unsere Kultur einer nachhaltigen, hohen Leistung und widerspiegelt unseren bewährten Ansatz einer leistungsorientierten Vergütung. Die Vergütungsentscheide für alle Mitarbeitenden wurden nach denselben Grundsätzen der Gesamtvergütung getroffen. Dieser integrierte Ansatz förderte die «One Firm»-Erfahrung der Mitarbeitenden und unseren Fokus auf vergleichbare Ergebnisse für vergleichbare Leistungen und Rollen.

Zur Unterstützung der operativen Stabilität, zur Steuerung von Risiken und zum Schutz des Kundengeschäfts haben wir spezifische zusätzliche Massnahmen umgesetzt. Vergütungen zur Bindung von Mitarbeitenden erfolgten in Form aufgeschobener Bar- und Aktienzuteilungen. Um unsere Strategie zur Rückgewinnung von Kunden zu unterstützen und das Wachstum der Kundenbasis zu fördern, haben wir zudem für bestimmte Mitarbeitende Vergütungszuteilungen für Kundengewinnung und -bindung eingeführt. Diese Zuteilungen sind vollständig aufgeschoben und ihr endgültiger Wert ist an die Bindung von Kundenvermögen gekoppelt. Die Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden waren zielgerichtet und beschränkt auf bestimmte Rollen mit Kundenkontakt und kritische Rollen, die zur Unterstützung der operativen Stabilität erforderlich sind. Insgesamt sind die Beträge in Höhe von 736 Millionen US-Dollar im Branchenvergleich für eine Integration dieser Grössenordnung moderat. Diese Zuteilungen machen 3% unseres 2023 erfassten gesamten Personalaufwands aus.

Ausserdem gaben wir gegenüber einer Reihe von Mitarbeitenden der Credit Suisse, hauptsächlich in Rollen mit Kundenkontakt, Richtwerte zur möglichen Höhe der leistungsabhängigen Zuteilungen im Jahr 2023, um zu verdeutlichen, dass ihre Vergütung in Zukunft dem Prinzip der leistungsbasierten Bezahlung folgen wird. Vergütungsstruktur und -ansatz von UBS sorgen für eine wettbewerbsfähige und leistungsorientierte Vergütung, was zur weiteren Stabilisierung beitragen wird. Abgesehen von finanziellen Massnahmen waren auch nicht finanzielle Aspekte Teil unserer integrationsbezogenen Aktivitäten. Dazu zählte unter anderem ein umfassender Kommunikationsansatz mit Mitarbeitenden der Credit Suisse.

Wie unterstützte UBS die Mitarbeitenden während des Integrationsprozesses?

Die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens unserer Mitarbeitenden zählte 2023 weiterhin zu unseren Prioritäten. Die Angebote zur Förderung eines ganzheitlichen Wohlbefindens beinhalteten eine Reihe von Programmen, Nebenleistungen und Arbeitsplatzressourcen sowie massgeschneiderte E-Learning-Kurse. Diese sollen unsere Mitarbeitenden unterstützen, sich um ihre Gesundheit zu kümmern, ihr Wohlbefinden fördern, ihre Widerstandsfähigkeit stärken und die Nachhaltigkeit der Organisation verbessern. Im Zusammenhang mit der Integration der Credit Suisse erweiterten wir unser Angebot um Materialien und begleitete Schulungen zum Umgang mit organisatorischen Änderungen, Unsicherheit und Widerstandsfähigkeit.

Im Jahr 2023 gaben wir bekannt, dass für UBS und Credit Suisse bestehende Sozialpläne oder Unterstützungsprogramme im Falle von Stellenabbau weltweit angeglichen wurden (wo anwendbar), um die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Zum Beispiel sind Mitarbeitende auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, die von einer Umstrukturierung betroffen sind, berechtigt, an einem Programm mit Schwerpunkt auf Weiterbeschäftigung innerhalb von UBS teilzunehmen. Zudem haben wir das Budget für Fortbildungen und Schulungen erheblich erhöht. Ausserhalb des Schweizer Arbeitsmarkts bieten wir Abfindungszahlungen an, bei denen standortspezifische Abfindungsregeln gelten. Unsere Abfindungsregeln entsprechen mindestens den anwendbaren lokalen Rechtsvorschriften. An zahlreichen Standorten leisten wir unter Umständen Abfindungszahlungen, die mit unseren Sozialpartnern vor Ort ausgehandelt wurden und die über die geltenden rechtlichen Mindestanforderungen hinausgehen oder den betroffenen Mitarbeitenden zusätzliche Zeit zur Verfügung stellen, um eine neue Stelle zu finden. An bestimmten Standorten können wir Mitarbeitenden, die von Personalabbau betroffen sind, über unsere internen Rekrutierer oder externe Outplacement-Anbieter auch Unterstützung beim Stellenwechsel bieten.

Hat UBS die Vergütungsstruktur für 2023 verändert?

Wir sind überzeugt, dass unsere Vergütungsstruktur weiterhin zu den besten in unserer Branche zählt. Deshalb belassen wir sie für 2023 weitgehend unverändert. Der Vergütungsansatz beinhaltet erhebliche aufgeschobene Vergütungen in aktien- und schuldttitelbasierten Instrumenten, welche die Ausrichtung auf die Interessen unserer Aktionäre und Obligationäre unterstützen. Darüber hinaus ist die Aufschubfrist von bis zu fünf Jahren nach wie vor eine der längsten in der Branche und unterstützt somit langfristige Anstellungs- und Performancebedingungen.

Für 2023 werden wir der Konzernleitung und Managing Directors (MD), die an die Konzernleitung berichten, sowie deren direkt unterstellten MDs, den aktienbasierten Anteil an der Vergütung in Form des LTIP (anstelle des EOP) zuteilen. Diese oberen Führungskräfte erhalten den Aktienanteil ihrer leistungsabhängigen Zuteilung als LTIP, um die Erreichung unserer ehrgeizigen Integrations-, Geschäfts- und Finanzziele zu unterstützen. Dies verringert die Notwendigkeit einer spezifischen integrationsbezogenen Vergütungszuteilung, die bei einer Transaktion dieser Art üblich ist.

Was hat sich am LTIP 2023 (im Jahr 2024 gewährt) geändert?

Wir behalten unseren LTIP mit denselben beiden gleich gewichteten Performance-Kennzahlen bei: ausgewiesene durchschnittliche Rendite auf das harte Kernkapital (Return on CET1 Capital, RoCET1) und relative Gesamtrendite für die Aktionäre (relative Total Shareholder Return, rTSR) über einen Performance-Zeitraum von drei Jahren. Wir nehmen jedoch Anpassungen an der Bandbreite der Performance-Kennzahl RoCET1 vor.

Für die LTIP-Zuteilung 2023 (im Jahr 2024 gewährt) widerspiegelt die ausgewiesene RoCET1-Kennzahl die Auswirkungen der Übernahme und unsere ambitionierten Integrationsziele sowie die kommunizierten finanziellen Ambitionen über die Integrationsphase. Folglich verwenden wir weiterhin die ausgewiesene Basis für unsere RoCET1-Kennzahl, weil darin auch die zugrunde liegenden Geschäftsergebnisse und Integrationskosten berücksichtigt werden. Für das Geschäftsjahr 2023 gewährten wir LTIP-Zuteilungen mit einem Wert von 50% des Maximums, um die erreichbare Maximalauszahlung an unseren anspruchsvollen Finanzambitionen auszurichten.

Der Maximalwert der ausgewiesenen RoCET1 von 10% entspricht einer Auszahlung von 100% beim Erreichen unserer ambitionierten Zielvorgaben. Der Mindestwert der RoCET1 von 5% entspricht dagegen einer Auszahlung von 33% und ist auf nachhaltige Ergebnisse im Zusammenhang mit der Integration abgestimmt. Unterhalb einer ausgewiesenen RoCET1 von 5% verfällt die Zuteilung vollständig.

Die unveränderte rTSR-Performance-Spanne von ± 25 Prozentpunkten der TSR von UBS gegenüber der TSR eines Vergleichsgruppen-Index verdeutlicht weiterhin unsere Ambition, attraktive relative Renditen für unsere Aktionäre zu erzielen. Der Vergleichsgruppen-Index besteht aus allen börsenkotierten global systemrelevanten Banken (Global Systemically Important Banks, G-SIBs), die vom Financial Stability Board im Jahr 2023 unabhängig festgelegt wurden und ein ähnliches Risikoprofil mit vergleichbaren Auswirkungen auf die globale Wirtschaft aufweisen.

Während der Integrationsphase haben wir den Kreis der Führungskräfte, die den LTIP erhalten, ausgeweitet auf die Managing Directors (MDs), die an die Konzernleitung berichten, sowie deren direkt unterstellte MDs. Wir werden das LTIP-Design einschliesslich der RoCET1-Performance-Spanne vor dem Hintergrund unseres Integrationsprozesses und unserer finanziellen Ambitionen weiter überprüfen.

In welchem Masse wurden die Performance-Kennzahlen für den LTIP 2020 (im Jahr 2021 für die Performance 2020 gewährt) erreicht?

Der aufgeschobene Anteil der leistungsabhängigen Zuteilungen 2021 (für die Finanzergebnisse im Jahr 2020) an die Mitglieder der Konzernleitung und ausgewählte Mitglieder des Senior Management wurde zum Teil im Rahmen des LTIP gewährt. Der dreijährige Performance-Zeitraum dieses Plans lief Ende 2023 ab, wobei 92,55% der maximal möglichen LTIP-Zuteilung für 2020 erreicht wurden (kann 100% nicht überschreiten).

Wie vorstehend ausgeführt, hat das Compensation Committee bestimmte Anpassungen an den Finanzergebnissen vorgenommen, die zur Bestimmung der Zielerreichung des LTIP 2020 verwendet werden. Hätte das Compensation Committee diese Anpassungen nicht vorgenommen, sondern die ausgewiesenen Finanzergebnisse der UBS Group AG angewandt, hätte die Zielerreichung bei 100% gelegen.

Wir sind davon überzeugt, dass für unseren langfristigen Erfolg die Ausrichtung der Interessen unserer Führungskräfte auf diejenigen unserer Aktionäre wichtig ist. Unser LTIP soll die Ausrichtung der Vergütung auf Strategieumsetzung, Finanzperformance und langfristiges Wachstum unterstützen.

Zielerreichung LTIP 2020 (im Jahr 2021 gewährt)

Performance-Kennzahl	Ergebnis der Performance-Kennzahl		Zielerreichung LTIP 2020		
	Schwellenwert	Maximum	Schwellenwert	Maximum	
RoCET1 (Gewichtung: 50%)	6%	18%	Ergebnis unter Schwellenwert: vollständiger Verfall	Zielerreichung: 85,1%	Ergebnis über Maximum: Zielerreichung bei 100% gedeckelt
	Ergebnis: 15,3%				
rTSR (Gewichtung: 50%)	-25 %-Pkt.	+25 %-Pkt.		Zielerreichung: 100%	
	Ergebnis: +75,36 %-Pkt.				
Gesamtzielerreichung LTIP 2020				Gesamtzielerreichung: 92,55%	

Abstimmung über die Vergütung

Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung

Im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht werden wir die bindende Genehmigung der Aktionäre für die Gesamtvergütung der Konzernleitung und des Verwaltungsrats einholen. Die prospektive Genehmigung der fixen Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung gibt dem Unternehmen und seinen Führungsgremien die nötige Sicherheit, um effektiv zu arbeiten. Die retrospektive Genehmigung der variablen Vergütung der Konzernleitung richtet ihre Vergütung auf die Unternehmensleistung und ihre Beiträge zum Geschäftsergebnis aus.

In der nachstehenden Tabelle sind unsere vergütungsbezogenen Anträge mit den entsprechenden Begründungen aufgeführt, die wir an der Generalversammlung 2024 im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und unseren Statuten zur bindenden Abstimmung vorlegen wollen.

Diese bindenden Abstimmungen über die Vergütung und die Konsultativabstimmung über unseren Vergütungsbericht reflektieren unser Bekenntnis, unseren Aktionären ein Mitspracherecht bei der Vergütung zu ermöglichen.

- › Siehe «Vergütungsbestimmungen in den Statuten» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen

Geprüft |

Genehmigte fixe Vergütung der Konzernleitung und Vergütung des Verwaltungsrats

An der Generalversammlung 2022 genehmigten die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2023 einen maximalen Gesamtbetrag von 33,0 Millionen Franken für die fixe Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung. Dieses Budget beinhaltet die Grundgehälter, rollenbasierte Zulagen im Einklang mit der EU-Eigenkapitalrichtlinie (CRD V) und die geschätzten Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen sowie andere Nebenleistungen. Der im Jahr 2023 ausbezahlte Gesamtbetrag der fixen Vergütung für die Konzernleitung lag unter dem für 2023 genehmigten Betrag.

An der Generalversammlung 2023 genehmigten die Aktionäre einen maximalen Gesamtbetrag von 13,0 Millionen Franken für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024. An der Generalversammlung 2024 werden wir die Aktionäre bitten, ausnahmsweise einen zusätzlichen Betrag von 2,2 Millionen Franken rückwirkend als Vergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 zu genehmigen, wie nachstehend erläutert. ▲

- › Siehe «Gesamtvergütung 2023 der Mitglieder der Konzernleitung» im Abschnitt «Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung» dieses Berichts
- › Siehe «Details zu den Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen» im Abschnitt «Vergütung des Verwaltungsrats» dieses Berichts

Vergütungsbezogene Anträge zu den bindenden Abstimmungen und der Konsultativabstimmung an der Generalversammlung 2024

Thema	Genehmigt an der GV 2023	Anträge des Verwaltungsrats zur Abstimmung an der GV 2024	Begründung
Variable Vergütung der Konzernleitung	Die Aktionäre genehmigten 81 100 000 Franken für das Geschäftsjahr 2022 ^{1,2,3} (Ja-Stimmen: 87,1%)	Der Verwaltungsrat beantragt für die variable Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2023 einen Gesamtbetrag von 108 286 300 Franken.	2023 nahmen wir vier neue Mitglieder in die Konzernleitung auf, um die Integration erfolgreich zu unterstützen. Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung berücksichtigt diese geänderte Zusammensetzung der Konzernleitung und widerspiegelt die erheblichen Fortschritte bei der Integration, darunter die operative Stabilisierung der Credit Suisse nach Bekanntgabe der Übernahme. Der Pool widerspiegelt auch, dass der Konzern nach Abschluss der Akquisition Profitabilität auf zugrunde liegender Basis erreicht und seine starke Kapitalposition beibehalten hat. Pro Konzernleitungsmitglied ging der Pool um 6% gegenüber dem Vorjahr zurück.
Fixe Vergütung der Konzernleitung	Die Aktionäre genehmigten 33 000 000 Franken für das Geschäftsjahr 2024 ^{1,2,3} (Ja-Stimmen: 89,3%)	Der Verwaltungsrat beantragt für die fixe Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2025 einen maximalen Gesamtbetrag von 33 000 000 Franken.	Der vorgeschlagene Betrag ist im Vorjahresvergleich unverändert, obwohl sich die Anzahl der Konzernleitungsmitglieder im Jahr 2023 erhöht hat. Er widerspiegelt zudem die unveränderten Grundgehälter für den Group CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder. Neben den Grundgehältern beinhaltet dieser Betrag auch die geschätzten Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen sowie andere Nebenleistungen. Der vorgeschlagene Betrag ermöglicht Flexibilität im Hinblick auf potenzielle Änderungen in der Zusammensetzung oder den Rollen der Konzernleitung, Wettbewerbserwägungen sowie andere Faktoren (zum Beispiel Änderungen von Wechselkursen oder Nebenleistungen).

Vergütung des Verwaltungsrats	Nicht zutreffend	Der Verwaltungsrat beantragt einen zusätzlichen Betrag von 2 200 000 Franken für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024.	<p>Im Zuge der Integration der Credit Suisse erweiterten wir 2023 die Rollen von bestimmten Mitgliedern des Verwaltungsrats der UBS Group AG um zusätzlich zusätzliche Verantwortlichkeiten in den Verwaltungsräten bedeutender Tochtergesellschaften. Diese Nominierungen waren und bleiben unerlässlich für eine starke Governance und Aufsicht im Einklang mit den Governance-Grundsätzen der UBS Group AG sowie zur Vereinfachung der Integration dieser Tochtergesellschaften der Credit Suisse in UBS .</p> <p>Als an der Generalversammlung 2023 der Maximalbetrag von 13 Millionen Franken für die Honorare der Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen wurde, waren weder die Übernahme der Credit Suisse Group noch die Nominierungen in die Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften abzusehen. Obwohl die Ausgaben für den Verwaltungsrat der UBS Group AG im Rahmen des genehmigten Betrags liegen, werden wir an der Generalversammlung 2024 beantragen, dass die Aktionäre rückwirkend einen Zusatzbetrag von 2,2 Millionen Franken für die Dauer von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 genehmigen. Dieser Zusatzbetrag deckt die zusätzlichen Honorare für die Verwaltungsratsstätigkeit bei Tochtergesellschaften ab, die den ursprünglich an der Generalversammlung 2023 genehmigten Betrag übersteigen.</p> <p>Zur Erinnerung: Die Aktionäre der UBS Group AG und der Credit Suisse Group AG hatten an der jeweiligen Generalversammlung 2023 einen Betrag für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von insgesamt 26 Millionen Franken genehmigt. Die geschätzten Gesamtausgaben von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 belaufen sich auf 18,1 Millionen Franken. Davon entfallen 15,2 Millionen Franken auf den Verwaltungsrat der UBS Group AG und der verbleibende Betrag auf den Verwaltungsrat der Credit Suisse Group AG (vor Abschluss der Fusion) und der Credit Suisse AG (nach Abschluss der Fusion). Somit sind die gesamten Verwaltungsratsausgaben um 7,9 Millionen Franken niedriger als der ursprünglich genehmigte kombinierte Gesamtbetrag.</p>
	Die Aktionäre genehmigten 13 000 000 Franken für den Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 ^{1,2,4} (Ja-Stimmen: 88,0%)	Der Verwaltungsrat beantragt einen maximalen Gesamtbetrag von 16 500 000 Franken für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2024 bis zur Generalversammlung 2025.	Der vorgeschlagene Betrag widerspiegelt alle Verwaltungsratsgehälter einschliesslich der Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten und des Vizepräsidenten sowie die Honorare bestimmter Verwaltungsratsmitglieder der UBS Group AG für ihre Mandate in bedeutenden Tochtergesellschaften. Der Gesamtbetrag ist im Vergleich zum vorherigen Zeitraum gestiegen und enthält die Honorare an bestimmte Mitglieder des Verwaltungsrats für ihre unverändert wichtigen Rollen im Verwaltungsrat bedeutender Tochtergesellschaften. Der vorgeschlagene Betrag beinhaltet auch ein höheres festes Honorar von 5,5 Millionen Franken für den Verwaltungsratspräsidenten, um die deutliche Ausweitung des Aufgabenbereichs, der Verantwortlichkeit und der Komplexität seines Mandats nach der Übernahme der Credit Suisse Group widerzuspiegeln. Die Honorare für die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Vizepräsidenten, für ihre Rollen im Verwaltungsrat der UBS Group AG bleiben unverändert.
Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht	Die Aktionäre genehmigten den Vergütungsbericht 2022 der UBS Group AG in einer Konsultativabstimmung. (Ja-Stimmen: 85,6%)	Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung des Vergütungsberichts 2023 der UBS Group AG in einer Konsultativabstimmung.	<p>Unsere Grundsätze der Gesamtvergütung und unsere Gesamtvergütungsstruktur stehen nach wie vor mit unserem Purpose in Einklang. Auch sind sie weiter relevant für das Bekenntnis des Konzerns, langfristigen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen. Es ist entscheidend, dass unser Vergütungsansatz die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse gleichermaßen berücksichtigt und unterstützt, um langfristigen Wert für das kombinierte Unternehmen zu schaffen.</p> <p>Insgesamt ist die Vergütungsstruktur für alle Mitarbeitenden, einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung, weitgehend unverändert geblieben. Unsere Entscheidungen widerspiegeln nach wie vor unseren sorgfältigen Ansatz, eine ausgewogene Verteilung des Gewinns zwischen Aktionären und Mitarbeitenden zu berücksichtigen und starke Kapitalrenditen zu unterstützen. Unter anderem wird dabei auch einem angemessenen Risikobewusstsein bei unseren Geschäftsentscheidungen Rechnung getragen.</p>

¹ Lokale Währungen werden zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung 2023 in Schweizer Franken umgerechnet. ² In diesem Betrag sind die obligatorischen Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen nicht berücksichtigt. ³ Wie unter «Konzernleitung» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts angegeben, waren am 31. Dezember 2023 16 Konzernleitungsmitglieder und am 31. Dezember 2022 zwölf Konzernleitungsmitglieder im Amt. ⁴ Am 31. Dezember 2023 und am 31. Dezember 2022 waren zwölf Mitglieder des Verwaltungsrats im Amt.

Vergütungsphilosophie und Compensation Governance

Unsere Vergütungsphilosophie

Grundsätze der Gesamtvergütung

Unsere Grundsätze der Gesamtvergütung stellen eine starke Verbindung zu unseren strategischen Prioritäten her und ermutigen die Mitarbeitenden, unsere starke und inklusive Kultur zu leben, die auf den drei Schlüsseln zum Erfolg gründet: unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen. Diese Grundsätze untermauern unseren Vergütungsansatz und definieren unsere Vergütungsstruktur. Nach einer umfassenden Überprüfung im Jahr 2023 kamen wir zu dem Schluss, dass unsere Grundsätze der Gesamtvergütung und unsere Vergütungsstruktur mit unserem Purpose im Einklang stehen und die strategischen Prioritäten unterstützen. Auf diese Weise wollen wir sicherstellen, dass die Interessen unserer Mitarbeitenden mit jenen unserer Kunden und anderer Anspruchsgruppen abgestimmt sind. Kurz- bis mittelfristig ermöglichen die Grundsätze es UBS zudem, die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse und die langfristige Wertschöpfung des kombinierten Unternehmens voranzutreiben.

Unser Vergütungsansatz unterstützt folglich unsere Kapitalstärke und unser Risikomanagement und sorgt für Vereinfachung und Effizienz. Er ermutigt unsere Mitarbeitenden, sich bei ihrem Handeln stets auf unsere Prinzipien «Kundinnen und Kunden im Zentrum», «Vernetzen» und «Nachhaltiges Handeln» zu fokussieren. Darüber hinaus belohnen wir Verhaltensweisen, die zum Aufbau und zum Schutz der Unternehmensreputation beitragen – insbesondere Eigenverantwortung mit Integrität, Zusammenarbeit und Innovation. Die Vergütung aller Mitarbeitenden richtet sich nach der Leistung des Einzelnen, des Teams, des Unternehmensbereichs und des Konzerns im Kontext der Märkte, in denen wir aktiv sind.

Grundsätze der Gesamtvergütung

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

Unseren Purpose und unsere Strategie unterstützen	Unser Vergütungsansatz unterstützt den Purpose und die Strategie unseres Unternehmens, fördert das Engagement unter den Mitarbeitenden und richtet ihre langfristigen Interessen auf jene der Kunden und Anspruchsgruppen aus.
Eine vielfältige und talentierte Belegschaft rekrutieren, binden und vernetzen	Wir pflegen eine Kultur der Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Die Vergütung bei UBS ist fair, reflektiert Gleichbehandlung und ist konkurrenzfähig. Auf diese Weise trägt unsere Investition in eine vernetzte Belegschaft zur Nachhaltigkeit des Unternehmens bei.
Einen leistungsorientierten Vergütungsansatz anwenden, um die Entwicklung unserer Mitarbeitenden und unsere Arbeitsweisen zu fördern	Das Setzen klarer Ziele sowie eine sorgfältige Beurteilung dessen, was erreicht wurde und wie es erreicht wurde, kombiniert mit einer wirksamen Kommunikation, sorgen für Klarheit, Verantwortlichkeit und schaffen eine enge Verknüpfung zwischen Vergütung und Leistung. Dieser Ansatz stellt unsere Verhaltensweisen in den Mittelpunkt: Eigenverantwortung mit Integrität, Zusammenarbeit und Innovation.
Nachhaltiges Wachstum stärken und langfristige Wertschöpfung unterstützen	Die Vergütung weist ein angemessenes Verhältnis zwischen festen und variablen Elementen auf und wird über einen angemessenen Zeitraum zugeteilt, um unsere Wachstumsziele und nachhaltige Leistung zu unterstützen.
Risikobewusstsein schärfen und eine angemessene Risikobereitschaft unterstützen	Unsere Vergütungsstruktur motiviert Mitarbeitende, sich auf Risikomanagement zu fokussieren und im Einklang mit dem Risikorahmen und der Risikobereitschaft des Unternehmens zu handeln, dadurch Risiken im Voraus zu erkennen und wirksam zu managen, um unser Kapital und unsere Reputation zu schützen.

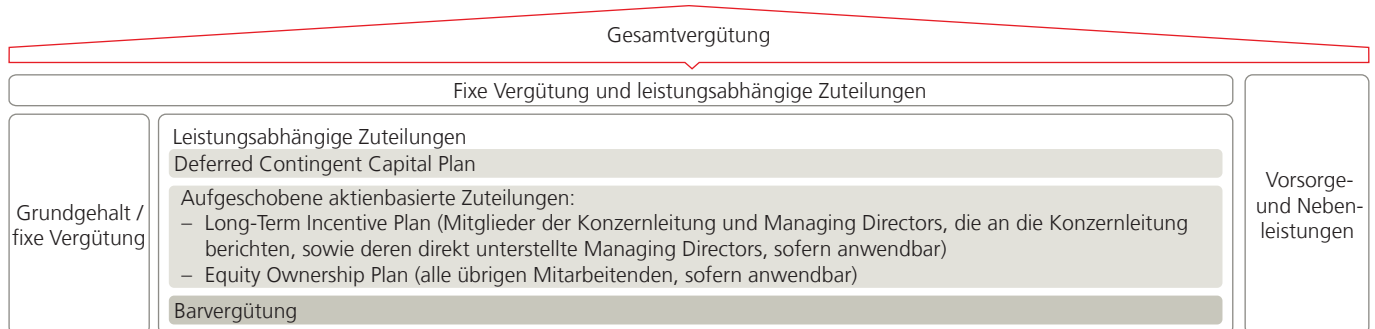
Unser Gesamtvergütungsansatz

Wir wenden bei UBS einen ganzheitlichen Gesamtvergütungsansatz an. Dieser setzt sich im Allgemeinen aus der fixen Vergütung (Grundgehalt und gegebenenfalls rollenbasierte Zulagen), den leistungsabhängigen Zuteilungen sowie den Vorsorge- und Nebenleistungen zusammen. Unser Gesamtvergütungsansatz ist so strukturiert, dass er nachhaltige Ergebnisse und das Erreichen der Wachstumsambitionen unterstützt.

Mitarbeitende, deren Gesamtvergütung eine bestimmte Schwelle übersteigt, erhalten leistungsabhängige Zuteilungen in einer Kombination aus Barzahlung, aufgeschobenen bedingten Kapitalinstrumenten und aufgeschobenen aktienbasierten Instrumenten.

Ein wesentlicher Teil der leistungsabhängigen Zuteilungen wird aufgeschoben und über einen Zeitraum von fünf Jahren (oder länger für bestimmte regulierte Mitarbeitende) übertragen. Dieser Ansatz mit aufgeschobenen Zuteilungen unterstützt die Ausrichtung der Interessen der Mitarbeitenden auf jene der Investoren, unsere Kapitalbasis und die Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert.

› Siehe «Vergütungselemente für alle Mitarbeitenden» im Abschnitt «Vergütung im Konzern» dieses Berichts für weitere Informationen



Hinweis: Nur zur Veranschaulichung ● Längerfristig ● Kürzerfristig

Compensation Governance

Verwaltungsrat und Compensation Committee

Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Genehmigung der Vergütungsstrategie und -grundsätze, die vom Compensation Committee vorgeschlagen werden. Das Compensation Committee berücksichtigt bei seinen Vergütungsentscheidungen die in den Statuten von UBS festgehaltenen Grundsätze.

Gemäss den Statuten und dem Organisationsreglement des Unternehmens unterstützt das Compensation Committee den Verwaltungsrat in seiner Aufgabe, die Richtlinien für die Vergütung und Nebenleistungen festzulegen, ihre Umsetzung zu überwachen, bestimmte Vergütungen zu genehmigen und die Leistung der Konzernleitung eingehend zu prüfen. Das Compensation Committee setzt sich aus unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. Es ist für Governance und Kontrolle unseres Vergütungsprozesses und unserer Vergütungspraktiken verantwortlich. Dazu gehört, dass Vergütung und Leistung aufeinander abgestimmt sind und dass die Vergütungsstruktur ein angemessenes Risikobewusstsein und -management sowie eine angemessene Risikobereitschaft unterstützt. Um die Verbindung zwischen Compensation Committee und Risk Committee noch zusätzlich zu stärken, war die Vorsitzende des Compensation Committee im Jahr 2023 auch Mitglied des Risk Committee.

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

- Überprüfung unserer Grundsätze der Gesamtvergütung;
- Genehmigung der zentralen Merkmale der Vergütungsstruktur und -pläne für die nicht unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder und die Konzernleitungsmitglieder;
- Überprüfung der Finanzierung leistungsabhängiger Zuteilungen während des Jahres und Vorlage, auf Vorschlag des Group CEO, des endgültigen jährlichen Pools für leistungsabhängige Zuteilungen des Konzerns beim Verwaltungsrat zur Genehmigung;
- Überprüfung, auf Vorschlag des Group CEO, der Leistungsgrundsätze für die anderen Konzernleitungsmitglieder;
- Unterbreitung, auf Vorschlag des Group CEO, der Leistungsbeurteilungen und der individuellen Gesamtvergütung der anderen Konzernleitungsmitglieder zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat;

- Unterbreitung, auf Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten, der finanziellen und nicht finanziellen Leistungsziele und Zielvorgaben, der Leistungsbeurteilung und der Gesamtvergütung für den Group CEO zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat;
- Genehmigung der Gesamtvergütung für den Verwaltungsratspräsidenten und die nicht unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder;
- Unterbreitung, auf Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten, der Grundsätze für Vergütung / Honorare für unabhängige Verwaltungsratsmitglieder zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat;
- Genehmigung, auf Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten und des Group CEO, der Grundsätze für Vergütung / Honorare für externe Aufsichtsratsmitglieder von Significant Group Entities und Information zu Grundsätzen für Vergütung / Honorare für externe Aufsichtsratsmitglieder von Significant Regional Entities;
- Vorlage des jährlichen Vergütungsberichts beim Verwaltungsrat zwecks Genehmigung sowie Genehmigung sonstiger wesentlicher öffentlicher Offenlegungen zu Vergütungsangelegenheiten von UBS; und
- Vorlage der maximalen Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat, des maximalen Gesamtbetrags für die fixe Vergütung der Konzernleitung und des Gesamtbetrags der variablen Vergütung der Konzernleitung beim Verwaltungsrat zur Genehmigung durch die Generalversammlung.

Das Compensation Committee muss mindestens viermal im Jahr tagen. Alle Sitzungen im Jahr 2023 fanden in Anwesenheit des Verwaltungsratspräsidenten, des jeweiligen Group CEO sowie externer Berater statt. Darüber hinaus fanden drei Ad-hoc-Telefonkonferenzen statt, die meisten in Anwesenheit des Verwaltungsratspräsidenten und externer Berater. Eine Anwesenheit bei oder eine Beteiligung an Diskussionen über die eigene Leistungsbeurteilung und Vergütung ist nicht zulässig. Dies gilt auch für den Verwaltungsratspräsidenten und den Group CEO.

Nach den Sitzungen berichtet die Vorsitzende des Compensation Committee an den Verwaltungsrat über die Tätigkeiten und Diskussionen des Compensation Committee und legt dem Verwaltungsrat gegebenenfalls Vorschläge zur Genehmigung vor. Die Protokolle der Sitzungen des Compensation Committee werden ausserdem allen Mitgliedern des Verwaltungsrats zur Verfügung gestellt. Per 31. Dezember 2023 gehörten dem Compensation Committee die folgenden Mitglieder an: Julie G. Richardson (Vorsitzende), Dieter Wemmer und Jeanette Wong.

› **Siehe «Verwaltungsrat» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts für weitere Informationen**

Externe Berater

Das Compensation Committee kann externe Berater einbeziehen, die es bei seinen Aufgaben unterstützen. 2023 erbrachte HCM International AG (HCM) unabhängige Beratung in Vergütungsangelegenheiten. HCM hat keine anderen Mandate bei UBS. Darüber hinaus lieferte Willis Towers Watson dem Compensation Committee Daten zu Markttrends und Vergütungsniveaus. Verschiedene Tochtergesellschaften von Willis Towers Watson liefern der Abteilung Human Resources von UBS vergleichbare Daten zur Vergütung von Mitarbeitenden und erbringen Beratungsdienstleistungen, einschliesslich der Entsendung von Mitarbeitenden im Zusammenhang mit Benefits-Themen und vergütungsbezogenen Jahresendtätigkeiten. Willis Towers Watson betreut keine weiteren vergütungsbezogenen Mandate bei UBS.

Die Rolle des Risk Committee im Zusammenhang mit Vergütungsthemen

Das Risk Committee, ein Ausschuss des Verwaltungsrats, arbeitet eng mit dem Compensation Committee zusammen, um zu gewährleisten, dass Risikobewusstsein und -management in unserer Vergütungsstruktur angemessen reflektiert werden und sie eine massvolle Risikobereitschaft unterstützt. Es legt geeignete Risikomanagement- und Risikokontrollgrundsätze fest und überwacht diese. Es wird regelmässig darüber informiert, inwiefern das Risiko im Vergütungsprozess berücksichtigt wird. Ausserdem überwacht es die Beteiligung von Group Risk Control und Compliance and Operational Risk Control an Vergütungsprogrammen und überprüft risikorelevante Aspekte des Vergütungsprozesses.

› **Siehe ubs.com/governance für weitere Informationen**

Wichtigste Aktivitäten des Compensation Committee 2023/2024

	April	Mai	Juli	Sept	Okt ¹	Nov	Dez ¹	Jan	Mrz
Strategie, Policy und Governance									
Grundsätze der Gesamtvergütung			●						
Mit der Integration zusammenhängende Vergütungsfragen	●	●	●	●	●	●	●	●	
Nachhaltigkeit / ESG, Lohngerechtigkeit, Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion im Vergütungsprozess			●					●	
Offenlegung der Vergütung und Fragen zur Kommunikation mit Anspruchsgruppen			●		●				●
Vergütungsbezogene Themen für die Generalversammlung			●					●	
Compensation Committee Governance			●						●
Jährliche Überprüfung der Vergütung									
Rückstellungen und Jahresprognose für die Finanzierung des Pools der leistungsabhängigen Zuteilungen			●		●	●	●	●	
Leistungsziele und Beurteilung der Leistung des Group CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder						●	●	●	●
Grundgehälter und individuelle leistungsabhängige Zuteilungen für den Group CEO und die Konzernleitungsmitglieder							●	●	
Update zu Marktpraktiken, Trends und Vergleichsgruppen			●	●		●			
Leistungsabhängige Vergütungen (einschliesslich Governance in Bezug auf bestimmte höher bezahlte Mitarbeitende) und nicht standardgemässe Vergütungsvereinbarungen		●	●	●	●	●		●	●
Vergütung des Verwaltungsrats		●	●	●				●	
Vergütungsstruktur									
Vergütungsstruktur und Themen zur aufgeschobenen Vergütung			●	●	●		●	●	●
Regulatorische und Risikofaktoren									
Risikomanagement beim Vergütungsansatz			●	●		●		●	
Gemeinsame Sitzung mit dem Risk Committee				●					
Mitarbeiter betreffende regulatorische Aktivitäten und Austausch mit Aufsichtsbehörden			●	●	●		●		●

¹ Das Compensation Committee hielt im Oktober 2023 und Dezember 2023 zwei Sitzungen ab.

Compensation Governance

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

Empfänger	Vorschläge für die Vergütung durch	Genehmigung durch
Verwaltungsratspräsident und Vizepräsident des Verwaltungsrats	Compensation Committee	Compensation Committee ¹
Übrige Mitglieder des Verwaltungsrats	Compensation Committee und Verwaltungsratspräsident	Verwaltungsrat ¹
Group CEO	Compensation Committee und Verwaltungsratspräsident	Verwaltungsrat ¹
Übrige Konzernleitungsmitglieder	Compensation Committee und Group CEO	Verwaltungsrat ¹
Key Risk Takers (KRTs) / Mitarbeitende in höheren Führungspositionen	Verantwortliches Konzernleitungsmitglied und funktionales Managementteam	Individuelle Vergütung für KRTs und Mitarbeitende in höheren Führungspositionen: Group CEO

¹ Der Gesamtbetrag der variablen Vergütung und der maximale Gesamtbetrag der fixen Vergütung der Konzernleitung sowie die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats unterliegen der Genehmigung durch die Aktionäre.

Berücksichtigung von ESG-Faktoren (Umwelt, Soziales, Governance)

ESG-Ziele im Vergütungsprozess

Unser Prozess zur Festlegung der Vergütung berücksichtigt Umwelt-, Sozial- und Governance-Ziele (ESG-Ziele) bei der Bestimmung von Zielen, der Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen, der Leistungsbeurteilung und den individuellen Vergütungsentscheidungen.

Unsere Pfeiler und Prinzipien berücksichtigen ESG-Faktoren, seit sie im Jahr 2011 eingeführt wurden. 2021 führten wir in der Kategorie der nicht finanziellen Ziele der Scorecards für den Group CEO und die Konzernleitung explizite Nachhaltigkeitsziele ein. Im Jahr 2023 verbesserten wir die Struktur der Scorecard der Konzernleitung weiter, indem wir die gesonderten Kategorien «Umwelt und Nachhaltigkeit» sowie «Personal und Governance» einführen. Die Ziele in diesen Kategorien sind an unsere Nachhaltigkeitsprioritäten geknüpft, und ihre Fortschritte werden anhand von robusten quantitativen Kennzahlen und qualitativen Kriterien gemessen. Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über unsere Kennzahlen und die 2023 erzielten Fortschritte, unter anderem in Bezug auf die klimabezogenen Ziele im Rahmen der Priorität «Planet». Nachhaltigkeitsziele werden für alle Konzernleitungsmitglieder auf individueller Basis bewertet und wirken sich direkt auf ihre jeweilige Leistungsbeurteilung und die Vergütungsentscheidungen aus.

Bei der Festlegung der Finanzierung des konzernweiten Pools für leistungsabhängige Zuteilungen werden ebenfalls ESG-Faktoren berücksichtigt. Neben den Finanzergebnissen werden die Fortschritte im Hinblick auf Ziele in unseren Fokusbereichen «Planet», «Menschen» (einschliesslich Fortschritt in Bezug auf unsere Bestrebungen im Bereich Vielfalt) und «Partnerschaften» sowie andere wichtige nicht finanzielle Aspekte beurteilt. Das Compensation Committee trägt folglich ESG-Faktoren Rechnung, wenn es die Leistung und Vergütung jedes Konzernleitungsmitglieds beurteilt. Darüber hinaus hat die Beurteilung Auswirkungen auf den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen für den Konzern insgesamt.

Wir werden die Rolle von ESG-Faktoren in unserer Leistungs- und Vergütungsstruktur kontinuierlich überprüfen und verfeinern, um zu gewährleisten, dass sie auf unsere strategischen Prioritäten und auf das nachhaltige Wachstum des Unternehmenswerts ausgerichtet bleiben.

- › Siehe «Leistungsbeurteilungen der Mitglieder der Konzernleitung» im Abschnitt «Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung» in diesem Bericht für weitere Informationen über den Leistungsmessungsprozess für die Konzernleitung
- › Siehe «Unser Fokus auf Nachhaltigkeit und Klima» im Abschnitt «So schaffen wir Werte für unsere Anspruchsgruppen» dieses Berichts sowie «Employees» und «Society» im Abschnitt «How we create value for our stakeholders» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen
- › Siehe ubs.com/gri für weitere Informationen zu ESG-Themen

Faire und gerechte Vergütung

Lohngerechtigkeit und Chancengleichheit sind von grundlegender Bedeutung, wenn wir unserem Purpose gerecht werden wollen. Die Vielfalt unserer Mitarbeitenden im Hinblick auf ihre Erfahrungen, Sichtweisen und Werdegänge ist entscheidend für unseren Erfolg. Faktoren wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder Teilzeitbeschäftigung sollen keine Auswirkungen auf die Chancengleichheit für unsere Mitarbeitenden haben.

Gerechte und konsistente Vergütungspraktiken sollen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden für ihren Beitrag angemessen vergütet werden. Wir legen Wert auf eine leistungsabhängige Vergütung und nehmen Lohngerechtigkeit ernst. In unseren globalen Vergütungsrichtlinien und -praktiken haben wir diesbezüglich ein klares Bekenntnis verankert. Wir führen regelmässig sowohl interne Kontrollen als auch unabhängige externe Prüfungen in Bezug auf Lohngerechtigkeit durch, und unsere statistischen Analysen ergeben über unsere wichtigen Standorte hinweg einen Unterschied von weniger als 1% zwischen Männern und Frauen in vergleichbaren Rollen.

2020 schlossen wir in der Schweiz eine Analyse der Lohngerechtigkeit nach Massgabe des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann ab. Die Ergebnisse bestätigten, dass wir die Schweizer Lohngleichheitsvorgaben vollumfänglich erfüllen. Von 2020 bis 2023 war UBS von der Stiftung EQUAL-SALARY für unsere Personalpraktiken, einschliesslich Vergütung, in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Hong Kong SAR und Singapur zertifiziert, was mehr als zwei Drittel unserer Mitarbeitenden weltweit abdeckte. Alle unsere Personalrichtlinien gelten weltweit, und wir wenden über alle Standorte hinweg die gleichen Standards an. Darüber hinaus überprüfen wir unseren Ansatz und unsere Richtlinien jährlich, um kontinuierliche Verbesserungen voranzutreiben. 2023 haben wir die ehemaligen Mitarbeitenden der Credit Suisse Group vollumfänglich in alle unsere Vergütungspraktiken zu Lohngerechtigkeit einbezogen und unsere diesbezügliche Position in unseren führenden Ländern weiter überprüft und verbessert.



Wir wollen zudem sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden mindestens einen existenzsichernden Lohn erhalten. Wir beurteilen und vergleichen die Grundgehälter unserer Mitarbeitenden regelmässig mit den lokalen «Living Wage»-Benchmarks des Fair Wage Network. Mit Ausnahme unserer US-Finanzberater (deren Vergütung sich primär auf einen formelbasierten Ansatz stützt) zeigte unsere Analyse im Jahr 2023, dass die Gehälter unserer Mitarbeitenden auf Höhe der jeweiligen Benchmarks oder darüber lagen.

Unsere Bestrebungen und Fortschritte

Im Anschluss an die Übernahme der Credit Suisse Group erhöhte sich unser Engagement entsprechend, weshalb wir unsere Bestrebungen überprüften.

Die aus dieser Analyse hervorgegangenen Anpassungen wurden von der Konzernleitung und dem Corporate Culture and Responsibility Committee des Verwaltungsrats geprüft. In dieser Tabelle sind die allgemeinen Ergebnisse dieses Prozesses aufgeführt. Einzelheiten finden sich im UBS Group Sustainability Report 2023.

Unsere Prioritäten	Unsere Bestrebungen oder Ziele	Unsere Fortschritte im Jahr 2023
Planet, Menschen, Partnerschaften	Nachhaltige Anlagen ¹	Anstieg des verwalteten Vermögens in nachhaltigen Anlagen in der UBS AG auf 292,3 Milliarden US-Dollar (2022: 266 Milliarden US-Dollar).
Planet 	<p>Nach der Übernahme der Credit Suisse Group verfeinerten wir die Dekarbonisierungsziele des UBS-Konzerns im Kreditsektor, um den Aktivitäten des zusammengeschlossenen Unternehmens sowie der Weiterentwicklung von Standards und Methoden Rechnung zu tragen:²</p> <p>Reduzierung der Emissionsintensität in Verbindung mit in den Anwendungsbereich fallenden Krediten von UBS bis 2030 gegenüber den Ausgangswerten von 2021 für:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schweizer Wohnimmobilien um 45%; – Schweizer Gewerbeimmobilien um 48%; – Stromerzeugung um 60%; – Eisen und Stahl um 27%; – Zement um 24%. <p>Reduzierung der absoluten finanzierten Emissionen in Verbindung mit in den Anwendungsbereich fallenden Krediten von UBS bis 2030 gegenüber den Ausgangswerten von 2021 für:</p> <ul style="list-style-type: none"> – fossile Brennstoffe um 70%. <p>Fortsetzung der Offenlegung von in den Anwendungsbereich fallenden Schiffsfinanzierungsportfolios gemäss dem Dekarbonisierungspfad der Poseidon Principles mit dem Ziel der Ausrichtung an ihnen.³</p> <p>Ausrichtung von 20% des gesamten verwalteten Vermögens von Asset Management der UBS AG auf Netto-Null bis 2030. Diese für UBS vor der Übernahme geltende Bestrebung wird 2024 neu bewertet.⁵</p> <p>Minimierung unserer Scope-1- und Scope-2-Emissionen durch Energieeffizienz und Umstieg auf nachhaltigere Energiequellen. Danach Erwerb glaubwürdiger Gutschriften über CO₂-Beseitigung zur Neutralisierung sämtlicher Restemissionen auf null bis 2025.⁶</p> <p>Kompensation historischer Emissionen zurück ins Jahr 2000 durch Beschaffung von CO₂-Zertifikaten (bis Ende 2021) und Sicherstellung der Lieferung von Emissionsgutschriften sowie deren vollständigen Stilllegung im Register (bis Ende 2025). In den Anwendungsbereich fällt der UBS-Konzern ohne Credit Suisse.</p> <p>Einbeziehung unserer GHG Key Vendors, damit 100% von ihnen ihre Emissionen deklarieren und bis 2026 an Netto-Null ausgerichtete Ziele festlegen sowie ihre Scope-1- und Scope-2-Emissionen im Einklang mit Netto-Null-Pfaden bis 2035 reduzieren.⁷</p>	<p>Berechneter Fortschritt auf dem Weg zu den revidierten Zielen.⁴</p> <p>Veränderung der Emissionsintensität in Verbindung mit in den Anwendungsbereich fallenden Krediten von UBS (Ende 2022 gegenüber Ausgangswert von 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schweizer Wohnimmobilien um 6% reduziert; – Schweizer Gewerbeimmobilien um 2% erhöht; – Stromerzeugung um 13% reduziert; – Eisen und Stahl um 4% reduziert; – Zement um 1% reduziert. <p>Veränderung der absoluten finanzierten Emissionen in Verbindung mit in den Anwendungsbereich fallenden Krediten von UBS (Ende 2022 gegenüber Ausgangswert von 2021) für:</p> <ul style="list-style-type: none"> – fossile Brennstoffe um 29% reduziert. <p>In den Anwendungsbereich fallendes Schiffsfinanzierungsportfolio nach wie vor unter dem bestehenden Dekarbonisierungspfad der Internationalen Seeschiffahrtsorganisation (IMO 50).</p> <p>2,9% des gesamten verwalteten Vermögens von Asset Management der UBS AG auf Netto-Null ausgerichtet.</p> <p>Reduzierung des Netto-Treibhausgas-Fussabdrucks für Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 21% und des Energieverbrauchs um 8% (gegenüber 2022); Fortsetzung des Austauschs von mit fossilen Brennstoffen betriebenen Heizsystemen und Überwachung der Ausstellung vertraglich vereinbarter Gutschriften über CO₂-Beseitigung; Stromversorgung trotz widriger Marktbedingungen zu 96% aus erneuerbaren Energien gemäss RE100.</p> <p>Folgemaassnahmen im Bereich der Lieferung von Emissionsgutschriften und Stilllegung des beschafften Portfolios weitergeführt.</p> <p>Wir haben die Lieferanten, an die 67% unserer jährlichen Ausgaben für Lieferanten gehen, aufgefordert, ihre Performance mithilfe des Lieferkettenprogramms des Carbon Disclosure Project (CDP) offenzulegen. 70% der aufgeforderten Lieferanten kamen dem auf der CDP-Plattform nach. 65% der GHG Key Vendors (Lieferanten, die zusammen für mehr als 50% der geschätzten Treibhausgasemissionen unserer Lieferanten verantwortlich sind) haben ihre Emissionen auf CDP deklariert und auf Netto-Null ausgerichtete Ziele festgelegt.</p>

Menschen (Bestrebungen) 	Anteil der Frauen unter den Mitarbeitenden ab Director-Stufe weltweit von 30% bis 2025.	Anteil der Frauen unter den Mitarbeitenden ab Director-Stufe weltweit auf 29,5% gestiegen (2022: 27,8%).
	Anteil ethnischer Minderheiten von 26% ab Director-Stufe in den USA bis 2025.	Anteil der ethnischen Minderheiten unter den Mitarbeitenden ab Director-Stufe in den USA auf 25,1% gestiegen (2022: 20,5%).
	Anteil ethnischer Minderheiten von 26% ab Director-Stufe in Grossbritannien bis 2025.	Anteil der ethnischen Minderheiten unter den Mitarbeitenden ab Director-Stufe in Grossbritannien auf 24,3% gestiegen (2022: 23,4%).
	Anteil Schwarzer Mitarbeitender von 4% ab Director-Stufe in Grossbritannien bis 2025.	Stabil bei 2,1% (2022: 2,2%)
	Anteil der Frauen unter den Finanzberatern / Kundenberatern in der Region Americas von 25% bis 2025 (UBS-Konzern ohne Credit Suisse).	Gestiegen auf 16,8% (2022: 16,6%)
	Anteil der ethnischen Minderheiten unter den Finanzberatern / Kundenberatern in den USA von 18,8% bis 2025 (UBS-Konzern ohne Credit Suisse).	Gesunken auf 12,2% (2022: 12,4%)
	Sammlung von 1 Milliarde US-Dollar an Spenden für kundenseitige Philanthropie-Stiftungen und -Fonds und Erreichen von 26,5 Millionen Begünstigten bis 2025 (kumuliert für 2021 bis 2025).	UBS Optimus Foundation Network: Sammlung von 328,0 Millionen US-Dollar an Spenden 2023 und damit von 763,9 Millionen US-Dollar insgesamt seit 2021 (einschliesslich entsprechender Mittel von UBS). ⁸ Unterstützung von 7 Millionen Begünstigten im Jahr 2023 und 18,5 Millionen Begünstigten insgesamt durch unsere Social-Impact-Aktivitäten seit 2021.
Partnerschaften 	Weitere Positionierung von UBS als führende Wegbereiterin und Förderin von Diskussionen, Debatten und Ideenentwicklung.	In Experteninterviews, individuellen Researchberichten und umfassenden White Papers über das UBS Sustainability and Impact Institute, einschliesslich der Hauptpublikationen The Rise of the Impact Economy und Rethink, rebuild, reimagine, eine Vielzahl von Erkenntnissen vermittelt. Gemeinsam mit dem Institute of International Finance das zweite Wolfsberg Forum for Sustainable Finance organisiert.
	Vorantreiben von Standards, Forschung und Entwicklung sowie Produktentwicklung.	Co-Leitung der für den Finanzsektor zuständigen Arbeitsgruppe der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) und Unterstützung bei der Einführung des TNFD-Rahmenwerks. Co-Vorsitz der Arbeitsgruppe Nature, die vor dem Hintergrund der von der UNEP FI entwickelten Principles for Responsible Banking (Grundsätze für verantwortungsbewusstes Bankwesen) gegründet wurde und erste Leitlinien zur Festlegung naturbezogener Ziele für Finanzinstitute entwickelte.

¹ Im Rahmen der Integration der Credit Suisse hat UBS die für UBS vor der Übernahme geltende Bestrebungen von in nachhaltigen Anlagen verwalteten Vermögen in Höhe von USD 400 Milliarden aufgegeben. ² Wir ergreifen zwar weitere Schritte zur Ausrichtung unserer Geschäftsaktivitäten an unseren Zielen; es sollte aber beachtet werden, dass die Fortschritte auf dem Weg zu unseren Zielen möglicherweise nicht linear sind und die Verwirklichung unserer eigenen Ziele und Bestrebungen von verschiedenen Faktoren abhängt, die wir nicht unmittelbar beeinflussen können. Wir werden unseren Ansatz entsprechend den externen Entwicklungen, der Weiterentwicklung der Best Practices für den Finanzsektor und den Klimawissenschaften weiter anpassen. Siehe das Supplement zum UBS Group Sustainability Report 2023, verfügbar unter «Geschäftsberichte» auf ubs.com/investoren, für weitere Informationen über die Teile der Wertschöpfungskette innerhalb der Sektoren, für die Kennzahlen und Ziele vorliegen. Kennzahlen basieren auf dem Bruttoengagement, das den Gesamtbestand an Krediten und Vorschüssen an Kunden, an Krediten und Garantien zum Fair Value sowie an unwiderruflichen Kreditzusagen beinhaltet. Ausgeschlossen aus der Analyse sind hauptsächlich Finanzdienstleistungen, Kreditkarten und sonstige Engagements in Bezug auf Privatpersonen. ³ Im Rahmen unserer Strategie zur Schiffsfinanzierung werden Schiffe, die in den Anwendungsbereich der Poseidon Principles (PP) fallen, auf Basis von Kriterien bewertet, die auf die Ausrichtung des Portfolios an den Dekarbonisierungspfaden der PP abzielen. Die PP bilden einen Rahmen für die jährliche Beurteilung und Offenlegung der Klimaausrichtung von in den Anwendungsbereich fallenden Schiffsfinanzierungsportfolios an den Ambitionen der Internationalen Seeschiffahrtsorganisation (International Maritime Organization, IMO). Dies beinhaltet deren Revised GHG Strategy von 2023, eine Strategie zum Erreichen von Netto-Null bis etwa 2050 (gegenüber den Niveaus von 2008) für Treibhausgasemissionen, die durch die internationale Schifffahrt verursacht werden. ⁴ Siehe den Abschnitt «Environment» des UBS Group Sustainability Report 2023, verfügbar unter «Geschäftsberichte» auf ubs.com/investoren, für weitere Informationen. Die hier vorliegende einjährige Zeitspanne zwischen dem Datum unseres Kreditengagements und dem Zeitpunkt der Emissionen erklärt sich mit zweierlei Gründen: Unternehmen geben ihre Emissionen in der jährlichen Berichterstattung erst einige Monate nach Ende eines Geschäftsjahres an; und spezialisierte Daten-Drittanbieter benötigen bis zu neun Monate, um offengelegte Daten zu sammeln und den Datennutzern zur Verfügung zu stellen. Folglich basieren unsere Dekarbonisierungsziele auf dem Kreditrisiko zum Jahresende 2021 und den Emissionsdaten für 2020. Unsere für das Jahr 2022 ausgewiesenen emissionsbezogenen Werte basieren auf dem Kreditrisiko zum Jahresende 2022 und den Emissionsdaten für 2021. Bei der Anlagenfinanzierung (zum Beispiel Immobilien, Schiffe) gibt es keine zeitliche Verzögerung und sowohl das Kreditrisiko als auch die ausgewiesenen emissionsbezogenen Werte beziehen sich auf dasselbe Jahr. ⁵ Das Ausrichtungsziel von 20% belief sich zum Zeitpunkt der Verpflichtung von Asset Management vor der Übernahme (2021) auf USD 235 Milliarden. 2030 soll die gewichtete durchschnittliche CO₂-Intensität der Fonds um 50% unter der CO₂-Intensität der entsprechenden Benchmark 2019 liegen. ⁶ Scope-2-Emissionen sind marktbasierete Emissionen. Die verbleibenden Scope-1- und Scope-2-Emissionen können über die für Netto-Null – unserer Ambition für 2050 – vorgegebenen Restemissionen von ca. 5 bis 10% (laut Definition eines Netto-Null-Ziels in dem am 31. Juli 2023 verabschiedeten delegierten Rechtsakt ESR5 E1, Klimawandel) hinausgehen. 2024 werden wir unser Scope-1- und Scope-2-Ziel für 2025 im Hinblick darauf überprüfen, ob es für das zusammengeschlossene Unternehmen erreichbar ist, und es an den jüngsten Richtlinien ausrichten. ⁷ 2024 werden wir gegebenenfalls unsere Ziele für GHG Key Vendors im Hinblick auf das zusammengeschlossene Unternehmen überprüfen und an den jüngsten Richtlinien ausrichten. GHG Key Vendors sind Lieferanten, die zusammen für mehr als 50% der geschätzten Treibhausgasemissionen unserer Lieferanten verantwortlich sind. ⁸ Die Zahlen für das UBS Optimus Foundation Network basieren auf ungeprüften Verwaltungskonten und per Januar 2024 verfügbaren Informationen. Geprüfte Finanzrechnungen für die Einheiten des UBS Optimus Foundation Network werden entsprechend den lokalen regulatorischen Vorgaben erstellt und veröffentlicht.

Hinweis: Wir haben Methoden entwickelt, mit denen wir unsere klimabezogenen Ziele festlegen und klimabezogene Risiken identifizieren und die den in diesem Bericht offengelegten Kennzahlen zugrunde liegen. Standards setzende Organisationen und Aufsichtsbehörden geben immer wieder neue oder überarbeitete Richtlinien und Standards sowie neue oder erweiterte regulatorische Anforderungen hinsichtlich klimabezogener Offenlegungen heraus. Die von uns offengelegten Kennzahlen beruhen auf den uns zur Verfügung stehenden Daten. Dies schliesst Prognosen und Schätzungen ein, wenn uns tatsächliche oder spezifische Daten nicht vorliegen. Unsere Absicht ist, unsere Offenlegungen so zu überarbeiten, dass sie den neuen Richtlinien und regulatorischen Anforderungen entsprechen, wenn diese für UBS anwendbar werden. Entsprechende Überarbeitungen können Anpassungen unserer offengelegten Kennzahlen, unserer Methoden und zugehöriger Offenlegungen zur Folge haben. Die Anpassungen können erheblich sein. Zudem können sich die von uns offengelegten Kennzahlen ändern.

› **Siehe den UBS Group Sustainability Report 2023, verfügbar unter «Geschäftsberichte» auf ubs.com/investoren, für weitere Informationen**

Schaffung eines von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion geprägten Arbeitsumfelds

Die Erhöhung der ethnischen und Gender-Diversität zählt zu unseren strategischen Prioritäten. Wir wollen mehr Frauen fördern und dabei unterstützen, eine langfristige und erfüllende Karriere bei UBS aufzubauen, und legen grossen Wert darauf, den Frauenanteil auf der Senior-Management-Ebene zu erhöhen. Einen ebenso wichtigen Schwerpunkt unseres Unternehmens bildet die Investition in die Gewinnung, Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden mit vielfältigem ethnischen Hintergrund. Wir verfolgen einen mehrgleisigen Ansatz: wir untersuchen den Prozess, die Kultur und das Organisationsdesign rund um die Rekrutierung, Förderung und Bindung ans Unternehmen von Frauen und Angehörigen ethnischer Minderheiten auf allen Ebenen. Es obliegt dem Senior Management, die Veränderungen voranzutreiben.

Unser Engagement im Hinblick auf die oben genannten Bestrebungen werden bei der Festlegung des jährlichen Pools für leistungsabhängige Zuteilungen berücksichtigt. Weiter sind diese Bestrebungen in den Nachhaltigkeitszielen für die Konzernleitung unter «Personal und Governance» sowie «Umwelt und Nachhaltigkeit» aufgeführt, wie in der oben stehenden Tabelle dargestellt.

- › **Siehe den Abschnitt «People and culture make the difference» des Sustainability Report 2023 der UBS Group AG, verfügbar unter «Geschäftsberichte» auf ubs.com/investoren, für weitere Informationen über Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion**

Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen

Unsere Vergütungsphilosophie ist darauf ausgerichtet, Ergebnisorientierung, umsichtige Risikobereitschaft, die Bindung talentierter Mitarbeitender und die Rendite für die Aktionäre in Einklang zu bringen. Bei steigender finanzieller Performance sinkt der Prozentsatz zur Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen. In Jahren mit starken Finanzergebnissen kann so eine übermässige Vergütung verhindert und ein höherer Gewinnanteil vor Berücksichtigung der leistungsabhängigen Zuteilungen an die Aktionäre ausgeschüttet oder dem Kapital zugeführt werden. In Jahren mit rückläufigen Ergebnissen nimmt der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen grundsätzlich ab, der Prozentsatz zur Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen kann sich aber erhöhen.

Unser Ansatz zur Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen basiert auf der Performance des Konzerns und der Unternehmensbereiche, was die Erfüllung festgelegter Leistungsmessgrössen beinhaltet. Um Zweifel auszuschliessen: Wir haben sowohl die positiven als auch die negativen finanziellen Effekte der Übernahme der Credit Suisse Group (wie den negativen Goodwill von 27,7 Milliarden US-Dollar) in unserem Prozess zur Festlegung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen ausgeklammert. Bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigen wir auch die relative Performance gegenüber der Vergleichsgruppe, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Vergütung im Markt sowie die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen und Integrationsziele, einschliesslich der Renditen, der risikogewichteten Aktiven und der Kosteneffizienz. Die Risiko- und Compliance-Funktionen unterstützen unsere ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung finanzieller und nicht finanzieller Auswirkungen (einschliesslich Reputation) von Risikoereignissen. Wir betrachten ferner das Risikoprofil und die Risikokultur des Unternehmens, den Umfang, in dem operationelle Risiken und Kontrollmängel identifiziert und behoben wurden, sowie den Erfolg der Initiativen zur Risikominderung, einschliesslich Verantwortung für signifikante Ereignisse.

Bei den Konzernfunktionen ist die Finanzierung an das Konzernergebnis gekoppelt und ausserdem abhängig von Faktoren wie der Anzahl der Mitarbeitenden und dem Mitarbeiterstandort. Für jeden Funktionsbereich werden anhand von quantitativen und qualitativen Beurteilungen die Servicequalität, das Risikomanagement und das finanzielle Ergebnis evaluiert.

Bei unseren Entscheidungen zum konzernweiten Gesamtpool für leistungsabhängige Zuteilungen geht es auch um eine ausgewogene Betrachtung des Finanzergebnisses mit einer Reihe von Faktoren, darunter Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sowie andere ESG-Messgrössen, die Auswirkungen von Rechtsfällen, regulatorische Kosten, die Folgen von Änderungen der Rechnungslegungsstandards, Kapitalrückführungen und die relative Gesamtrendite für die Aktionäre (relative Total Shareholder Return).

Angesichts der Übernahme der Credit Suisse Group berücksichtigten wir 2023 zudem die Komplexität dieser Transaktion sowie die Notwendigkeit, die besten Talente zu binden und das Geschäft während der Integrationsphase zu stabilisieren. Zudem haben wir gemäss unserem bestehenden Bekenntnis zu Lohngerechtigkeit sowie zu Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion grossen Wert darauf gelegt, Fairness und Chancengleichheit im gesamten Unternehmen zu fördern. Dabei fokussierten wir uns auf vergleichbare Ergebnisse für vergleichbare Rollen und Leistungen innerhalb des Konzerns. Insgesamt unterstützt dies unsere Kultur einer nachhaltigen, hohen Leistung und widerspiegelt unseren bewährten Ansatz einer leistungsbasierten Vergütung. Mit fortschreitender Integration können wir künftig weitere Anpassungen in Erwägung ziehen, um kurzfristige Ziele zu unterstützen und den Abschluss der Integration voranzutreiben.

Bevor das Compensation Committee dem Verwaltungsrat seinen endgültigen Vorschlag unterbreitet, berücksichtigt es die Vorschläge des Group CEO und kann den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen nach oben oder unten hin anpassen.

- › **Siehe «Ergebnisse der Konzern-Performance 2023» im Abschnitt «Vergütung im Konzern» dieses Berichts**
- › **Siehe «Konzernergebnis» im Abschnitt «Finanz- und Geschäftsergebnis» dieses Berichts für weitere Informationen zu unseren Ergebnissen**

Veranschaulichung des Prozesses zur Finanzierung der leistungsabhängigen Zuteilungen



- 1 Finanzperformance der Unternehmensbereiche** Die Finanzperformance der Unternehmensbereiche bildet den Ausgangspunkt für den Finanzierungsprozess, gegebenenfalls um Posten bereinigt, welche die zugrunde liegende Performance des Unternehmensbereichs nicht widerspiegeln.
- 2 Risikobereinigter Pool für leistungsabhängige Zuteilungen der Unternehmensbereiche** Im Voraus festgelegte unternehmensbereichsspezifische Finanzierungsquoten werden auf die risikobereinigte Performance angewandt. Diese ist um Posten bereinigt, welche die zugrunde liegende Performance des Unternehmensbereichs nicht widerspiegeln.
- 3 Strategische, integrations- und unternehmensbereichsbezogene Messgrößen** Jeder Unternehmensbereich wird auf Basis bestimmter Messgrößen beurteilt (z.B. Nettoneuzufluss gebühren-generierender Vermögenswerte, Rendite auf zugeteiltem Eigenkapital). Um die wirtschaftliche und kulturelle Integration der Credit Suisse und die langfristige Wertschöpfung des kombinierten Unternehmens für unsere Aktionäre voranzutreiben, berücksichtigen wir kurz- bis mittelfristig bei unserer Entscheidungsfindung zudem die Fortschritte bei dieser Transaktion und ihre Komplexität sowie die Notwendigkeit, die besten Talente zu binden, die Lohngerechtigkeit im gesamten Unternehmen zu fördern sowie das Kundengeschäft während der Integrationsphase zu stabilisieren.

Qualitative, Risiko-, regulatorische und Nachhaltigkeitsbeurteilung Bei den Entscheidungen wird neben dem Risikoprofil des Unternehmens das Ausmass berücksichtigt, in dem operationelle Risiken und Prüfungsergebnisse identifiziert und behoben wurden. Weiterhin werden Messgrößen im Hinblick auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sowie andere ESG-Aspekte, Auswirkungen von Rechtsfällen und regulatorische Kosten einbezogen. Die Risiko- und Compliance-Funktionen unterstützen unsere ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung finanzieller und nicht finanzieller Auswirkungen (einschliesslich Reputation) von Risikoereignissen.

Relative Performance gegenüber Vergleichsgruppe Die Performance wird relativ zu unserer Vergleichsgruppe beurteilt, einschliesslich Finanzperformance, Rendite und relative Gesamtrendite für die Aktionäre.

Marktposition und Trends Marktinformationen von externen Beratern unterstützen die Beurteilung, wie wettbewerbsfähig unser Gehaltsniveau und unsere Vergütungsstruktur sind. Sie ermöglichen auch einen vorausschauenden Blick auf Markttrends in Bezug auf die absoluten Vergütungsniveaus, die Vergütungsstruktur und die branchenübliche Praxis.
- 4 Empfohlene Pools für leistungsabhängige Zuteilungen der Unternehmensbereiche** Der Prozess zur Festlegung der Pools für leistungsabhängige Zuteilungen der Unternehmensbereiche basiert auf quantitativen und qualitativen Beurteilungen. Er führt zu einem Vorschlag des Group CEO (nach Rücksprache mit der Konzernleitung), der dem Compensation Committee zur Prüfung unterbreitet wird.
- 5 Endgültiger Konzern-Pool für leistungsabhängige Zuteilungen** Das Compensation Committee prüft den Vorschlag im Kontext der oben genannten Faktoren und sorgt dafür, dass er mit unserer Strategie und den Grundsätzen zur Gesamtvergütung im Einklang steht, mit dem Ziel, nachhaltige Werte für unsere Aktionäre zu schaffen und unsere Wachstumsambitionen zu unterstützen. Es kann den Vorschlag des Group CEO anpassen (auf- oder abwärts, auch kann es den Konzern-Pool auf Null reduzieren), bevor es dem Verwaltungsrat seinen endgültigen Vorschlag unterbreitet.

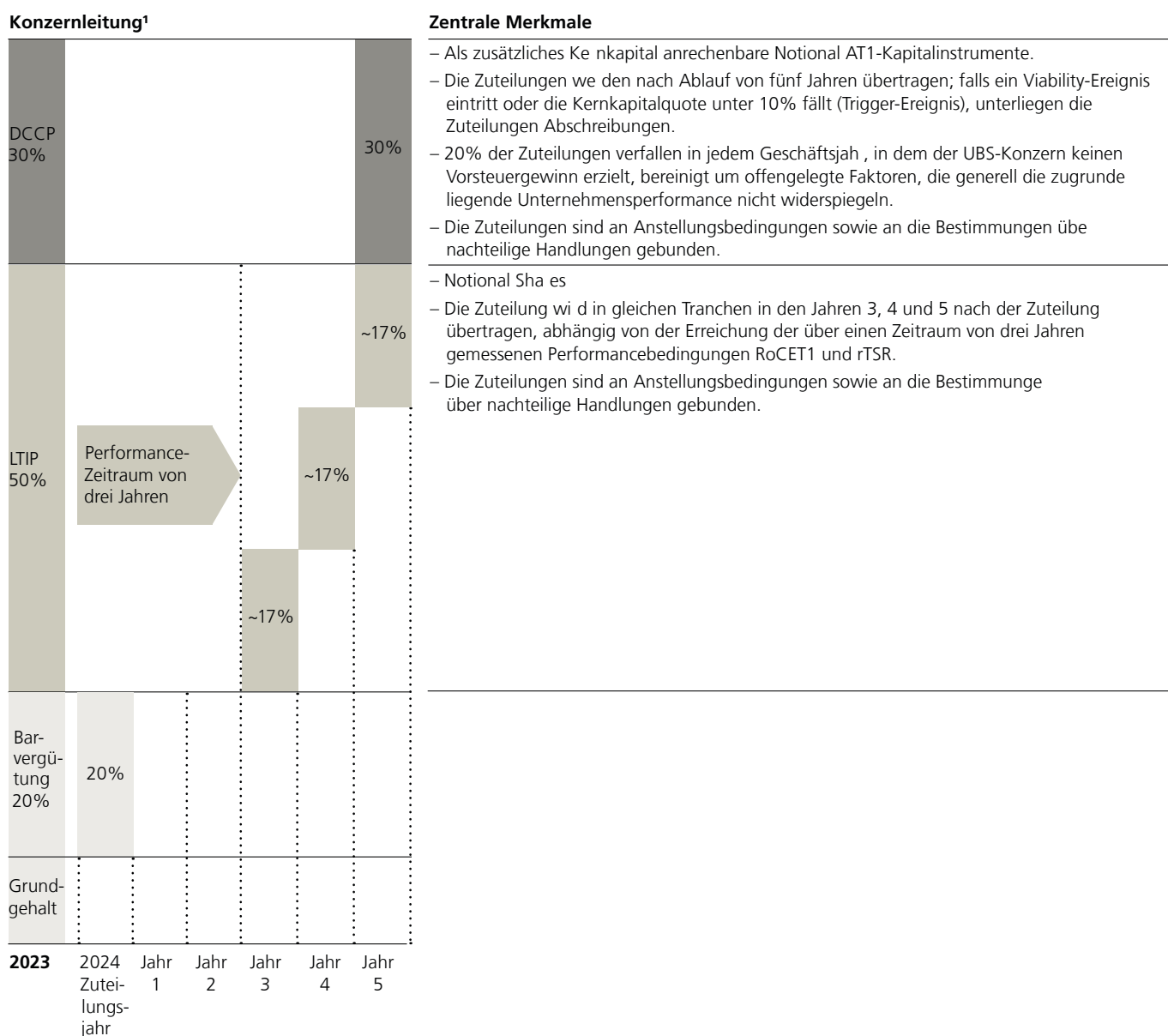
Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung

Vergütungsstruktur für die Konzernleitung

Im Jahr 2023 überprüfte das Compensation Committee die Vergütungsstruktur für die Konzernleitung und kam zu dem Schluss, dass diese nach wie vor gut geeignet ist, um die Ausrichtung der Vergütung auf die Umsetzung unserer Strategie, eine nachhaltige Performance und die Erreichung unserer Integrationsziele zu unterstützen. Die unten stehende Grafik illustriert die Vergütungselemente, den Vergütungsmix und die zentralen Merkmale der Vergütungsstruktur für die Mitglieder der Konzernleitung. Von den jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen werden 20% in bar ausbezahlt, und 80% werden über einen Zeitraum von fünf Jahren aufgeschoben¹, wobei 50% der jährlichen leistungsabhängigen Zuteilungen im Rahmen des Long-Term Incentive Plan (LTIP) und 30% im Rahmen des Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) gewährt werden.

› Siehe «Unsere Pläne für aufgeschobene Vergütungen» im Abschnitt «Vergütung im Konzern» dieses Berichts für weitere Informationen

Vergütungsstruktur für das Jahr 2023 für die Mitglieder der Konzernleitung (anschauliches Beispiel)



¹ Leistungsabhängige Zuteilungen an Konzernleitungsmitglieder, die SMF / MRT sind, unterliegen weiteren Aufschubanforderungen und Übertragungsbedingungen.

› Siehe Abschnitt «Vergütung im Konzern» dieses Berichts für weitere Informationen

› Siehe «Regulierte Mitarbeitende» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen

Sicherungsmechanismen für die leistungsabhängige Vergütung der Konzernleitungsmitglieder

Obergrenze für leistungsabhängige Zuteilungen	<ul style="list-style-type: none"> – Obergrenze für den Gesamtpool der leistungsabhängigen Zuteilungen an die Konzernleitung (2,5% des Vorsteuergewinns)¹ – Obergrenze für individuelle leistungsabhängige Zuteilungen (für den Group CEO auf das Fünffache seiner fixen jährlichen Grundvergütung begrenzt, für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf das Siebenfache ihrer fixen jährlichen Grundvergütung begrenzt). Zukünftig wird für die Konzernleitung einschliesslich des Group CEO eine Obergrenze in Höhe des Siebenfachen ihrer fixen jährlichen Grundvergütung gelten. – Obergrenze von 20% für den Baranteil an der leistungsabhängigen Vergütung
Zuteilung und Aufschub	<ul style="list-style-type: none"> – 80% der Zuteilungen unterliegen dem Verfallsrisiko – Langfristiger Aufschub über fünf Jahre (oder mehr für bestimmte regulierte Mitglieder der Konzernleitung) – Abstimmung mit den Interessen von Aktionären (durch LTIP) und von Inhabern von Schuldpapieren (durch DCCP) – Endgültige Auszahlung der aktienbasierten LTIP-Zuteilung (50% der leistungsabhängigen Zuteilung) abhängig von absoluten und relativen Performance-Bedingungen (Performance-Zeitraum von drei Jahren)
Vertragliche Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Abfindungen – Kündigungsfrist zwischen sechs und zwölf Monaten
Andere Sicherungsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> – Vorschriften zum Aktienbesitz – Keine Absicherungsgeschäfte erlaubt – Variable Vergütung der Konzernleitung unterliegt Rückforderungsrichtlinien gemäss den in den USA geltenden regulatorischen Anforderungen

¹ Das Compensation Committee kann Anpassungen am Gewinn für Posten in Erwägung ziehen, welche die zugrunde liegende Performance nicht reflektieren. Dazu zählen auch integrationsbezogene Posten.

Mit Wirkung vom 2. Oktober 2023 haben wir Rückforderungsrichtlinien für aktuelle und ehemalige Mitglieder der Konzernleitung eingeführt. Grundlage dafür sind die Anforderungen der US Securities and Exchange Commission (SEC) für die an nationalen Wertpapierbörsen und bei nationalen Wertpapierverbänden in den USA kotierten Unternehmen. Diese Rückforderungsrichtlinien finden Anwendung, wenn UBS eine Anpassung (Restatement) der Jahresabschlüsse aufgrund einer wesentlichen Nichteinhaltung der Anforderungen an die Finanzberichterstattung vornehmen muss. In diesem Fall würde UBS in Betracht ziehen, den Betrag der variablen Vergütung zurückzufordern, welcher den Wert übersteigt, der auf der Grundlage der geänderten Abschlüsse ermittelt worden wäre (der endgültige Betrag wird nach Ermessen des Compensation Committee ermittelt).

Vorschriften zum Aktienbesitz von Konzernleitungsmitgliedern

Um die Interessen der Konzernleitungsmitglieder mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen und die persönliche Bindung zum Unternehmen zu untermauern, verlangen wir von allen Konzernleitungsmitgliedern, einschliesslich des Group CEO, dass sie eine substanzielle Anzahl UBS-Aktien halten. Konzernleitungsmitglieder müssen den erforderlichen Mindestaktienbesitz innerhalb von fünf Jahren ab ihrer Ernennung erreichen und während ihrer Amtszeit halten. Zur Anzahl der gesamten von einem Konzernleitungsmitglied gehaltenen UBS-Aktien zählen alle übertragenen oder aufgeschobenen Aktien, einschliesslich privat gehaltener Aktien. Per Jahresende 2023 erfüllten alle Konzernleitungsmitglieder die Anforderungen für den Mindestaktienbesitz, mit Ausnahme jener Konzernleitungsmitglieder, die während der letzten drei Jahre ernannt wurden. Diese haben noch Zeit, um ihren erforderlichen Mindestaktienbesitz aufzubauen und zu erreichen.

Per 31. Dezember 2023 hielten unsere Konzernleitungsmitglieder Aktien im Gesamtwert von circa 388 Millionen US-Dollar.

Vorschriften zum Aktienbesitz

Group CEO	mind. 1 000 000 Aktien	Innerhalb von fünf Jahren ab Ernennung aufzubauen und während der Amtszeit zu halten
Übrige Konzernleitungsmitglieder	mind. 500 000 Aktien	

Grundgehalt und rollenbasierte Zulagen der Konzernleitung

Jedes Mitglied der Konzernleitung erhält ein festes Grundgehalt, das jährlich vom Compensation Committee überprüft wird. Das jährliche Grundgehalt des Group CEO für 2023 betrug 2,5 Millionen Franken und ist seit 2011 unverändert geblieben. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung erhielten, ebenfalls unverändert seit 2011, jeweils ein Grundgehalt von 1,5 Millionen Franken (oder den Gegenwert in lokaler Währung).

Die fixe Vergütung der ehemaligen Mitglieder der Geschäftsleitung der Credit Suisse haben wir nach der Übernahme reduziert, um sie dem Niveau der fixen Vergütung für Mitarbeitende von UBS ausserhalb der Konzernleitung anzugleichen. Die Reduzierung erfolgte unter Berücksichtigung der veränderten Rollen dieser ehemaligen Geschäftsleitungsmitglieder und nach Ablauf ihrer vertraglichen Kündigungsfrist. Die fixe Vergütung des ehemaligen CEO der Credit Suisse Group AG, der nach der Übernahme Konzernleitungsmitglied wurde, wurde ebenfalls reduziert, um sie dem Niveau der fixen Vergütung für übrige Mitglieder der Konzernleitung von UBS anzupassen.

Im Verlauf des Jahres 2023 bekleideten zwei Konzernleitungsmitglieder eine UK Senior-Management-Funktion (SMF) für eine unserer UK-Einheiten. Ein Mitglied der Konzernleitung wurde als ein in Grossbritannien regulierter Material Risk Taker (MRT) identifiziert. Zusätzlich zum Grundgehalt war eine rollenbasierte Zulage Teil ihrer fixen Vergütung.

Der maximale Gesamtbetrag der festen Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung muss von den Aktionären an der Generalversammlung jeweils für das folgende Geschäftsjahr genehmigt werden.

- › **Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen über MRTs und SMFs**
- › **Siehe Abschnitt «Abstimmung über die Vergütung» dieses Berichts für weitere Informationen zur Abstimmung an der Generalversammlung über die fixe Vergütung der Konzernleitung**

Obergrenze des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an Konzernleitungsmitglieder darf 2,5% des Vorsteuergewinns des Konzerns nicht übersteigen. Dadurch wird die Gesamtvergütung der Konzernleitung entsprechend der Profitabilität des Unternehmens limitiert. 2023 belief sich der Gesamtpool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung auf 108,3 Millionen Franken und lag somit unter der Obergrenze von 2,5% des zugrunde liegenden Vorsteuergewinns nach Anpassungen um die positiven und negativen einmaligen finanziellen Auswirkungen der Übernahme der Credit Suisse Group auszuklammern (wie im Abschnitt «Schlüsselthemen zur Vergütung» dieses Berichts ausgeführt). Diese Anpassungen gegenüber den ausgewiesenen Ergebnissen widerspiegeln die strikte interne Überprüfung sowie die Beurteilung durch das Compensation Committee.

Gemäss den 2013 eingeführten individuellen Obergrenzen für das Verhältnis zwischen fixen und variablen Vergütungsanteilen für alle Konzernleitungsmitglieder ist die gewährte leistungsabhängige Vergütung des Group CEO (basierend auf dem kommunizierten Wert) auf das Fünffache seiner fixen jährlichen Grundvergütung begrenzt. Für die gewährte leistungsabhängige Vergütung (basierend auf dem kommunizierten Wert) der übrigen Konzernleitungsmitglieder wurde eine Obergrenze festgesetzt, die dem Siebenfachen ihrer fixen jährlichen Grundvergütung entspricht. Für 2023 beliefen sich die gewährten leistungsabhängigen Zuteilungen (basierend auf dem kommunizierten Wert) aller Konzernleitungsmitglieder, einschliesslich des Group CEO, durchschnittlich auf das 3,8-Fache ihrer fixen Vergütung (auf Frankenbasis, ohne einmalige Ersatzzuteilungen, Nebenleistungen und Vorsorgebeiträge). Zukünftig wird für die Konzernleitung einschliesslich des Group CEO eine Obergrenze in Höhe des Siebenfachen ihrer fixen jährlichen Grundvergütung gelten.

- › **Siehe «Finanzierung des Pools für leistungsabhängige Zuteilungen» im Abschnitt «Vergütungsphilosophie und Compensation Governance» dieses Berichts für weitere Informationen**

Anstellungsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung

Die Anstellungsverträge der Konzernleitungsmitglieder sehen keine Abfindungsregelungen vor und unterliegen einer Kündigungsfrist von sechs bis zwölf Monaten. Ein Konzernleitungsmitglied, das UBS vor Ablauf eines Geschäftsjahres verlässt, kann für eine leistungsabhängige Zuteilung berücksichtigt werden. Solche Zuteilungen unterliegen der Genehmigung des Verwaltungsrats und letztinstanzlich der Genehmigung der Aktionäre an der Generalversammlung.

Benchmarking der Mitglieder der Konzernleitung

Bei der Empfehlung leistungsabhängiger Zuteilungen für den Group CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder vergleicht das Compensation Committee die Gesamtvergütung für jede Rolle mit einer Vergleichsgruppe von Finanzunternehmen. Die Vergleichsgruppe wird aufgrund von Grösse, Business Mix, geografischer Präsenz sowie des Ausmasses, in dem die Unternehmen bei der Talentrekrutierung mit uns konkurrieren, ausgewählt. Das Compensation Committee berücksichtigt die Strategien, die Geschäftspraktiken, die Vergütungshöhen und das regulatorische Umfeld unserer Vergleichsunternehmen. Gegebenenfalls zieht es zudem von Zeit zu Zeit die Vergütungshöhen oder -praktiken anderer Finanz- und Nichtfinanzunternehmen als Vergleichsmassstab heran. Bei der Gesamtvergütung für die spezifische Rolle eines Konzernleitungsmitglieds wird die von unserer Vergleichsgruppe für eine vergleichbare Rolle und Leistung gewährte Vergütung im Rahmen unseres Unternehmensprofils berücksichtigt. Das Compensation Committee überprüft und genehmigt regelmässig die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe.

Die folgende Tabelle enthält die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe, die durch das Compensation Committee für das Geschäftsjahr 2023 genehmigt wurde.

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

Leistungsbeurteilungen der Mitglieder der Konzernleitung

Wir beurteilen die Leistung der einzelnen Konzernleitungsmitglieder anhand einer Reihe von konzernweiten Finanzzielen, nicht finanziellen Zielen und Verhaltensweisen. Für 2023 überarbeiteten wir die nicht finanziellen Ziele, um einen stärkeren Schwerpunkt auf die Integration zu legen. Konkret aktualisierten und konsolidierten wir die Kategorien, um den Fokus auf die Umsetzung integrations- und strategiebezogener Initiativen, die Kundenorientierung, regulatorische und Risikofaktoren, Umwelt und Nachhaltigkeit sowie Personal- und Governance-bezogene Ziele zu legen. Dieser Ansatz fördert weiterhin die Fokussierung auf die Prioritäten der Konzernleitung, darunter die Erreichung der Integrationsziele und den Erfolg des Konzerns insgesamt, und sorgt für eine hohe individuelle Verantwortlichkeit.

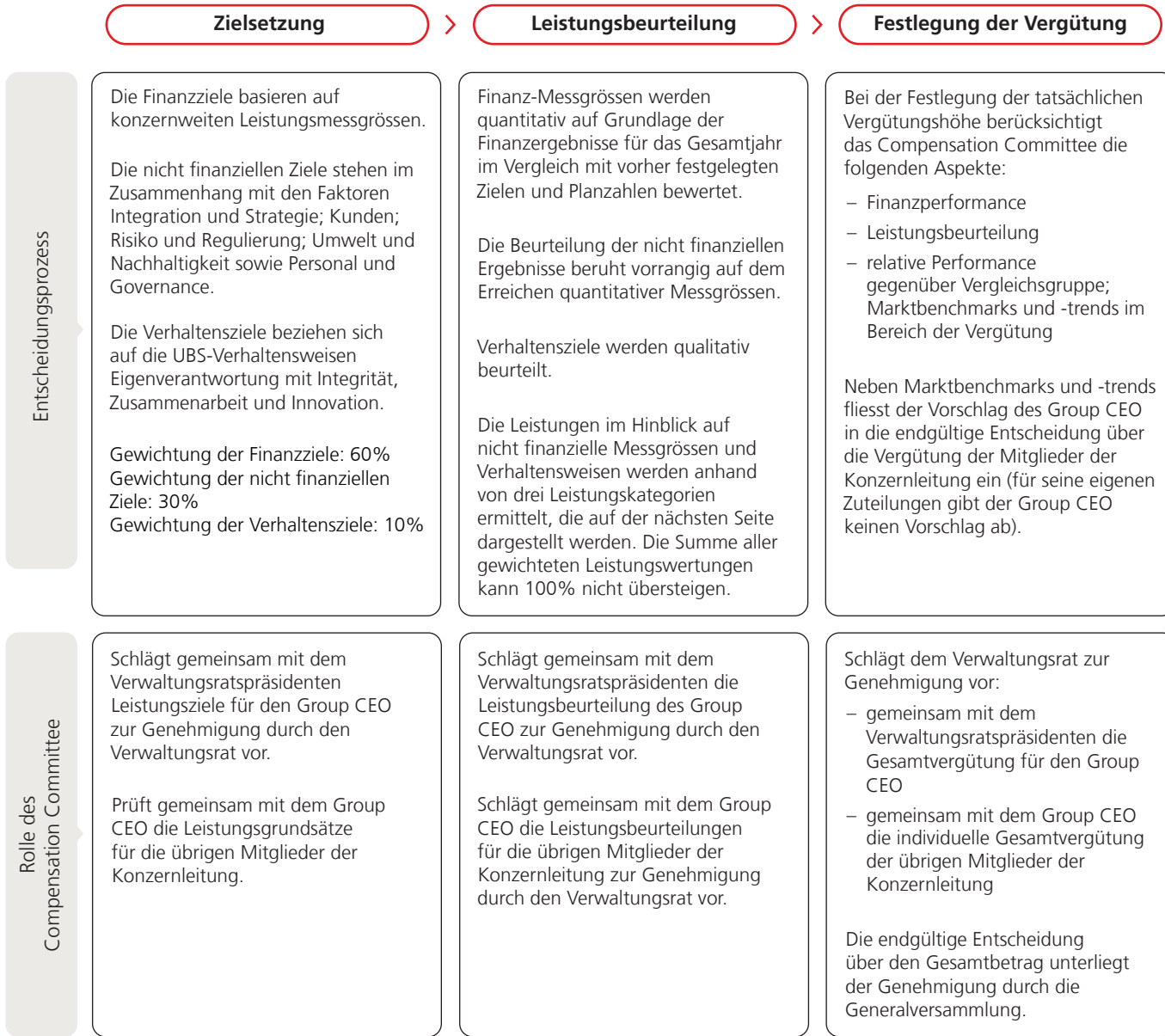
Das Compensation Committee macht bei der Beurteilung der erbrachten Leistung im Verhältnis zum Vorjahresergebnis, zu unserer strategischen Planung und zu unserer Konkurrenz von seinem Ermessensspielraum Gebrauch und berücksichtigt die Vorschläge des Group CEO. Die Vorschläge des Compensation Committee werden dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.

Das Compensation Committee und anschliessend der gesamte Verwaltungsrat folgen für den Group CEO einem ähnlichen Verfahren, mit dem Unterschied, dass der Vorschlag vom Präsidenten des Verwaltungsrats abgegeben wird.

Übersicht über das Verfahren zur Festlegung der Vergütung der Konzernleitung

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

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



Übersicht über die Leistungsmessgrößen

Wir wenden eine Reihe von quantitativen Messgrößen an, um die Leistung der Konzernleitungsmitglieder anhand der finanziellen und nicht finanziellen Ziele zu beurteilen; Verhaltensweisen werden qualitativ beurteilt. Die nachstehende Tabelle enthält eine Zusammenfassung unserer wichtigsten Kennzahlen und Messgrößen für 2023.

Finanzielle Messgrößen (60%)		<ul style="list-style-type: none"> – Vorsteuergewinn des Konzerns – Aufwand-Ertrags-Verhältnis des Konzerns – Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) des Konzerns
Nicht finanzielle Messgrößen (30%)	Integration und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Fortschritte bei konzernweiten Strategie- und Integrationsprioritäten – Umsetzung unternehmensbereichs- / funktionspezifischer strategischer Programme und Initiativen
	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> – Initiativen, um den Kunden die Produktpalette des gesamten Unternehmens bereitzustellen – Förderung der Zusammenarbeit in der kombinierten Organisation – Umsetzung bestimmter zentraler Kundeninitiativen
	Risiko und Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensaktivitäten innerhalb der Risikobereitschaft – Fortschritte bei der Umsetzung von Risikoinitiativen und regulatorischen Zusagen
	Umwelt und Nachhaltigkeit	– Siehe Abschnitte «Planet» und «Partnerschaften» der Tabelle «Unsere Bestrebungen und Fortschritte» im Abschnitt «Berücksichtigung von ESG-Faktoren (Umwelt, Soziales, Governance)» dieses Berichts
	Personal und Governance	<ul style="list-style-type: none"> – Fortschritte bezüglich der Ambitionen für 2025 hinsichtlich des Anteils von Frauen und Angehörigen ethnischer Minderheiten (gemäss ESG-Offenlegung) – Messgrößen für Mitarbeitendenentwicklung, -mobilität, -fluktuation und Nachfolgeplanung – Ergebnisse aus «Employee Listening / Sentiment»-Umfragen und Feedback zu Engagement und Kultur
Verhaltensweisen (10%)	Eigenverantwortung mit Integrität	<ul style="list-style-type: none"> – Zu dem stehen, was man sagt und tut – Verantwortung übernehmen und umsetzen – Intervenieren, wenn etwas nicht richtig ist
	Zusammenarbeit	Qualitative Beurteilung im Vergleich zu erwarteten Verhaltensweisen: <ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen in andere und ihnen helfen, erfolgreich zu sein – Lösungen als «one UBS» bieten, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen – Förderung von Vielfalt, Integration und Fairness am Arbeitsplatz
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> – Hinterfragen von Perspektiven, Nutzung jeder Gelegenheit zur Verbesserung – Geben und aktives Einfordern von Feedback – Lernen aus jedem Erfolg und Misserfolg

Kategorien der Leistungsbeurteilung

Die nachfolgende Tabelle zeigt die drei Leistungskategorien für die Leistungsbeurteilung anhand der nicht finanziellen Ziele sowie der Verhaltensweisen. Die Leistungswertung gibt den maximalen Prozentsatz an. Das Compensation Committee kann Anpassungen nach unten vornehmen.

Nicht finanzielle Messgrößen		
«Needs focus»	«Good contribution»	«Excellent contribution»
Leistungswertung: bis zu 33%	Leistungswertung: bis zu 66%	Leistungswertung: bis zu 100%

Verhaltensweisen		
«Needs focus»	«Expected behavior»	«Exemplary behavior»
Leistungswertung: bis zu 33%	Leistungswertung: bis zu 66%	Leistungswertung: bis zu 100%

Leistung des Group CEO 2023

Die leistungsabhängige Zuteilung des Group CEO basiert auf der Erreichung von finanziellen Leistungszielen, nicht finanziellen Zielen und Verhaltensweisen, wie vorstehend in diesem Abschnitt beschrieben.

Diese Ziele widerspiegeln die vom Verwaltungsratspräsidenten und vom Verwaltungsrat festgelegten strategischen Prioritäten.

› Siehe «Vergütungsstruktur für die Konzernleitung» in diesem Abschnitt des Berichts für weitere Informationen

Leistungsbeurteilung des Group CEO

Sergio Ermotti kam am 1. April 2023 zu UBS und übernahm am 5. April 2023 die Verantwortung als Group CEO. Der Verwaltungsrat anerkennt Sergio Ermottis herausragende Leistung in einem entscheidenden Jahr in der Geschichte von UBS sowie die grossen Fortschritte bei der Umsetzung der Integrationsprioritäten. Er war massgeblich beteiligt an der raschen Stabilisierung der Kundenbasis, beim Risikomanagement und bei der operativen Stabilisierung der Credit Suisse nach der Ankündigung der Übernahme. Er leitete erfolgreich den Abschluss der Transaktion innerhalb von drei Monaten, die frühzeitige Rückzahlung der Liquiditätsdarlehen (Public Liquidity Backstop) und der Liquiditätshilfen in Notfällen (Emergency Liquidity Assistance Plus, ELA+) sowie die freiwillige Beendigung des Garantievertrags (Loss Protection Agreement). Der ehrgeizige Integrationsplan ist seiner Vision, Tatkraft und Ambition zu verdanken. Während des ganzen Jahres war Sergio Ermotti sowohl intern als auch extern ein äusserst effektiver Botschafter für das gesamte kombinierte Unternehmen sowie für den erheblichen Wert, den wir in Zukunft für all unsere Anspruchsgruppen erzielen können..

Zwar wurden die Finanzergebnisse 2023 durch die Übernahme der Credit Suisse Group beeinträchtigt, dennoch erreichten wir nach Abschluss der Übernahme Profitabilität auf zugrunde liegender Basis und konnten die starke Kapitalposition des Konzerns aufrechterhalten. Dabei übertrafen sowohl die harte Kernkapitalquote (CET1) als auch die Leverage Ratio des harten Kernkapitals (CET1) unsere Richtlinien. Dank unserer Kapitalstärke konnten wir im Jahr 2023 Aktien für 1,3 Milliarden US-Dollar zurückkaufen und den Aktionären eine Dividende von 0.70 US-Dollar pro Aktie vorschlagen. Dies entspricht einer Erhöhung um 27 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Der Verwaltungsrat anerkennt zudem, dass Sergio Ermotti ein Vorbild bei der Förderung der Kundenorientierung war. Er setzte seinen persönlichen Austausch mit Kundinnen und Kunden fort und sorgte dafür, dass sich das Unternehmen auf die Kundenbetreuung konzentriert und sie in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns stellt. Dies führte zu einer starken Kundendynamik, was die positiven Zuflüsse an Nettoneugeld und Nettoneueinlagen bei Global Wealth Management und Personal & Corporate Banking seit Abschluss der Übernahme 2023 belegen.

Zudem war Sergio Ermotti ein Vorbild für die gesamte Organisation in Bezug auf Risikokultur und Risikomanagement. Er zeigte Führungsstärke bei der Behebung von Risiken, einschliesslich derjenigen im Zusammenhang mit der Integration, hinterfragte Risikoentscheidungen und sorgte dafür, dass sich der Konzern weiterhin auf die Einhaltung unserer bewährten Grundsätze des Risikomanagements und der Risikokontrolle konzentrierte.

Sergio Ermotti erweiterte rasch und erfolgreich die Konzernleitung (Group Executive Board, GEB) damit die ehrgeizigen Integrationsziele effektiv umgesetzt werden. Zudem ergriff er entschiedene Massnahmen zur Stabilisierung des Unternehmens im Personalbereich sowie zur Fokussierung auf die Aufrechterhaltung der operativen Stabilität, den Schutz der Kundenbasis und das Risikomanagement. Auch machte es Sergio Ermotti zur Priorität, kulturelle Aspekte im kombinierten Unternehmen voranzubringen, indem er persönlich unsere Unternehmenskultur basierend auf unseren drei Schlüsseln zum Erfolg förderte. Daneben erzielte er erfolgreich weitere Fortschritte bei der Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns mit ihren wichtigen Fokusbereichen «Planet» (einschliesslich Netto-Null-Verpflichtungen), «Menschen» (einschliesslich Fortschritte bei Zielen im Hinblick auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion) und «Partnerschaften».

Wie bereits erwähnt, nahm das Compensation Committee bestimmte Anpassungen an den Finanzergebnissen vor, anhand derer die leistungsabhängige Zuteilung des Group CEO für 2023 festgelegt wird. Hätte das Compensation Committee diese Anpassungen nicht vorgenommen, sondern die ausgewiesenen Finanzergebnisse der UBS Group AG angewandt (das heisst einschliesslich aller übernahmebedingten Effekte), hätte die Zielerreichung 100% betragen für die Leistungsmessgrössen Vorsteuergewinn des Konzerns und Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1). Zudem wäre auch das Ergebnis der gewichteten Beurteilung aller finanziellen Leistungsziele höher ausgefallen. Dies wäre nicht repräsentativ für die Leistungen verglichen mit den Zielen gewesen, die für das Geschäftsjahr 2023 vor der Übernahme definiert worden waren.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Beurteilungskriterien, die bei der Bewertung der Leistungen von Sergio P. Ermotti im Jahr 2023 angewandt wurden.

Finanzergebnis

Gewichtung	Performance-Messgrößen	Ergebnisse 2023		Beurteilung ²	Gewichtete Beurteilung	Kommentar 2023
		UBS-Konzern (zugrundeliegend)	UBS AG (kons.) (ausgewiesen)			
20%	Vorsteuergewinn des Konzerns	4,0 Mrd. US-Dollar	4,5 Mrd. US-Dollar	79%	16%	– Der Vorsteuergewinn ging zurück und lag unter den Zielvorgaben, da ein höherer Geschäftsaufwand die höheren Erträge mehr als ausglich; dies ist hauptsächlich auf den operativen Verlust bei Rechtseinheiten der Credit Suisse zurückzuführen.
20%	Aufwand-Ertrags-Verhältnis des Konzerns	87,2%	86,2%	92% ²	18%	– Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis stieg und blieb hinter dem Leistungsziel zurück, da ein höherer Geschäftsaufwand nur teilweise durch einen Anstieg des Gesamtertrags ausgeglichen wurde.
20%	Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1)	4,2%	7,6%	78%	16%	– Die Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) sank und lag unter dem Leistungsziel; dies widerspiegelt ein geringeres Konzernergebnis aufgrund des operativen Verlusts durch Rechtseinheiten der Credit Suisse sowie ein höheres durchschnittliches hartes Kernkapital (CET1).

¹ Beurteilungswert bei 100% gedeckelt und basierend auf dem Ergebnis der Untergruppe UBS (auf ausgewiesener Basis) mit Anpassungen für integrationsbezogene Auswirkungen (wie vorstehend erläutert). ² Bei der Beurteilung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses wird die prozentuale Abweichung des aktuellen Ergebnisses von der Zielsetzung vom maximalen Beurteilungswert (100%) abgezogen.

Nicht finanzielle Leistung und Verhaltensweisen

Gewichtung	Performance-Messgrößen	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Kommentar 2023
30%	Nicht finanzielle Ziele (Integration und Strategie; Kunden; Risiko und Regulierung; Umwelt und Nachhaltigkeit; Personal und Governance)	«Excellent contribution»	27%	Die Beurteilung der einzelnen nicht finanziellen Ziele berücksichtigt quantitative Messgrößen, die anhand interner Ziele und Pläne bewertet werden. <ul style="list-style-type: none"> – Stabilisierung der Credit Suisse, Abschluss der Transaktion innerhalb von drei Monaten, Festlegung eines detaillierten Integrationsplans und Entwicklung eines umfassenden strategischen Plans für die nächsten drei Jahre – Freiwillige Beendigung des Garantievertrags (Loss Protection Agreement) und der Liquiditätsdarlehen (Public Liquidity Backstop), Rückzahlung der Liquiditätshilfen in Notfällen (Emergency Liquidity Assistance Plus, ELA+) der Credit Suisse – Profitabilität auf zugrunde liegender Basis nach Abschluss der Übernahme, Aufrechterhaltung einer in jedem Umfeld soliden und widerstandsfähigen Bilanz und einer starken Kapitalposition – Priorisierung des persönlichen Dialogs mit Kunden, um die Stabilisierung der Kundenbasis zu unterstützen und Vertrauen in das kombinierte Unternehmen aufzubauen – Förderung einer starken Kultur von Risikomanagement und -kontrolle im kombinierten Unternehmen, anhaltender Fokus auf Behebung von Risiken und Fortschritte im Hinblick auf laufende Rechtsfälle – Effektive Erweiterung der Konzernleitung und Management von Führungswechseln, Unterstützung einer konzernweiten Nachfolgeplanung für leitende Führungskräfte und Aufbau einer Talentpipeline – Förderung der Unternehmenskultur basierend auf unseren drei Schlüsseln zum Erfolg um eine erfolgreiche langfristige Integration der Credit Suisse zu ermöglichen – Fortschritte bei den Zielen des Konzerns im Hinblick auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – Für ESG-Messgrößen und -Fortschritte: siehe separate Tabelle in diesem Bericht
10%	Verhaltensweisen (Eigenverantwortung mit Integrität, Zusammenarbeit, Innovation)	«Exemplary behavior»	10%	Die Beurteilung der Verhaltensziele erfolgt qualitativ und hat zusammengefasst zu folgender Bewertung geführt: <ul style="list-style-type: none"> – Übte eine Vorbildfunktion im Hinblick auf die Verhaltensweisen von UBS aus. Ging mit gutem Beispiel voran und bewies in vorbildlicher Weise Verantwortungsbewusstsein und Entschlossenheit, starke und nachhaltige kurz- und langfristige Ergebnisse zu erzielen. – Trug zur Stärkung der Zusammenarbeit im zusammengeschlossenen Unternehmen bei, um den Fokus auf Kundenbedürfnisse, die Stabilisierung des Geschäfts und Fortschritte im Hinblick auf die ambitionierten Integrationsziele zu fördern. – Forderte die Organisation kontinuierlich heraus, aus neuen und anderen Blickwinkeln über die Entwicklung des Geschäfts nachzudenken, beschleunigte den Übergang von der Erprobung auf künstliche Intelligenz gestützter Technologien hin zur Umsetzung.
Total Gewichtete Beurteilung (Maximal 100%)			87%	

Der Verwaltungsrat genehmigte den Vorschlag des Compensation Committee, Sergio P. Ermotti eine leistungsabhängige Zuteilung von 12,25 Millionen Franken zu gewähren. Seine Gesamtvergütung für 2023 (ohne Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an die Vorsorgeeinrichtung) beträgt somit 14,1 Millionen Franken.

Im Einklang mit der Vergütungsstruktur für die Konzernleitung wird die leistungsabhängige Vergütung für den Group CEO zu 20% (2,45 Millionen Franken) in bar ausbezahlt und die verbleibenden 80% (9,8 Millionen Franken) als aufgeschobene Zuteilung, die Verfallsbedingungen und dem Erreichen von Performance-Zielen über die nächsten fünf Jahre unterliegt.

Gesamtvergütung 2023 der Mitglieder der Konzernleitung

An der Generalversammlung 2024 werden die Aktionäre über den Gesamtbetrag in Schweizer Franken für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung für 2023 abstimmen. Die unten stehenden Tabellen enthalten die zugeteilten Vergütungen für den Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung in Schweizer Franken und zum Zweck der Vergleichbarkeit mit der Finanzperformance den Gesamtbetrag in US-Dollar. Die individuellen variablen leistungsabhängigen Vergütungen für die einzelnen Konzernleitungsmitglieder werden erst nach der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung bestätigt.

- › Siehe «Aufgeschobene Vergütung» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen über die Übertragung von gewährten Zuteilungen für Mitglieder der Konzernleitung
- › Siehe «Vergütungsbestimmungen in den Statuten» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen

Geprüft |

Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung

CHF (Ausnahmen sind angegeben)										USD (zum Vergleich) ¹		
Für das Jahr	Grundgehalt	Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	Nebenleistungen ²	Totale fixe Vergütung	Baranteil ³	Leistungsabhängige Zuteilung unter LTIP ⁴	Leistungsabhängige Zuteilung unter DCCP ⁵	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung ⁶	Totale fixe Vergütung	Totale variable Vergütung	Totale fixe und variable Vergütung ⁶
Höchste Gesamtvergütung (2023: Sergio Ermotti; 2022: Ralph Hamers ohne Ersatzzahlungen)⁷												
2023	1 875 000	186 240	84 078	2 145 317	2 450 000	6 125 000	3 675 000	12 250 000	14 395 317	2 368 204	13 522 709	15 890 913
2022	2 500 000	242 239	198 378	2 940 617	1 940 000	4 850 000	2 910 000	9 700 000	12 640 617			

Gesamtvergütung für alle Konzernleitungsmitglieder (ohne Ersatzzahlungen)^{7,8,9,10,11,12}

2023	28 677 051	2 120 421	1 238 708	32 036 180	21 398 036	54 305 166	32 583 098	108 286 300	140 322 480	35 364 567	119 536 663	154 901 230
2022	23 318 410	1 796 872	693 473	25 808 756	16 220 000	40 550 000	24 330 000	81 100 000	106 908 756			

¹ Zum Vergleich wurden Schweizer Franken in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung 2023 von CHF / USD 1.10389 umgerechnet. ² Nebenleistungen werden allesamt zum Marktwert bewertet. ³ Der Baranteil für Konzernleitungsmitglieder, die auch MRTs oder SMFs sind, beinhaltet gesperrte Aktien. ⁴ LTIP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2023 wurden zu einem Wert von 50,00% des Maximums zugeteilt, welcher unserer besten Schätzung des Werts der Zuteilung entspricht. Zur Ermittlung der maximalen Anzahl Aktien wird der gewährte Betrag durch den geschätzten Wert der LTIP-Zuteilung dividiert, geteilt durch CHF 24.435 oder USD 27.936 (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der letzten zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum im Februar). ⁵ Die Beträge widerspiegeln den Betrag des als zusätzliches Kernkapital anrechenbaren Notional AT1 Kapitalinstruments ohne zukünftigen nominellen Zins. ⁶ In diesem Betrag sind die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen für 2023 und 2022 nicht berücksichtigt, welche zum Zeitpunkt der Gewährung auf CHF 7 291 554 respektive auf CHF 4 675 424 geschätzt wurden, davon CHF 897 679 respektive CHF 841 402 für das Konzernleitungsmitglied mit der höchsten Gesamtvergütung (ohne Ersatzzahlungen). Die obligatorischen Arbeitnehmerbeiträge an Sozialversicherungen sind, soweit erforderlich, in den ausgewiesenen Beträgen in der oben stehenden Tabelle enthalten. ⁷ Die Gesamtvergütung der ehemaligen Group CFO Sarah Youngwood für das Jahr 2022, die sowohl eine einmalige Ersatzzahlung für die Vergütung, die durch ihren Wechsel zu UBS verfallen ist, als auch ihre Vergütung für das Geschäftsjahr 2022 umfasst, beläuft sich auf insgesamt CHF 13 475 863 (womit sie unter Einschluss von Ersatzzahlungen die höchste Gesamtvergütung erhielt). ⁸ Wie unter «Konzernleitung» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts angegeben, waren am 31. Dezember 2023 16 Konzernleitungsmitglieder im Amt, am 31. Dezember 2022 waren es 12. ⁹ Beinhaltet arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist für Konzernleitungsmitglieder, welche in den entsprechenden Jahren ausgeschieden sind. ¹⁰ Beinhaltet Zahlungen für neu ernannte Konzernleitungsmitglieder für ihre jeweilige Amtszeit in den entsprechenden Jahren. ¹¹ Das Grundgehalt kann rollenbasierte Zulagen beinhalten, die entsprechend der Marktpraxis im Einklang mit regulatorischen Vorschriften ausgerichtet wurden. ¹² Für das Jahr 2022 sind die einmaligen Ersatzzahlungen in Höhe von CHF 7 206 683 für Sarah Youngwood und von CHF 65 229 für Naureen Hassan in obiger Tabelle nicht enthalten; wenn diese miteinbezogen werden, beläuft sich die Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung für das Jahr 2022 auf CHF 114 180 668.



Gesamte realisierte Vergütung für den Group CEO

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

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

Gesamte realisierte Vergütung im Vergleich zur zugeteilten Vergütung für Sergio Ermotti

CHF					Übertragen	Zugeteilt
Für das Jahr	Grundgehalt	Barvergütung ²	Leistungsabhängige Zuteilung unter Aktienbeteiligungsplänen ²	Leistungsabhängige Zuteilung unter DCCP ²	Gesamte realisierte fixe und variable Vergütung	Gesamte zugeteilte fixe und variable Vergütung ³
2023 ¹	1 875 000	0	0	0	1 875 000	14 125 000

¹ Beinhaltet Vergütung für 9 Monate, da Sergio Ermotti im April 2023 zu UBS stiess. ² Ohne Dividenden- und Zinszahlungen. ³ Ohne Beiträge an Vorsorgepläne und Nebenleistungen. Einschliesslich der durch Sergio Ermotti bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen.

Vergütung im Konzern

Vergütungselemente für alle Mitarbeitenden

Bei unseren Vergütungsentscheidungen berücksichtigen wir alle Vergütungselemente. Wir überprüfen regelmässig unsere Prinzipien und die Vergütungsstruktur, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Interessen unserer Anspruchsgruppen zu entsprechen. Im Jahr 2023 blieb unsere Vergütungsstruktur weitgehend unverändert. Wir prüfen unseren Ansatz für Gehälter und leistungsabhängige Zuteilungen auch weiterhin mit Blick auf Marktentwicklungen, unsere Performance und unser Bekenntnis, für die Aktionäre nachhaltige Renditen zu erwirtschaften.

Grundgehalt und rollenbasierte Zulage

Die fixe Vergütung der Mitarbeitenden (zum Beispiel das Grundgehalt) trägt ihrem Fähigkeitsniveau, ihrer Rolle, ihrer Erfahrung und den lokalen Marktgegebenheiten Rechnung. Das Grundgehalt wird je nach lokaler Marktpraxis in der Regel monatlich oder alle zwei Wochen bezahlt. Wir bieten unseren Mitarbeitenden wettbewerbsfähige Grundgehälter, die sich nach ihrem Standort, der Funktion und der Rolle richten. Bei Gehaltserhöhungen werden im Allgemeinen Beförderungen, Kompetenzen, Leistung und die Verantwortung insgesamt berücksichtigt.

Zusätzlich zum Grundgehalt und als Teil der fixen Vergütung können bestimmte Mitarbeitende eine rollenbasierte Zulage erhalten. Eine solche Zulage verändert das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung und stellt keine Erhöhung der Gesamtvergütung dar. Sie widerspiegelt den Marktwert einer spezifischen Rolle, ist ein fixer Lohnbestandteil und kann nicht verfallen. Im Gegensatz zum Gehalt wird eine rollenbasierte Zulage nur dann ausgerichtet, wenn der oder die Mitarbeitende eine spezifische Rolle besetzt. Wie in den vorhergehenden Jahren umfassten die rollenbasierten Zulagen 2023 einen Baranteil und gegebenenfalls eine Zuteilung von gesperrten UBS-Aktien.

Vorsorge- und Nebenleistungen

Wir bieten Zugang zu einer Reihe von Nebenleistungen wie Altersvorsorge und Krankenversicherung. Diese sind als finanzielle Absicherung im Falle bedeutsamer Lebensereignisse gedacht und tragen zum Wohlbefinden und zur Erfüllung der unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden bei. Vorsorge- und sonstige Nebenleistungen werden entsprechend der lokalen Marktpraxis festgesetzt und regelmässig auf ihre Konkurrenzfähigkeit geprüft.

Mitarbeitende, einschliesslich Konzernleitungsmitglieder und anderer Führungskräfte, die am selben Standort und unter vergleichbaren Bedingungen tätig sind, unterstehen grundsätzlich derselben Vorsorgeregelung. Gemäss den Bestimmungen der Schweizer Pensionskasse für Rechtseinheiten von UBS werden an die Konzernleitung keine erweiterten oder zusätzlichen Vorsorgeleistungen ausgerichtet. Der CEO der Credit Suisse AG, der nach dem rechtlichen Abschluss der Übernahme Mitglied der Konzernleitung wurde, ist Mitglied der Schweizer Pensionskasse für Rechtseinheiten von Credit Suisse.

Leistungsabhängige Zuteilungen

Die meisten unserer Mitarbeitenden können eine jährliche leistungsabhängige Zuteilung erhalten. Deren allfällige Höhe hängt in der Regel vom Konzernergebnis, vom Ergebnis des Unternehmensbereichs, in dem der oder die Mitarbeitende tätig ist, von der Teamleistung und der individuellen Leistung sowie dem Verhalten des oder der Mitarbeitenden ab und reflektiert den Gesamtbeitrag zum Ergebnis des Unternehmens. Solche Zuteilungen erfolgen nach geltenden lokalen Anstellungsbedingungen und liegen im Ermessen von UBS.

Neben den Pfeilern und Prinzipien des Unternehmens werden Verhaltensweisen in Bezug auf Eigenverantwortung mit Integrität, Zusammenarbeit und Innovation für die Leistungsbewertung berücksichtigt. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung tragen wir also nicht nur den Ergebnissen Rechnung, sondern auch der Art, wie sie erzielt wurden.

Unsere Pläne für aufgeschobene Vergütungen

Zur Verdeutlichung unseres Fokus auf nachhaltige Performance und Risikomanagement sowie auf das Erreichen unserer Wachstumsambitionen wird ein Teil der jährlichen variablen Vergütung unserer Mitarbeitenden durch aufgeschobene Vergütungspläne geleistet. Wir sind der Ansicht, dass unser Ansatz mit einem einheitlichen Anreizsystem und obligatorisch aufgeschobenen Vergütungen transparent ist sowie gut geeignet, um unsere Vergütungsphilosophie umzusetzen und eine nachhaltige Performance zu erzielen. Dadurch bringen wir die Interessen unserer Mitarbeitenden mit jenen unserer Aktionäre in Einklang und verknüpfen die Vergütung angemessen mit einer längerfristigen, nachhaltigen Performance.

Unser Ansatz mit obligatorisch aufgeschobenen Vergütungen gilt für alle Mitarbeitenden mit regulatorischen Aufschubanforderungen oder einer Gesamtvergütung von mehr als 300 000 US-Dollar / Franken. Für bestimmte regulierte Mitarbeitende wie Senior-Management-Funktionen (SMFs) und Material Risk Takers (MRTs) gelten zusätzliche Erfordernisse (zum Beispiel strengere Aufschubanforderungen und zusätzliche Sperrfristen). Zusätzlich erhalten SMFs und MRTs 50% ihres Baranteils in Form von unmittelbar übertragenen Aktien, die für zwölf Monate nach Zuteilung gesperrt sind.

Der aufgeschobene Betrag nimmt im Verhältnis zum Anstieg der leistungsabhängigen Zuteilung stärker zu. Der effektive Anteil der aufgeschobenen Vergütung hängt somit von der Höhe der leistungsabhängigen Zuteilung und von der Höhe der Gesamtvergütung ab.

Nach unseren Erkenntnissen gehören unsere Aufschubfristen zu den längsten in der Finanzbranche. Die gewichtete durchschnittliche Aufschubdauer für nicht regulierte Mitarbeitende beträgt 4,4 Jahre für Konzernleitungsmitglieder, 3,8 Jahre für Managing Directors (MD), die den Long-Term Incentive Plan (LTIP) erhalten, und 3,5 Jahre für sonstige Mitarbeitende. Ausserdem können wir gelegentlich auch alternative Ansätze bezüglich aufgeschobener Vergütung nutzen, um in bestimmten Geschäftsbereichen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um eine nachhaltige Performance noch zusätzlich zu fördern, enthalten alle unsere Pläne für aufgeschobene Vergütungen Anstellungsbedingungen und Malus-Bedingungen. Diese erlauben es dem Unternehmen, nicht übertragene aufgeschobene Zuteilungen unter bestimmten Umständen gemäss den Bestimmungen über Performance und nachteilige Handlungen zu reduzieren oder vollständig verfallen zu lassen. Des Weiteren verfallen diese Zuteilungen, wenn das Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grund aufgelöst wird.

Bei der Übertragung der Aktienanwartschaften erfüllen wir unsere Aktienlieferverpflichtungen, indem wir am Markt erworbene eigene Aktien liefern.

- › Siehe «Note 28 Employee benefits: variable compensation» im Abschnitt «Consolidated financial statements» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen
- › Siehe Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen zu MRTs und SMFs

Variable Vergütungselemente nach Mitarbeitendenkategorie

Aufgeschobene Vergütungselemente

Mitarbeitendenkategorie	Barvergütung	LTIP	EOP	DCCP
Mitglieder der Konzernleitung und Managing Directors (MDs), die an die Konzernleitung berichten, sowie deren direkt unterstellte MDs	✓	✓ ¹		✓
Mitarbeitende, für die aufgeschobene Vergütungselemente verpflichtend sind	✓		✓ ¹	✓

¹ Mitarbeitende in Anlagebereichen innerhalb von Asset Management erhalten in der Regel Notional Funds (Fund Ownership Plan, vorherige Bezeichnung AM EOP) anstelle von EOP / LTIP, um ihre Vergütung besser an der Fondsperformance, den Branchenstandards und regulatorischen Anforderungen auszurichten.

Long-Term Incentive Plan

Der LTIP, der für die Leistung im Jahr 2023 gewährt wurde, ist ein Plan für obligatorisch aufgeschobene Vergütungen für Konzernleitungsmitglieder und Managing Directors (MD), die an die Konzernleitung berichten, sowie deren direkt unterstellte MDs.¹ Diese oberen Führungskräfte erhalten den Aktienanteil ihrer leistungsabhängigen Zuteilung für 2023 als LTIP, um die Erreichung unserer ehrgeizigen Integrations-, Geschäfts- und Finanzziele zu unterstützen. Dies verringert die Notwendigkeit einer spezifischen integrationsbezogenen Vergütungszuteilung, die bei einer Transaktion dieser Art üblich ist. Für das Geschäftsjahr 2023 gewährten wir 18 Konzernleitungsmitgliedern und 940 Managing Directors, die während 2023 im Amt waren, LTIP-Zuteilungen mit einem Wert von 50,0% des Maximums, um die erreichbare Maximalauszahlung an unseren anspruchsvollen Finanzambitionen auszurichten.

Die Performance-Kennzahlen der aktienbasierten Zuteilungen im Rahmen des LTIP sind die durchschnittliche ausgewiesene Rendite auf das harte Kernkapital (Return on CET1 Capital, RoCET1) und die relative Gesamtrendite für die Aktionäre (relative Total Shareholder Return, rTSR) über einen Performance-Zeitraum von drei Jahren, beginnend ab dem 1. Januar des Zuteilungsjahres. Die Performance-Ergebnisse und die tatsächliche Höhe der Auszahlungen werden am Ende des Performance-Zeitraums ausgewiesen.

Die Performance-Kennzahl der ausgewiesenen 3-Jahres-Durchschnittsrendite der RoCET1 (Gewichtung: 50%) mit einer Performance-Spanne von 5% bis 10% widerspiegelt die Auswirkungen der Übernahme und unsere ambitionierten Integrationsziele sowie die kommunizierten finanziellen Ambitionen über die Integrationsphase:

- Eine Auszahlung von 100% erfolgt, wenn die RoCET1-Kennzahl den Maximalwert von 10% erreicht, im Einklang mit unserer ambitionierten Zielvorgabe.
- Der Schwellenwert für die Minimalauszahlung von 33% ist eine RoCET1-Kennzahl von 5%, abgestimmt auf nachhaltige Ergebnisse im Zusammenhang mit der Integration.
- Die lineare Auszahlung zwischen dem Schwellen- und dem Maximalwert unterstützt unseren Fokus auf eine nachhaltige Performance, ohne dass Anreize zu einer übermässigen Risikobereitschaft geschaffen werden.

Die über drei Jahre erhobene Performance-Kennzahl rTSR (Gewichtung: 50%) bringt die Interessen der Mitarbeitenden und der Aktionäre noch stärker miteinander in Einklang. Diese Kennzahl vergleicht die Gesamtrendite für die Aktionäre (Total Shareholder Return, TSR) von UBS mit der TSR eines Index, bestehend aus börsenkotierten Global Systemrelevanten Banken (G-SIBs).

- Die maximale Höhe der Auszahlung wird erreicht, wenn rTSR mindestens 25 Prozentpunkte über der Indexperformance liegt, um das Potenzial einer übermässigen Risikobereitschaft zu mindern.
- Keine Auszahlung erfolgt, wenn rTSR 25 Prozentpunkte oder mehr unter der Indexperformance liegt.
- Die lineare Auszahlung zwischen dem Schwellen- und dem Maximalwert unterstützt ebenfalls eine umsichtige Risikobereitschaft.

Der Index der G-SIBs wird vom Financial Stability Board (ohne den UBS-Konzern) unabhängig festgelegt. Unser Index umfasst sämtliche börsenkotierten G-SIBs und bildet Unternehmen mit einem ähnlichen Risikoprofil und ähnlichen Auswirkungen auf die Weltwirtschaft ab. Der Index ist ausgeglichen gewichtet, in Schweizer Franken berechnet und wird von einem unabhängigen Indexanbieter gepflegt, um die Unabhängigkeit bei der Berechnung der TSR zu gewährleisten.

¹ Ohne MDs in Anlagebereichen von Asset Management, die weiter am Fund Ownership Plan (FOP) statt am LTIP teilnehmen.

Börsenkotierte G-SIBs¹

Agricultural Bank of China	Goldman Sachs	Santander
Bank of America	Groupe Crédit Agricole	Société Générale
Bank of China	HSBC	Standard Chartered
Bank of Communications	ICBC	State Street
Bank of New York Mellon	ING	Sumitomo Mitsui FG
Barclays	JPMorgan Chase	Toronto-Dominion
BNP Paribas	Mitsubishi UFJ FG	Wells Fargo
China Construction Bank	Mizuho FG	
Citigroup	Morgan Stanley	
Deutsche Bank	Royal Bank of Canada	

¹ Per November 2023. Ohne den UBS-Konzern.

Dividendengegenwerte (sofern regulatorische Vorschriften die Gewährung zulassen) unterliegen denselben Bedingungen wie die zugrunde liegende LTIP-Zuteilung.

LTIP-Zuteilungen widerspiegeln den langfristigen Fokus unserer Vergütungsstruktur. Für Konzernleitungsmitglieder wird die endgültige Anzahl der Aktien, die am Ende eines dreijährigen Performance-Zeitraums festgelegt wird, in drei gleich grossen Teilen jeweils in den drei Jahren nach dem Performance-Zeitraum übertragen (das heisst in den Jahren 3, 4 und 5 nach der Zuteilung). Für die anderen Empfänger werden die endgültige Anzahl der Aktien nach dem Performance-Zeitraum in voller Höhe übertragen (das heisst im Jahr 3 nach der Zuteilung), wengleich für regulierte Konzernleitungsmitglieder und andere regulierte Mitarbeitende unter Umständen längere Aufschubfristen gelten.

Veranschaulichung der LTIP-Auszahlung

- Die endgültige Zahl der übertragenen Notional Shares variiert abhängig von der Zielerreichung, gemessen an den Performance-Messgrössen.
- Lineare Auszahlung zwischen Schwellenwert und maximaler Performance.
- Die erreichte Performance entspricht einem Prozentsatz der maximal möglichen LTIP-Zuteilung und kann nicht höher als 100% sein.
- Sofern die Leistung die vorab definierten Schwellenwerte nicht erreicht, verfällt die Zuteilung vollständig.
- Für UK Senior-Management-Funktionen (SMFs) und UK Material Risk Takers (UK MRTs) gibt es eine zusätzliche nicht finanzielle Leistungsmessgrösse, die auf einer Verhaltensbeurteilung basiert, wobei die gesamte Zuteilung um

Performance-Kennzahl: durchschnittliche RoCET1 (50% der Zuteilung)		
Unter dem Schwellenwert (<5%)	Vom Schwellenwert (5%) bis zum Maximum (<10%)	Maximum und höher (≥10%)
Vollständiger Verfall (Auszahlung 0%)	Teilweise Übertragung (Auszahlung zwischen 33% und <100%)	Vollständige Übertragung (Auszahlung 100%)

Performance-Kennzahl: rTSR vs. G-SIBs-Index (50% der Zuteilung)		
Unter dem Schwellenwert (<-25 %-Pkt.)	Vom Schwellenwert (-25 %-Pkt.) bis zum Maximum (+25 %-Pkt.)	Maximum und höher (≥+25 %-Pkt.)
Vollständiger Verfall (Auszahlung 0%)	Teilweise Übertragung (Auszahlung zwischen 33% und <100%)	Vollständige Übertragung (Auszahlung 100%)

Zielerreichung LTIP 2020 (im Jahr 2021 gewährt)

Der LTIP 2020 wurde im Jahr 2021 (für die Performance im Jahr 2020) zu einem Fair Value von 65,9% des Maximums von 100% gewährt. Die letztlich erreichte Performance beträgt 92,55% von maximal 100%. Diese Zielerreichung widerspiegelt das Ergebnis von zwei gleich gewichteten Performance-Kennzahlen, RoCET1 und rTSR, die beide über den dreijährigen Performance-Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2023 gemessen wurden. Die Zielerreichung für die LTIP-Zuteilung 2020 (im Jahr 2021 gewährt) gilt für 13 derzeitige Mitglieder der Konzernleitung und 68 weitere am Plan teilnehmende Personen.

Wir erzielten eine 3-Jahres-Durchschnittsrendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) von 15,3% im Vergleich zur Performance-Spanne von 6% bis 18% und eine Performance bei der relativen Gesamtrendite für die Aktionäre (relative Total Shareholder Return, rTSR) von +75,36 Prozentpunkten, verglichen mit dem Index der börsenkotierten Global Systemrelevanten Banken (G-SIBs).

Wie vorstehend ausgeführt, hat das Compensation Committee bestimmte Anpassungen an den Finanzergebnissen vorgenommen, die zur Bestimmung der Zielerreichung des LTIP 2020 verwendet werden. Hätte das Compensation Committee diese Anpassungen nicht vorgenommen, sondern die ausgewiesenen Finanzergebnisse der UBS Group AG angewandt (das heisst einschliesslich aller übernahmebedingten Effekte), hätte die Zielerreichung der RoCET1-Kennzahl 100% betragen.

Für Mitglieder der Konzernleitung wird die erste von drei gleichen Tranchen des LTIP 2020 am 28. März 2024 übertragen; die zweite und die dritte Tranche werden im März 2025 und 2026 übertragen. Bei ausgewählten Mitgliedern des Senior Managements wird der LTIP 2020 am 28. März 2024 in voller Höhe übertragen (für regulierte Mitarbeitende können spätere Zeitpunkte gelten).

Zielerreichung LTIP 2020 (im Jahr 2021 gewährt)

Performance-Kennzahl	Ergebnis der Performance-Kennzahl		Zielerreichung LTIP 2020		
	Schwellenwert	Maximum	Schwellenwert	Maximum	
RoCET1 (Gewichtung: 50%)	6%	18%	Ergebnis unter Schwellenwert: vollständiger Verfall	Zielerreichung: 85,1%	Ergebnis über Maximum: Zielerreichung bei 100% gedeckelt
	Ergebnis: 15,3%				
rTSR (Gewichtung: 50%)	-25 %-Pkt.	+25 %-Pkt.	Ergebnis über Maximum: Zielerreichung bei 100% gedeckelt	Zielerreichung: 100%	
	Ergebnis: +75,36 %-Pkt.				
Gesamtzielerreichung LTIP 2020				Gesamtzielerreichung: 92,55%	

Equity Ownership Plan / Fund Ownership Plan

Der Equity Ownership Plan (EOP) ist der Plan für aufgeschobene Vergütung für Mitarbeitende, die Aufschieb-Anforderungen unterliegen, aber keine LTIP-Zuteilungen erhalten. Für das Geschäftsjahr 2023 haben wir EOP-Zuteilungen an 4661 Mitarbeitende gewährt.

Nachhaltige Ergebnisse zu erzielen ist ein zentrales Ziel von UBS. Unsere EOP-Zuteilungen stellen als Notional Shares eine direkte Verbindung zu den Aktionärsrenditen her und sind nicht mit einem Hebeleffekt ausgestattet. Dieser Ansatz fördert Wachstum und eine nachhaltige Performance. EOP-Zuteilungen werden in der Regel über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg übertragen.

Anstelle des EOP erhalten Mitarbeitende im Anlagebereich von Asset Management einen Teil oder die Gesamtheit ihrer EOP in Form von Notional Funds (Fund Ownership Plan oder FOP, bisher AM EOP), um ihre Vergütung besser an den Branchenstandards auszurichten. Dieser Plan wird in der Regel in bar ausgezahlt und über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg übertragen.

- › Siehe «Übertragung von in früheren Jahren gewährten Zuteilungen, welche Performance-Kennzahlen und -Schwellenwerten unterliegen» im Abschnitt «Zusätzliche Informationen» dieses Berichts für weitere Informationen

Deferred Contingent Capital Plan

Der Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) ist eine zentrale Komponente unserer Vergütungsstruktur und unterstützt die Abstimmung der Interessen unserer Mitarbeitenden in höheren Führungspositionen mit den Interessen unserer Anspruchsgruppen.

Alle Mitarbeitenden, die Aufschiebanforderungen unterliegen, erhalten DCCP-Awards. Für das Geschäftsjahr 2023 haben wir DCCP-Zuteilungen an 5562 Mitarbeitende zugeteilt.

Der DCCP weist viele Merkmale der verlustabsorbierenden Anleihen auf, die wir an Investoren ausgeben. Der DCCP kann bei der Übertragung nach Ermessen der Bank in bar oder in Form eines marktfähigen AT1-Kapitalinstruments mit unbegrenzter Laufzeit ausgezahlt werden. Die Mitarbeitenden können wählen, ob ihre DCCP-Zuteilungen auf Schweizer Franken oder auf US-Dollar lauten sollen.

Die DCCP-Zuteilungen werden nach Ablauf von fünf Jahren vollständig übertragen (für regulierte Mitarbeitende können längere Aufschubfristen gelten). Auf DCCP-Zuteilungen werden jährlich nominelle Zinszahlungen geleistet (ausser an MRTs aufgrund regulatorischer Beschränkungen), vorbehaltlich der Überprüfung und Bestätigung durch das Compensation Committee. Der nominelle Zinssatz für Zuteilungen im Jahr 2024 betrug für auf Schweizer Franken lautende Zuteilungen 4,6% und für auf US-Dollar lautende Zuteilungen 8,3%. Diese Zinssätze basieren auf den aktuellen Marktzinssätzen für ähnliche, vom UBS-Konzern ausgegebene AT1-Kapitalinstrumente.

Zuteilungen verfallen, wenn ein Viability-Ereignis eintritt, das heisst, wenn die FINMA die Bank darüber informiert, dass die DCCP-Zuteilungen abgeschrieben werden müssen, um das Risiko einer Insolvenz, eines Konkurses oder eines Zahlungsausfalls von UBS zu verringern, oder wenn das Unternehmen die Zusage des öffentlichen Sektors für eine aussergewöhnliche Unterstützung erhält, die erforderlich ist, um einen solchen Fall zu verhindern. DCCP-Zuteilungen werden ausserdem abgeschrieben, wenn die harte Kernkapitalquote (CET1 Capital Ratio) des Konzerns unter 10% (für Mitglieder der Konzernleitung) beziehungsweise unter 7% (für alle anderen Mitarbeitenden) sinkt.

Zudem verlieren die Mitglieder der Konzernleitung während der Aufschubfrist pro Verlustjahr 20% ihrer DCCP-Zuteilung. Dies bedeutet, dass 100% der Zuteilung einem Verfallsrisiko unterliegen. Die Verfallsmerkmale des DCCP stellen eine starke Abstimmung mit den Interessen der Inhaber von UBS-Schuldpapieren her und unterstützen die Nachhaltigkeit der Bank.

In den letzten fünf Jahren wurden DCCP-Zuteilungen in Höhe von 1,97 Milliarden US-Dollar ausgegeben, die zum verlustabsorbierenden Kapital (Total Loss-Absorbing Capacity, TLAC) des Konzerns beitragen. Daher unterstützen DCCP-Zuteilungen nicht nur eine wettbewerbsfähige Vergütung, sondern sorgen auch für einen verlustabsorbierenden Kapitalpuffer, der die Kapitalposition der Bank schützt. Die nachfolgende Tabelle zeigt den Beitrag des DCCP zu unserem AT1-Kapital sowie zu unserer TLAC-Quote.

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

Beitrag des Deferred Contingent Capital Plan zu unserer Verlustabsorptionsfähigkeit¹

<i>Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)</i>	31.12.23	31.12.22
Deferred Contingent Capital Plan (DCCP), als verlustabsorbierendes zusätzliches Kernkapital mit hohem Trigger anrechenbar	1935	1794
DCCP-Beitrag zum Total Verlustabsorptionsfähigkeitsquote (%)	0,4	0,6

¹ Siehe «Information für Obligationäre» unter ubs.com/investoren für weitere Informationen über Kapitalinstrumente der UBS Group AG und der UBS AG auf konsolidierter und Standalone-Basis.

Andere Komponenten der variablen Vergütung

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

- Retentionszahlungen an Mitarbeitende in Schlüsselpositionen als Anreiz, weiterhin für die Bank tätig zu sein, speziell in schwierigen Phasen wie dem Verkauf oder der Liquidation von Geschäftseinheiten.
- In seltenen Fällen Garantien, die erforderlich sein können, um Mitarbeitende mit besonderen Fähigkeiten und einer bestimmten Erfahrung zu gewinnen. Als feste Anreize unterliegen diese Zuteilungen unseren allgemeinen Aufschubregeln und sind auf das erste volle Beschäftigungsjahr beschränkt.
- Zuteilungen, die spät im Jahr eingestellten Mitarbeitenden gewährt werden, um leistungsabhängige Zuteilungen zu ersetzen, die sie bei ihrem bisherigen Arbeitgeber erhalten hätten, wenn sie nicht zu UBS gewechselt wären. Für solche Zuteilungen gilt der gleiche Anteil von aufgeschobenen Zahlungen wie für UBS-Mitarbeitende auf einer vergleichbaren Ebene.
- In Ausnahmefällen Antrittszahlungen, die Kandidaten angeboten werden können, um die Chancen auf einen Übertritt zu erhöhen.

Diese anderen Komponenten der variablen Vergütung unterliegen einem umfassenden Genehmigungsprozess. Je nach Höhe oder Art der Zahlungen kann das Compensation Committee in diesen Prozess involviert sein.

Zur Unterstützung der operativen Stabilität, zur Steuerung von Risiken und zum Schutz des Kundengeschäfts haben wir spezifische zusätzliche Massnahmen umgesetzt. Vergütungen zur Bindung von Mitarbeitenden erfolgten in Form aufgeschobener Bar- und Aktienzuteilungen. Um unsere Strategie zur Rückgewinnung von Kunden zu unterstützen und das Wachstum der Kundenbasis zu fördern, haben wir zudem für bestimmte Mitarbeitende Vergütungszuteilungen für Kundengewinnung und -bindung eingeführt. Diese Zuteilungen sind vollständig aufgeschoben und ihr endgültiger Wert ist an die Bindung von Kundenvermögen gekoppelt. Die Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden waren zielgerichtet und beschränkt auf bestimmte Rollen mit Kundenkontakt und kritische Rollen, die zur Unterstützung der operativen Stabilität erforderlich sind. Insgesamt sind die Beträge in Höhe von 736 Millionen US-Dollar im Branchenvergleich für eine Integration dieser Grössenordnung moderat. Diese Zuteilungen machen 3% unseres 2023 erfassten gesamten Personalaufwands aus.

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

Ersatzzuteilungen und verfallene Zuteilungen

Im Einklang mit der branchenüblichen Praxis enthalten unsere Vergütungsstruktur und unsere Vergütungspläne Bestimmungen, nach denen nicht übertragene oder aufgeschobene Zuteilungen von Mitarbeitenden, deren Arbeitsverhältnis aufgelöst wurde, in der Regel reduziert werden oder verfallen. Diese Bestimmungen finden insbesondere dann Anwendung, wenn die Mitarbeitenden zu einem anderen Finanzdienstleistungsunternehmen wechseln und / oder gegen restriktive Vertragsabreden wie die Abwerbung von Kunden oder Mitarbeitenden verstossen.

Umgekehrt müssen wir, um externe Top-Talente zu gewinnen, angesichts der branchenüblichen Praxis in Betracht ziehen, die beim vorherigen Arbeitgeber verfallene Vergütung zu ersetzen. In bestimmten Situationen und nach sorgfältiger Erwägung ersetzen wir bei neu rekrutierten Führungskräften deren verfallene Vergütung. Die Ersatzzuteilungen unterliegen den Bestimmungen von UBS in Bezug auf nachteilige Handlungen. Ihre Höhe unterliegt einer unabhängigen Überprüfung im Rahmen des «Berichts der Revisionsstelle über die Prüfung des Vergütungsberichts». Diese Überprüfung verifiziert, dass die Ersatzzahlungen mit den verfallenen Vergütungselementen vergleichbar sind, und bestätigt, dass sie keine Antrittszahlungen («golden hellos») darstellen.

Auf Basis einer gründlichen Prüfung der verfügbaren Unterlagen und der jeweiligen Fakten und Umstände versuchen wir, die Art, Bedingungen und Aufschubfristen der verfallenen Vergütung nachzubilden. Ersatzzuteilungen können Barzahlungen und / oder aufgeschobene Zuteilungen beinhalten, einschliesslich EOP-Aktienzuteilungen und DCCP-Zuteilungen. Im Falle von Barzahlungen gibt es in der Regel einen Rückforderungszeitraum, falls die Mitarbeitenden innerhalb von zwölf Monaten nach Aufnahme der Beschäftigung UBS freiwillig verlassen. Ersatzzuteilungen übersteigen nicht den kommerziellen Wert oder Fair Value der tatsächlich verfallenen Vergütung und werden im Falle von Konzernleitungsmitgliedern transparent offengelegt. Im Jahr 2023 verfielen aufgeschobene Zuteilungen im Umfang von 1903 Millionen US-Dollar; dem standen die im Jahr 2023 gewährten Antrittszahlungen, Ersatzzahlungen und Garantien im Umfang von insgesamt 216 Millionen US-Dollar gegenüber.

Antrittszahlungen, Ersatzzahlungen, Garantien und Abfindungszahlungen

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Total 2023	davon: nicht aufgeschobene Barzahlungen		davon: Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen	
		Total 2022	Anzahl Empfänger		
			2023	2022	
Total Antrittszahlungen¹	0	0	0	0	1
davon: Key Risk Takers ²	0	0	0	0	0
Total Ersatzzahlungen³	145	29	116	110	422
davon: Key Risk Takers ²	65	9	56	32	19
Total Garantien⁴	71	32	40	43	49
davon: Key Risk Takers ²	51	20	31	26	9
Total Abfindungszahlungen^{1,5}	485	485	0	233	1745
davon: Key Risk Takers ²	7	7	0	1	8

¹ Konzernleitungsmitglieder sind nicht berechtigt, Antritts- oder Abfindungszahlungen zu erhalten. In den Antrittszahlungen nicht enthalten sind Einmalzahlungen an neu angestellte Junior-Associates der Investment Bank. Einschliesslich dieser belaufen sich die gesamten Antrittszahlungen 2023 auf USD 4 Mio. und 2022 auf USD 1 Mio. Alle Einmalzahlungen für neu eingestellte Junior-Associates unterliegen einer zwölfmonatigen Rückforderungsbedingung. ² Bei den Ausgaben für Key Risk Takers handelt es sich um Gesamtjahresbeträge für Personen, die am 31. Dezember 2023 ihre Funktion innehatten. Key Risk Takers (wie von UBS definiert) enthält alle Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung von über USD / CHF 2,5 Millionen (hochbezahlte Mitarbeitende). ³ 2023 wurden keine Ersatzzahlungen an Konzernleitungsmitglieder ausgerichtet. Die für 2022 ausgewiesenen Beträge enthalten Ersatzzahlungen an zwei Mitglieder der Konzernleitung. Das Total enthält jeweils Zuteilungen, die spät im Jahr eingestellten Mitarbeitenden gewährt werden, um leistungsabhängige Zuteilungen zu ersetzen, die sie bei ihrem bisherigen Arbeitgeber erhalten hätten, wenn sie nicht zu UBS gewechselt wären. ⁴ 2022 und 2023 wurden keine Garantien an Konzernleitungsmitglieder ausgerichtet. ⁵ Enthält gesetzlich geregelte Abfindungen, Abfindungen innerhalb eines Sozialplans sowie Abfindungen während der Freistellungsphase.

Verfallene Zuteilungen¹

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Total 2023	Total 2022
	Total verfallene Zuteilungen	1903
davon: ehemalige Konzernleitungsmitglieder	0	3
davon: Key Risk Takers ²	293	12

¹ Verfallene Zuteilungen für Notional Shares (ohne Zuteilungen aus Legacy-Plänen der Credit Suisse) werden für 2023 berechnet als während des Geschäftsjahrs verfallene Einheiten bewertet zum Aktienkurs per 31. Dezember 2023 (USD 30.90). Die Angaben für 2022 sind gemäss dem Aktienkurs per 31. Dezember 2022 (USD 18.67) bewertet. Für LTIP spiegeln die verfallenen Einheiten den Fair Value am Datum der Zuteilung wider. Für die AM-EOP-/FOP-Zuteilungen in Notional Funds an die Mitarbeitenden von Asset Management entspricht dies den 2023 und 2022 verbuchten Gutschriften für verfallene Vergütungen. Für den DCCP entspricht dies dem Fair Value der über das Jahr verfallenen Zuteilungen am Datum der Zuteilung. Die Credit Suisse Legacy-Zuteilungen (einschliesslich Zuteilungen von Notional Funds der Credit Suisse) werden mit Hilfe des Werts am Datum der Zuteilung berechnet und enthalten explizite Anpassungen aufgrund des Entscheids des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD), variable Vergütungen zu streichen oder zu kürzen. In den Daten des Jahres 2022 sind verfallene Credit Suisse Legacy-Zuteilungen nicht enthalten. Alle ausgewiesenen Werte schliessen verfallene DCCP-Zinsen und verfallene Zinsen auf bedingtem Kapital aus. Die ausgewiesenen Zahlen stimmen möglicherweise nicht mit den Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung gemäss IFRS überein. ² Key Risk Takers (wie von UBS definiert) enthält alle Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung von über USD / CHF 2,5 Millionen (hochbezahlte Mitarbeitende), ausgenommen ehemalige Konzernleitungsmitglieder, deren Zuteilungen 2023 oder 2022 verfallen sind.

Aktienbesitz von Mitarbeitenden

Gemäss verfügbaren Informationen über den Aktienbesitz von Mitarbeitenden, einschliesslich nicht übertragener aufgeschobener Zuteilungen, hielten Mitarbeitende per 31. Dezember 2023 UBS-Aktien im Wert von mindestens 7,9 Milliarden US-Dollar (davon waren rund 5,3 Milliarden US-Dollar nicht übertragen), was rund 7,4% unseres gesamten ausgegebenen Aktienkapitals entspricht.

Der Equity Plus Plan ist unser Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsplan. Er ermöglicht Mitarbeitenden auf und unterhalb des Executive-Director-Rangs, freiwillig bis zu 30% ihres Grundgehalts und / oder ihrer regelmässigen Kommissionszahlungen für den Kauf von UBS-Aktien zu verwenden. Darüber hinaus können berechnete Mitarbeitende (sofern dies angeboten wird) im Rahmen des Programms bis zu 35% ihrer leistungsabhängigen Zuteilung investieren. Die Beteiligung an dem Programm ist auf 20 000 US-Dollar / Schweizer Franken jährlich begrenzt. Die berechtigten Mitarbeitenden können UBS-Aktien zum Marktpreis kaufen und erhalten für je drei über das Programm erworbene Aktien eine Zusatzaktie. Die Zusatzaktien werden nach maximal drei Jahren übertragen, sofern der oder die Mitarbeitende weiter bei UBS beschäftigt ist und die gekauften Aktien während der gesamten Haltefrist nicht veräussert wurden.

› Siehe «**Note 28 Employee benefits: variable compensation**» im Abschnitt «**Consolidated financial statements**» des **UBS Group Annual Report 2023** für weitere Informationen

Vergütung von US-Finanzberatern in Global Wealth Management

Wie in den USA im Wealth-Management-Geschäft üblich, setzt sich die Vergütung für US-Finanzberater im Global Wealth Management aus Bar- und aufgeschobenen Vergütungen zusammen, die nach einem formelbasierten Ansatz auf Umsatzbasis festgelegt werden.

Die monatliche Barvergütung wird anhand eines Gesamtprozentsatzes für jeden Finanzberater ermittelt. Sie entspricht einem prozentualen Anteil des vergütungsrelevanten Umsatzes, den jeder Finanzberater während dieses Monats erzielt. Der vergütungsrelevante Umsatz basiert in der Regel auf Transaktionserlösen und Anlageberatungsgebühren und kann weiteren Anpassungen unterliegen. Der Prozentsatz hängt im Allgemeinen von der Höhe des Umsatzes und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ab. Dadurch werden Wachstum und die Abstimmung mit der Anlagestrategie und den Zielen unserer Kunden gefördert.

Finanzberatern kann auch eine jährliche aufgeschobene Vergütung gewährt werden, welche in der Regel über einen Zeitraum von sechs Jahren übertragen wird. Diese jährliche aufgeschobene Zuteilung entspricht, wie oben erläutert, ihrem Gesamtprozentsatz und ihrem Umsatz.

Die Bar- und aufgeschobenen Vergütungen können reduziert werden, wenn den Finanzberatern zum Beispiel Fehler unterlaufen, wenn sie fahrlässig oder leichtsinnig handeln oder wenn sie die Regeln, Standards, Praktiken und / oder Richtlinien des Unternehmens und / oder die geltenden Gesetze und Bestimmungen nicht einhalten.

Finanzberater können zudem an zusätzlichen Programmen teilnehmen, um die Weiterentwicklung ihrer geschäftlichen Aktivitäten zu fördern oder um gegebenenfalls den Übergang von Kundenbeziehungen zu unterstützen.

2023 Ergebnisse der Konzern-Performance

Leistungsabhängige Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2023

Die Tabelle «Variable Vergütung» unten zeigt die variablen Vergütungen an die Mitarbeitenden für das Geschäftsjahr 2023 sowie die Anzahl der Empfänger der jeweiligen Zuteilungen. Bei aufgeschobenen Zuteilungen hängt die Höhe der endgültigen Zahlung an den Mitarbeitenden von den Verfalls- und Performancebedingungen ab. Der Betrag der aufgeschobenen Aktienzuteilungen basiert auf deren Marktwert zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Variable Vergütung

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	In der Erfolgsrechnung nach IFRS Accounting Standards erfasster Aufwand		Auf spätere Perioden aufgeschobener Aufwand ²		Anpassungen ³		Total		Anzahl Empfänger ⁸	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Nicht aufgeschobene Barzahlungen	2 859	2 276	0	0	333 ⁴	(18) ⁴	3 192	2 259	97 265	59 570
Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen	523	364	777	605	27	58	1 327	1 026	5 489	4 349
<i>davon: Equity Ownership Plan</i>	155	202	263	310	33 ⁵	55 ⁵	452	568	4 177	4 042
<i>davon: Deferred Contingent Capital Plan</i>	180	129	312	245	0	0	493	375	5 448	4 206
<i>davon: Long-Term Incentive Plan</i>	164	11	160	30	(6) ^{5,6}	3 ⁵	318	43	954	14
<i>davon: Fund Ownership Plan</i>	24	21	41	20	0	0	65	41	371	295
Variable Vergütung – Pool für leistungsabhängige Zuteilungen	3 382	2 640	777	605	360	40	4 519	3 285	97 290	59 590
Variable Vergütung – Finanzberater¹	3 761	3 799	1 236	1 290	0	0	4 997	5 089	5 804	6 245
Variable Vergütungen – andere²	784	169	384	237	(190)⁷	(146)⁷	978	260		
Total variable Vergütung	7 927	6 608	2 398	2 131	170	(106)	10 495	8 634		

¹ Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Barzahlungen und Zuteilungen im Rahmen der aufgeschobenen Vergütung und wird formelbasiert auf Grundlage des vergütbaren Umsatzes und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ermittelt. Sie enthält auch Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszusagen, die mit den Finanzberatern zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung eingegangen werden und an Übertragungsbedingungen geknüpft sind. ² Beinhaltet Zuteilungen zur Bindung von Mitarbeitenden für Mitarbeitende der Credit Suisse, um den Abschluss der Transaktion und die Frühphase der Integration zu unterstützen, Ersatzzahlungen, Gutschriften für verfallene Vergütungen, Abfindungszahlungen, Zahlungen zur Bindung von Mitarbeitenden und den Zinsaufwand im Zusammenhang mit dem Deferred Contingent Capital Plan. ³ Schätzung zum 31. Dezember 2023 und 2022. Die effektive Höhe des zukünftigen Aufwands kann variieren, beispielsweise aufgrund von verfallenen Zuteilungen. ⁴ Beinhaltet die zum Datum der Übernahme der Credit Suisse erfassten Verbindlichkeiten für den Barbonus 2023 in Höhe von USD 351 Millionen für Dienstzeiten vor der Übernahme sowie Währungsumrechnungsanpassungen. ⁵ Beinhaltet den Abschlag für geschätzte Übertragungsbeschränkungen nach Ablauf der Aufschubfrist sowie den permanenten Abzug für den Verfall von Zuteilungen. ⁶ Die LTIP-Anpassungen beinhalten eine Differenz in Höhe von USD 53 Millionen zwischen dem geschätzten Aufwand gemäss IFRS 2 und dem mitgeteilten, im Pool für leistungsabhängige Zuteilungen enthaltenen Wert. ⁷ Der in der Spalte «Auf spätere Perioden aufgeschobener Aufwand» ausgewiesene Betrag enthält Zinsaufwand für Zuteilungen aus dem Deferred Contingent Capital Plan von USD 190 Millionen (2022: USD 146 Millionen). Da der Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen den Gegenwartswert bei der Zuteilung an den Mitarbeitenden darstellt, wird dieser Betrag ausgeschlossen. ⁸ Zuteilungen, die Teil von «Variable Vergütungen – andere» sind, sind nicht enthalten.

Pool und Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen für das Jahr 2023

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen, der die leistungsbasierten variablen Zuteilungen für 2023 umfasst, belief sich auf 4,5 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht einem Anstieg um 38% gegenüber 2022 (bzw. einem Rückgang um 14% gegenüber dem aggregierten Pro-forma-Pool 2022 der kombinierten Unternehmen in Höhe von 5,3 Milliarden US-Dollar, was den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen von UBS, den Pool für variable Vergütung der Credit Suisse sowie andere variable Vergütungszuteilungen in Zusammenhang mit dem Geschäftsjahr 2022 beinhaltet). Der Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen stieg 2023 auf 4,0 Milliarden US-Dollar. Dies widerspiegelte hauptsächlich einen gestiegenen Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen im Geschäftsjahr aufgrund der Übernahme der Credit Suisse Group. Die nachstehende Tabelle «Pool und Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen» stellt den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen dem Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen gegenüber.

Pool und Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	2023	2022	Veränderung in %
Pool für leistungsabhängige Zuteilungen ¹	4 519	3 285	38
<i>davon: auf spätere Geschäftsperioden aufgeschobener Aufwand und Buchungsanpassungen^{2,3}</i>	1 137	645	76
Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen im Zusammenhang mit dem laufenden Geschäftsjahr	3 382	2 640	28
Aufwand für leistungsabhängige Zuteilungen im Zusammenhang mit früheren Geschäftsjahren	604	566	7
Gesamtaufwand für leistungsabhängige Zuteilungen⁴	3 986	3 205	24

¹ Durch den Arbeitgeber entrichtete Steuern und Sozialversicherungsbeiträge sind nicht enthalten. ² Schätzung per Ende des Geschäftsjahres. Die effektive Höhe des zukünftigen Aufwands kann variieren, beispielsweise aufgrund von verfallenen Zuteilungen. ³ Siehe die vorstehende Tabelle «Variable Vergütung» für weitere Informationen. ⁴ Siehe «Note 28 Employee benefits: variable compensation» im Abschnitt «Consolidated financial statements» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen.

Vergütung des Verwaltungsrats

Verwaltungsratspräsident

Unter der Leitung des Präsidenten, Colm Kelleher, entscheidet der Verwaltungsrat, unter anderem, auf Empfehlung des Group CEO über die Konzernstrategie, ist in letzter Instanz für die Aufsicht des Managements verantwortlich und ernennt alle Mitglieder der Konzernleitung.

Der Verwaltungsratspräsident leitet alle Generalversammlungen und Verwaltungsratssitzungen und koordiniert mit den Vorsitzenden der Ausschüsse deren Arbeit. Zusammen mit dem Group CEO ist der Verwaltungsratspräsident für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären und Anspruchsgruppen verantwortlich, einschliesslich Kunden, Regierungsvertretern, Regulatoren und öffentlichen Organisationen. Der Verwaltungsratspräsident arbeitet eng mit dem Group CEO und anderen Konzernleitungsmitgliedern zusammen und bietet bei Bedarf Beratung und Unterstützung an. Er stärkt und fördert fortlaufend unsere Kultur auf der Grundlage der drei Schlüssel zum Erfolg – unseren Pfeilern, Prinzipien und Verhaltensweisen.

Der Verwaltungsratspräsident ist ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats. Seine Gesamtvergütung umfasst keinen variablen Bestandteil und besteht für die Dauer von Generalversammlung zu Generalversammlung aus einem festen Honorar, das zu 50% in bar und zu 50% in UBS-Aktien, die für vier Jahre gesperrt sind, ausgerichtet wird. Für den aktuellen Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 betrug sein festes Honorar 4,7 Millionen Franken, das sich aus einer Barvergütung von 2,35 Millionen Franken und einem Aktienanteil von 2,35 Millionen Franken in Form von 96 173 UBS-Aktien zum Kurs von 24.435 Franken je Aktie zusammensetzte. Die Aktienkomponente koppelt die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten an den langfristigen Erfolg des Konzerns. Der Verwaltungsratspräsident erhält über sein festes Honorar hinaus keine leistungsabhängigen Vergütungen, Abfindungszahlungen oder Vorsorgebeiträge. Ihm stehen aufgrund seiner Vollzeitposition aber Personalkonditionen bei UBS-Produkten und -Leistungen zu. Mit Wirkung von der Generalversammlung 2024 werden wir das feste jährliche Honorar des Verwaltungsratspräsidenten auf 5,5 Millionen Franken erhöhen, um die deutliche Ausweitung des Aufgabenbereichs, der Verantwortlichkeit und der Komplexität seines Mandats nach der Übernahme der Credit Suisse Group widerzuspiegeln.

- › Siehe «Verwaltungsrat» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts für weitere Informationen über die Aufgaben des Präsidenten des Verwaltungsrats

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Als Vizepräsident leitet Lukas Gähwiler den Verwaltungsrat bei Abwesenheit des Verwaltungsratspräsidenten und unterstützt den Verwaltungsratspräsidenten ausserdem, zusammen mit dem Senior Independent Director, in allen Aspekten der Corporate Governance und der konzernweiten Aufsicht. Insbesondere vertritt er UBS in einer Vielzahl von Organisationen und Branchenverbänden in der Schweiz. Im Jahr 2023 übernahm Lukas Gähwiler zusätzliche Verantwortlichkeiten als Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse AG, einer Tochtergesellschaft der UBS Group AG. Diese Nominierung ist unerlässlich für eine starke Governance und Aufsicht dieser Tochtergesellschaft im Einklang mit den Governance-Grundsätzen der UBS Group AG sowie zur Vereinfachung der Integration der Credit Suisse AG in UBS.

Die Gesamtvergütung des Vizepräsidenten für seinen Einsitz im Verwaltungsrat der UBS Group AG umfasst keinen variablen Bestandteil und besteht für die Dauer von Generalversammlung zu Generalversammlung aus einem festen Honorar, das zu 50% in bar und zu 50% in UBS-Aktien, die für vier Jahre gesperrt sind, ausgerichtet wird. Für den aktuellen Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 betrug sein festes Honorar 1,5 Millionen Franken, ausschliesslich Nebenleistungen und Pensionskassenbeiträgen. Das feste Honorar setzte sich aus einer Barvergütung von 0,75 Millionen Franken und einem Aktienanteil von 0,75 Millionen Franken in Form von 30 693 UBS-Aktien zum Kurs von 24.435 Franken je Aktie zusammen.

Als nicht unabhängiges Verwaltungsratsmitglied hat Lukas Gähwiler Anspruch auf Pensionskassenbeiträge. Einschliesslich dieser belief sich seine Gesamtvergütung als Vizepräsident des Verwaltungsrats für den aktuellen Zeitraum auf 1 881 368 Franken.

Der Einsitz im Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft führt zu einer deutliche Ausweitung des Aufgabenbereichs, der Verantwortlichkeit und der Komplexität seines Mandats und war dringend erforderlich, um die Integration zu unterstützen. Aus diesem Grund wird Lukas Gähwiler Anspruch auf ein zusätzliches Verwaltungsrats honorar haben, im Einklang mit seiner Rolle als Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse AG und anderen nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern der jeweiligen Tochtergesellschaften. Die Zahlung des Honorars für den Einsitz im Verwaltungsrat dieser Tochtergesellschaft ist abhängig von der Genehmigung eines Zusatzbetrags durch die Aktionäre an der Generalversammlung 2024.

Das Honorar des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats für seinen Einsitz im Verwaltungsrat der Credit Suisse AG für die Dauer von Generalversammlung zu Generalversammlung besteht aus einem festen Honorar ohne variable Komponente, das zu 100% in bar ausgerichtet wird. Für den aktuellen Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 betrug seine Gesamtvergütung als Präsident des Verwaltungsrats der Credit Suisse AG 1 000 000 Franken.

Der Vizepräsident hat keinen Anspruch auf leistungsabhängige Zuteilungen, Abfindungsregelungen oder Zusatzbeiträge in Pensionskassenpläne. Die Vorsorgebeiträge und Nebenleistungen für den Vizepräsidenten als nicht unabhängiges Verwaltungsratsmitglied stimmen mit denen aller Mitarbeitenden von UBS überein und sind im Einklang mit lokaler Marktpraxis.

- › **Siehe «Verwaltungsrat» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts für weitere Informationen über die Aufgaben des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats**
- › **Siehe Abschnitt «Abstimmung über die Vergütung» dieses Berichts für weitere Informationen über vergütungsbezogene Anträge an der Generalversammlung 2024**

Übrige Mitglieder des Verwaltungsrats

Mitglieder des Verwaltungsrats, mit Ausnahme des Präsidenten und des Vizepräsidenten, erhalten feste Honorare für ihren Einsitz im Verwaltungsrat sowie in seinen Ausschüssen. Diese Honorare sind gegenüber dem letzten Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung unverändert. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine leistungsabhängigen Vergütungen, Abfindungszahlungen, Nebenleistungen oder Vorsorgebeiträge (die Anspruchsberechtigungen des Präsidenten und des Vizepräsidenten sind oben erläutert).

Verwaltungsratsmitglieder, mit Ausnahme des Präsidenten und des Vizepräsidenten, müssen mindestens 50% ihres Honorars in für vier Jahre gesperrte UBS-Aktien investieren, können wahlweise aber bis zu 100% ihres Honorars hierzu verwenden. Die Zahl der Aktien wird auf Basis des durchschnittlichen Schlusskurses während der zehn Handelstage vor und einschliesslich des Zuteilungsdatums berechnet.

Im Jahr 2023 hatten zwei unabhängige Verwaltungsratsmitglieder Einsitz in den Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften, um die Integration der Credit Suisse in UBS zu erleichtern. Mitglieder des Verwaltungsrats der UBS Group AG, die zusätzliche Rollen in den Verwaltungsräten bedeutender Tochtergesellschaften haben, erhalten für die erhebliche Ausweitung des Aufgabenbereichs, der Verantwortlichkeit und der Komplexität ihres Mandats entsprechende Honorare. Diese Honorare sind im Einklang mit anderen nicht exekutiven Verwaltungsratsmitglieder der jeweiligen Tochtergesellschaften. Die Zahlung dieser Verwaltungsratsgehälter für Tochtergesellschaften ist abhängig von der Genehmigung eines Zusatzbetrags durch die Aktionäre an der Generalversammlung 2024. Die Gesamtvergütung anderer Verwaltungsratsmitglieder der UBS Group AG, einschliesslich der Honorare von Tochtergesellschaften, ist in der nachstehenden Tabelle «Details zu den Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen» zusammengefasst.

An jeder Generalversammlung wird den Aktionären ein Vorschlag für den Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats, einschliesslich der Vergütung für den Präsidenten und den Vizepräsidenten, für den Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung, zur Genehmigung vorgelegt. Nachfolgend sind Einzelheiten zur Honorarstruktur für die Verwaltungsratsmitglieder angegeben.

Vergütungssystem für Verwaltungsratsmitglieder der UBS Group AG

CHF	GV 2023 bis GV 2024		Zusammen- setzung		Auszahlung					
Feste jährliche Honorare¹										
Präsident		4 700 000	Gesperrte Aktien	50%						
Vizepräsident		1 500 000								
Honorare für übrige VR-Mitglieder²			Barvergütung	50%						
Festes Grundhonorar		300 000								
Senior Independent Director		150 000								
	Vorsitz	Mitglied								
Audit Committee	300 000	200 000								
Compensation Committee	200 000	100 000								
Governance and Nominating Committee		100 000								
Corporate Culture and Responsibility Committee		50 000								
Risk Committee	350 000	200 000								
					Zeitraum von GV zu GV	Jahr der Zuteilung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4

¹ Präsident und Vizepräsident erhalten über ihr festes jährliches Honorar hinaus keine Ausschuss- oder sonstigen Honorare. Ihr festes Honorar wird zu 50% in bar und zu 50% in Aktien, die für vier Jahre gesperrt sind, ausgezahlt. Für Informationen über Ansprüche des Präsidenten und des Vizepräsidenten auf Nebenleistungen siehe oben. ² Mindestens 50% der Gesamtbeträge müssen aufgewendet werden, um für vier Jahre gesperrte UBS-Aktien zu erwerben. Die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats können aber wahlweise bis zu 100% ihres Honorars aufwenden, um gesperrte UBS-Aktien zu erwerben.

Governance zur Genehmigung der Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder

Die Vorsitzende des Compensation Committee unterbreitet jedes Jahr einen Vorschlag für die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten und des Vizepräsidenten, unter Berücksichtigung der Honorare oder Vergütungen für vergleichbare Funktionen in unserer Vergleichsgruppe von Finanzunternehmen und in anderen relevanten führenden Schweizer Unternehmen im Swiss Market Index. Dieser Vorschlag wird jährlich vom Compensation Committee für die Dauer von Generalversammlung zu Generalversammlung genehmigt.

Die Honorarstruktur für die übrigen Verwaltungsratsmitglieder wird jährlich überprüft. Die Grundlage bildet dabei ein Vorschlag des Verwaltungsratspräsidenten an das Compensation Committee, das anschliessend dem Verwaltungsrat seinen Vorschlag zur Genehmigung vorlegt. Bei unserer regelmässigen Überprüfung der Honorarstruktur des Verwaltungsrats kamen wir zu dem Schluss, dass unser Vergütungsansatz für Verwaltungsratsmitglieder nach wie vor angemessen ist, und belassen ihn deshalb unverändert.

- › Siehe «Compensation Governance» im Abschnitt «Vergütungsphilosophie und Compensation Governance» in diesem Bericht für weitere Informationen über die Vergütungsverantwortlichkeiten des Verwaltungsrats und des Compensation Committee

Details zu den Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen

Zeitraum von der GV 2023 bis zur GV 2024

CHF (Ausnahmen sind angegeben)

Name, Funktion ¹	Audit Committee	Compensation Committee	Corporate Culture and Responsibility Committee	Governance and Nominating Committee	Risk Committee	Grundhonorar	Honorare für Ausschuss-einsitze	Zusatzleistungen ²	Nebenleistungen ³	Total ⁴	Aktienanteil ⁵	Anzahl Aktien ^{6,7}	Verwaltungs-rathonorare von Tochtergesellschäften ⁸	Total einschl. Honorare von Tochtergesellschäften
Colm Kelleher, Verwaltungsratspräsident ⁹			C	C		4 700 000			12 830	4 712 830	50	96 173		4 712 830
Lukas Gähwiler, Vizepräsident ⁹				M	M	1 500 000			381 368	1 881 368	50	30 693	1 000 000	2 881 368
Jeremy Anderson, Vizepräsident und Senior Independent Director	C			M		300 000	400 000	150 000		850 000	100	26 624	893 215	1 743 215
Claudia Böckstiegel, Mitglied			M			300 000	50 000			350 000	50	7 161		350 000
William C. Dudley, Mitglied			M		M	300 000	250 000			550 000	50	11 254		550 000
Patrick Firmenich, Mitglied	M		M			300 000	250 000			550 000	100	16 672		550 000
Fred Hu, Mitglied				M		300 000	100 000			400 000	100	12 105		400 000
Mark Hughes, Mitglied			M		C	300 000	400 000			700 000	50	14 323	795 677	1 495 677
Nathalie Rachou, Mitglied				M	M	300 000	300 000			600 000	50	12 277		600 000
Julie G. Richardson, Mitglied		C			M	300 000	400 000			700 000	50	14 323		700 000
Dieter Wemmer, Mitglied	M	M				300 000	300 000			600 000	100	23 549		600 000
Jeanette Wong, Mitglied	M	M				300 000	300 000			600 000	100	18 194		600 000
Gesamtvergütung aller Verwaltungsratsmitglieder 2023/2024										12 494 198				15 183 090
Gesamtvergütung aller Verwaltungsratsmitglieder 2023/2024 in USD (zum Vergleich) ¹⁰										13 792 316				16 760 560

Zeitraum von der GV 2022 bis zur GV 2023

CHF (Ausnahmen sind angegeben)

Name, Funktion ¹	Audit Committee	Compensation Committee	Corporate Culture and Responsibility Committee	Governance and Nominating Committee	Risk Committee	Grundhonorar	Honorare für Ausschuss-einsitze	Zusatzleistungen ²	Nebenleistungen ³	Total ⁴	Aktienanteil ⁵	Anzahl Aktien ^{6,7}	Verwaltungs-rathonorare von Tochtergesellschäften	Total einschl. Honorare von Tochtergesellschäften
Colm Kelleher, Verwaltungsratspräsident ⁹			C	C		4 700 000			86 494	4 786 494	50	116 961		
Lukas Gähwiler, Vizepräsident ⁹						1 500 000			379 010	1 879 010	50	37 328		
Jeremy Anderson, Vizepräsident und Senior Independent Director	C			M		300 000	400 000	150 000		850 000	50	21 152		
Claudia Böckstiegel, Mitglied			M			300 000	50 000			350 000	50	8 709		
William C. Dudley, Mitglied			M		M	300 000	250 000			550 000	50	13 687		
Patrick Firmenich, Mitglied			M			300 000	250 000			550 000	100	26 130		
Fred Hu, Mitglied				M		300 000	100 000			400 000	100	14 722		
Mark Hughes, Mitglied			M		C	300 000	400 000			700 000	50	17 419		
Nathalie Rachou, Mitglied		C		M	M	300 000	300 000			600 000	50	14 931		
Julie G. Richardson, Mitglied		C			M	300 000	400 000			700 000	50	17 419		
Dieter Wemmer, Mitglied	M	M				300 000	300 000			600 000	50	14 931		
Jeanette Wong, Mitglied	M	M				300 000	300 000			600 000	100	22 127		
Gesamtvergütung aller Verwaltungsratsmitglieder 2022/2023										12 565 504				

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

¹ Am 31. Dezember 2023 und am 31. Dezember 2022 waren zwölf Mitglieder des Verwaltungsrats im Amt. ² Diese Vergütungen stehen im Zusammenhang mit der Rolle als Senior Independent Director. ³ Bei der Höhe der Nebenleistungen im Zeitraum von der Generalversammlung 2023 bis zur Generalversammlung 2024 handelt es sich um eine Schätzung. Für den Vizepräsidenten beinhalten die Nebenleistungen die Beiträge von UBS an die Pensionskasse. ⁴ Nicht enthalten sind die obligatorischen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen, welche für den Zeitraum GV 2023 zu GV 2024 (einschliesslich Verwaltungsratspräsident, Vizepräsident und Mitgliedern der UBS Group AG, die eine Rolle in Tochtergesellschaften bekleiden) zum Zeitpunkt der Gewährung auf CHF 1 000 000 und für den Zeitraum GV 2022 zu GV 2023 auf CHF 731 329 geschätzt wurden. Die von den unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bezahlten obligatorischen Beiträge an die Sozialversicherungen sind soweit erforderlich in den ausgewiesenen Beiträgen in dieser Tabelle enthalten. ⁵ Die Honorare für Präsident und Vizepräsident werden zu 50% in bar und zu 50% in gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder müssen mindestens 50% ihrer Honorare aufwenden, um UBS-Aktien zu erwerben, die für vier Jahre gesperrt sind. ⁶ Für 2023 wurden die UBS-Aktien zu CHF 24.435 bewertet (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum). Für 2022 wurden die UBS-Aktien zu CHF 20.092 bewertet (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum). Die Aktien sind vier Jahre gesperrt. ⁷ Die Anzahl ausbezahlter Aktien reduziert sich im Falle der 100%-Wahloption um die gesetzlich erforderlichen Abzüge. Alle Vergütungen sind, soweit anwendbar, sozialversicherungs- und/oder quellensteuerpflichtig. ⁸ Die Zahlung der Verwaltungsrathonorare von Tochtergesellschaften für den Zeitraum von der GV 2023 bis zur GV 2024 bedarf der Genehmigung durch die Aktionäre an der GV 2024 als Teil eines Zusatzbetrags. ⁹ Verwaltungsratspräsident und Vizepräsident erhalten über ihr festes jährliches Honorar hinaus keine Ausschuss-honorare. ¹⁰ Zum Vergleich wurden Schweizer Franken in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung 2023 von CHF/USD 1.10389 umgerechnet.



Zusätzliche Informationen

Fixe und variable Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung

Fixe und variable Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung^{1,2,3}

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Total für 2023		Nicht aufgeschoben		Aufgeschoben ⁴		Total für 2022
	Betrag	%	Betrag	%	Betrag	%	Betrag
Gesamtvergütung							
Betrag ⁵	137		48	35	89	65	104
Anzahl Empfänger	18						15
Fixe Vergütung^{5,6}	29	21	27	93	2	7	23
Barvergütung	27	19					21
Aktienbasiert	2	2					2
Variable Vergütung	108	79	21	20	87	80	81
Barvergütung ⁷	21	16					16
Long-Term Incentive Plan (LTIP) ⁸	54	40					41
Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) ⁸	33	24					24

¹ Die Angaben beziehen sich auf alle Konzernleitungsmitglieder, die in den entsprechenden Jahren im Amt waren. ² Beinhaltet arbeitsvertragliche Zahlungen während der Kündigungsfrist für Konzernleitungsmitglieder, die in den entsprechenden Jahren ausgeschieden sind. ³ Beinhaltet Zahlungen für neu ernannte Konzernleitungsmitglieder für ihre jeweilige Amtszeit in den entsprechenden Jahren. ⁴ Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan. Reflektiert den Gesamtwert der Zuteilung bei Gewährung, welcher von dem in der Erfolgsrechnung nach IFRS Accounting Standards erfassten Aufwand abweichen kann. ⁵ Nicht berücksichtigt sind Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen. Einschliesslich der durch Konzernleitungsmitglieder bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen. ⁶ Beinhaltet Grundgehalt und rollenbasierte Zulagen, auf Millionen gerundet. ⁷ Schliesst die Zuteilung von übertragenen, aber gesperrten Aktien gemäss den Vorgaben der UK Prudential Regulation Authority mit ein. ⁸ Konzernleitungsmitglieder, welche auch MRTs oder SMFs sind, erhalten keine Dividenden- oder Zinszahlungen. Dementsprechend reflektiert der Betrag für den LTIP den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für den DCCP den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen.

Regulierte Mitarbeitende

Key Risk Takers

Key Risk Takers (KRTs) werden definiert als jene Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Rollen bedeutende Ressourcen des Unternehmens in wesentlichem Umfang festlegen, einsetzen oder kontrollieren und / oder einen grossen Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens ausüben. Dazu gehören Mitarbeitende, die in Front-Office-Rollen, in Logistik- oder Kontrollfunktionen tätig sind. Die Identifikation von KRTs weltweit ist Teil unseres Risikokontrollsystems und ein wichtiger Baustein, um sicherzustellen, dass nur Anreize für eine angemessene Risikobereitschaft geschaffen werden. 2023 wurden im ganzen UBS-Konzern weltweit zusätzlich zu allen Mitgliedern der Konzernleitung 1038 Mitarbeitende als KRTs eingestuft, einschliesslich aller Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung von über 2,5 Millionen US-Dollar / Franken (hochbezahlte Mitarbeitende), die während des Geschäftsjahres möglicherweise nicht als KRTs eingestuft wurden. Der Anstieg der Anzahl KRTs im Vergleich zu 2022 ist darauf zurückzuführen, dass im Jahr 2023 die Mitarbeitenden der Credit Suisse in den Identifikationsprozess einbezogen wurden.

Im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen wird die Leistung von Mitarbeitenden, die während des Geschäftsjahres als KRTs eingestuft wurden, durch die Kontrollfunktionen beurteilt. Zudem erfolgen mindestens 50% der leistungsabhängigen Zuteilungen der KRTs als obligatorisch aufgeschobene Vergütung. Dies gilt unabhängig davon, ob die festgelegte Schwelle für aufgeschobene Vergütungen erreicht wurde (ausgenommen sind KRTs mit einer leistungsabhängigen De-minimis-Zuteilung unterhalb eines vordefinierten Grenzwerts; in diesem Fall kommen reguläre Aufschubquoten zur Anwendung). Wie bei allen anderen Mitarbeitenden kann der aufgeschobene Anteil der Vergütung der KRTs bei nachteiligen Handlungen der KRTs verfallen oder gekürzt werden.

Fixe und variable Vergütung für Key Risk Takers¹

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Total für 2023		Nicht aufgeschoben		Aufgeschoben ²		Total für 2022 ³
	Betrag	%	Betrag	%	Betrag	%	Betrag
Gesamtvergütung							
Betrag	1 801	100	1 147	64	654	36	1 292
Anzahl Empfänger	1 038						699
Fixe Vergütung^{4,5}	668	37	668	100	0	0	438
Barvergütung	665	37	665				435
Aktienbasiert	3	0	3				3
Variable Vergütung	1 133	63	479	42	654	58	855
Barvergütung ⁶	479	27	479				353
Long-Term Incentive Plan (LTIP) / Equity Ownership Plan (EOP) ⁷	396	22			396		306
Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) ⁷	258	14			258		196

¹ Einschliesslich Mitarbeitenden mit einer Gesamtvergütung über USD / CHF 2,5 Millionen (hochbezahlte Mitarbeitende), ohne Zahlungen an Personen für ihre Zeit als Konzernleitungsmitglieder. ² Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan. Reflektiert den Gesamtwert der Zuteilung bei Gewährung, welcher von dem in der Erfolgsrechnung nach IFRS Accounting Standards erfassten Aufwand abweichen kann. ³ In den Daten des Jahres 2022 ist Credit Suisse nicht enthalten. ⁴ Nicht berücksichtigt sind Nebenleistungen und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen. Einschliesslich der durch Key Risk Takers bezahlten Sozialversicherungsbeiträge, aber ausschliesslich der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge von UBS an die Sozialversicherungen. ⁵ Beinhaltet Grundgehalt und rollenbasierte Zulagen. ⁶ Einschliesslich Zuteilung übertragener aber gesperrter Aktien gemäss regulatorischen Vorgaben (sofern anwendbar). ⁷ Key Risk Takers, die auch MRTs sind, erhalten keine Dividenden- oder Zinszahlungen. Dementsprechend reflektiert der Betrag für den EOP / LTIP den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für den DCCP den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen.

Aufgeschobene Vergütung der Konzernleitung und der KRTs

Die folgende Tabelle zeigt den aktuellen ökonomischen Wert von ausstehenden nicht übertragenen aufgeschobenen variablen Zuteilungen, die einer Ex-post-Anpassung unterliegen. Bei aktienbasierten Plänen wird dieser Wert auf Basis des Aktienschlusskurses vom 31. Dezember 2023 ermittelt. Bei Notional Funds wird der Wert anhand des letzten verfügbaren Marktpreises am Jahresende 2023 für die zugrunde liegenden Fonds festgelegt. Bei Plänen für aufgeschobene Barvergütung wird der Wert auf Grundlage des ausstehenden Barbetrags bestimmt, der den Empfängern von entsprechenden Zuteilungen geschuldet ist.

Aufgeschobene Vergütung der Konzernleitung und der KRTs^{1,2,3}

Mio. USD (Ausnahmen sind angegeben)	Bezüglich Zuteilungen für 2023 ⁴	Bezüglich Zuteilungen für frühere Jahre ⁵	Total	Davon unterliegen expliziten und / oder impliziten Ex-post-Anpassungen	Total aufgeschobene Vergütung Jahresende 2022 ⁶	Gesamtbetrag der aufgeschobenen Vergütung, die 2023 ausbezahlt wurde ⁷
Konzernleitung						
Deferred Contingent Capital Plan	36	117	153	100%	111	14
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds und Legacy-Plänen der Credit Suisse)	0	57	57	100%	45	29
Long-Term Incentive Plan	60	262	322	100%	160	27
KRTs						
Deferred Contingent Capital Plan	258	925	1 183	100%	1 104	133
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds)	183	1 344	1 527	100%	1 210	415
Long-Term Incentive Plan	213	180	393	100%	184	74
Legacy-Pläne der Credit Suisse	0	195	195	100%	n/a	52
Total Konzernleitung und KRTs	750	3 080	3 830		2 814	744

¹ Basierend auf der Übertragung pro jeweiligem Plan. Reflektiert den ökonomischen Wert der aufgeschobenen Zuteilungen (Zuteilungswert für Legacy Notional Funds der Credit Suisse), welcher von dem in der Erfolgsrechnung nach IFRS erfassten Aufwand abweichen kann. Bei der Überleitung der Vorjahresangaben müssten jeweils auch die Auswirkungen von zusätzlichen Posten berücksichtigt werden, einschliesslich Zuteilungen, die ausserhalb des normalen Geschäftsjahreszyklus gewährt werden, Wechselkursschwankungen, Veränderungen von Positionen und Wiederanlage von Dividendengegenwerten. ² Siehe «Note 27 Employee benefits: variable compensation» im Abschnitt «Consolidated financial statements» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen. ³ Mitglieder der Konzernleitung und KRTs, die auch MRTs sind, erhalten keine Dividenden- oder Zinszahlungen. Dementsprechend reflektieren die Beträge für den EOP / LTIP den Fair Value der nicht dividendenberechtigten Zuteilungen und für den DCCP den Fair Value der gewährten, nicht zinsberechtigten Zuteilungen. ⁴ Sofern anwendbar, wurden die Beträge in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung umgerechnet. LTIP-Werte spiegeln den Fair Value am Datum der Zuteilung wider. ⁵ Dies berücksichtigt die impliziten Ex-post-Anpassungen, basierend auf den Veränderungen des Aktienkurses seit der Zuteilung. Wo notwendig, wurden die Beträge in US-Dollar zum Wechselkurs der leistungsabhängigen Zuteilung per 31. Dezember 2023 umgerechnet. LTIP-Werte spiegeln den Fair Value am Datum der Zuteilung wider. ⁶ In den Daten des Jahres 2022 sind Credit Suisse Legacy-Zuteilungen nicht enthalten. ⁷ Bewertet unter Berücksichtigung des Ausschüttungspreises und des Wechselkurses für alle Zuteilungen im Jahr 2023 (ohne DCCP-Zinsen).

Die folgende Tabelle veranschaulicht den Wert der effektiven expliziten und impliziten Ex-post-Anpassungen bei den ausstehenden aufgeschobenen Zuteilungen der Konzernleitung und der KRTs für das Geschäftsjahr 2023.

Ex-post-Anpassungen finden nach der Zuteilung einer Vergütung statt. Explizite Ex-post-Anpassungen ergeben sich, wenn aufgeschobene Zuteilungen verfallen und wir die Vergütung entsprechend berichtigen. Implizite Ex-post-Anpassungen sind mit keinen Massnahmen seitens des Unternehmens verbunden und entstehen als Folge von Kursbewegungen, die den Wert von Zuteilungen beeinflussen.

Explizite und implizite Ex-post-Anpassungen an den aufgeschobenen Vergütungen für die Konzernleitung und KRTs

Mio. USD	Explizite Ex-post Anpassungen an nicht übertragene Zuteilungen ¹		Implizite Ex-post-Anpassungen an nicht übertragene Zuteilungen ²	
	31.12.23	31.12.22	31.12.23	31.12.22
Konzernleitung				
Deferred Contingent Capital Plan	0	0	0	0
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds und Legacy-Plänen der Credit Suisse, sofern zutreffend)	(1)	0	25	9
Long-Term Incentive Plan	0	0	119	25
KRTs				
Deferred Contingent Capital Plan	(2)	(8)	0	0
Equity Ownership Plan (einschliesslich Notional Funds)	(6)	(4)	530	129
Long-Term Incentive Plan	0	(1)	82	38
Legacy-Pläne der Credit Suisse	(285)	n/a	(108)	n/a
Total Konzernleitung und KRTs	(294)	(13)	648	201

¹ Für die Zuteilung von Notional Shares (ohne Zuteilungen aus Legacy-Plänen der Credit Suisse) berücksichtigen explizite Ex-post-Anpassungen die Anzahl verfallener Titel während des Jahres, bewertet mit dem Aktienkurs am 31. Dezember 2023 (USD 30.9) für UBS-Aktien für 2023 (welcher von dem in der Erfolgsrechnung nach IFRS erfassten Aufwand abweichen kann). Die Daten für 2022 sind mit dem Aktienkurs am 31. Dezember 2022 (USD 18.67) für UBS-Aktien bewertet. Beim LTIP spiegeln die verfallenen Titel den Fair Value am Datum der Zuteilung wider. Für Notional Funds, die Mitarbeitenden in Anlagebereichen innerhalb von Asset Management im Rahmen des FOP zugeteilt werden, umfasst dies die Gutschriften für verfallene Vergütungen, welche 2023 und 2022 erfasst wurden. Für DCCP wurde der Fair Value am Datum der Zuteilung für die im Geschäftsjahr verfallenen Zuteilungen berücksichtigt. Die Zuteilungen aus Legacy-Plänen der Credit Suisse (einschliesslich Zuteilungen von Notional Funds der Credit Suisse) werden mit Hilfe des Werts am Datum der Zuteilung berechnet und enthalten explizite Anpassungen aufgrund des Entscheids des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD), variable Vergütungen zu streichen oder zu kürzen. In den Daten des Jahres 2022 sind verfallene Credit Suisse Legacy-Zuteilungen nicht enthalten. Alle ausgewiesenen Werte schliessen verfallene DCCP-Zinsen und verfallene Zinsen auf bedingtem Kapital aus. ² Die Berechnung der impliziten Ex-post-Anpassungen für UBS-Aktien basiert auf der Differenz zwischen dem gewichteten Durchschnitt des Fair Value am Datum der Zuteilung und dem Aktienkurs am Jahresende, während zur Berechnung für Legacy-Pläne der Credit Suisse deren Wert per 31. Dezember 2023 mit dem Wert per 31. Dezember 2022 verglichen wird. Der Betrag für Notional Funds von UBS basiert auf den Marktpreisveränderungen während der Jahre 2023 und 2022. In den Daten des Jahres 2022 sind implizite Anpassungen in Bezug auf Legacy-Zuteilungen der Credit Suisse nicht enthalten. Für die Konzernleitungsmitglieder, die 2023 ernannt wurden, sind alle Zuteilungen unter der Konzernleitung erfasst.

Material Risk Takers

Für relevante Einheiten, die in der EU oder in Grossbritannien reguliert werden, identifizieren wir Mitarbeitende, die als Material Risk Takers (MRTs) gelten, gemäss branchenspezifischen oder lokalen regulatorischen Anforderungen, einschliesslich der betreffenden delegierten Verordnung der Europäischen Kommission, der fünften EU-Eigenkapitalrichtlinie (CRD V) sowie gegebenenfalls entsprechender Anforderungen in Grossbritannien. Zu dieser Gruppe gehören das Senior Management, Risk Takers, ausgewählte Mitarbeitende in Kontroll- oder Supportfunktionen und gewisse Mitarbeitende mit hoher Vergütung. Für 2023 identifizierten wir im Zusammenhang mit den relevanten EU- oder UK-Einheiten 1321 MRTs. Die gegenüber dem Vorjahr höhere Anzahl MRTs ist auf die im Zusammenhang mit Rechtseinheiten der Credit Suisse identifizierten MRTs zurückzuführen.

Die variable Vergütung an die MRTs unterliegt zusätzlichen Aufschub- und anderen Bedingungen, unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Verhältnismässigkeit auf Einzel- oder Rechtseinheitenebene. Bei CRD-relevanten Einheiten beinhaltet dies, dass mindestens 40% oder 60% (je nach Rolle / Höhe der variablen Vergütung) der leistungsabhängigen Zuteilung als aufgeschobene Vergütung erfolgen muss und dass mindestens 50% des nicht aufgeschobenen Anteils in Form übertragener UBS-Aktien auszurichten sind, die nach der Zuteilung für zwölf Monate gesperrt sind. Aufgeschobene Zuteilungen, die MRTs im Rahmen der Pläne für aufgeschobene Vergütung von UBS aufgrund ihrer Leistung im Jahr 2023 zugeteilt wurden, werden nach Ablauf der Aufschubfrist für weitere sechs oder zwölf Monate gesperrt, und es erfolgt während der Aufschubfrist keine Auszahlung von Dividenden oder Zinsen auf diesen Instrumenten.

Weiterhin unterliegen MRTs einer Obergrenze im Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung. An EU-Standorten darf das Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung nach entsprechender Genehmigung durch die Aktionäre maximal 200% betragen.

Für in Grossbritannien regulierte MRTs berücksichtigte UBS bei der Festlegung der Obergrenze zwischen fixer und variabler Vergütung sowohl die Geschäftstätigkeiten als auch die aufsichtsrechtlichen Risiken und Verhaltensrisiken der jeweiligen Rechtseinheiten. Darüber hinaus wurden die Obergrenzen unter Berücksichtigung des Szenarios festgelegt, dass die betreffenden Rechtseinheiten ihre Finanzziele übertreffen könnten.

Die Obergrenze wurde im Dezember 2023 für alle MRTs, deren Einheit in Grossbritannien reguliert wird, vom Compensation Committee der jeweiligen Einheit genehmigt.

Leistungsabhängige Zuteilungen, die MRTs gewährt wurden, unterliegen für einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren nach Zuteilung Rückforderungsregelungen, gemäss denen das Unternehmen die Rückzahlung von leistungsabhängigen Zuteilungen verlangen kann (sowohl des direkt ausbezahlten als auch des nach Ablauf der Aufschubfrist übertragenen Anteils), wenn eine Person erwiesenermassen wesentlich dazu beigetragen hat, dass dem Konzern oder der betreffenden Unternehmensstruktur erhebliche finanzielle Verluste entstanden sind oder die offengelegten Ergebnisse deutlich nach unten korrigiert werden müssen, beziehungsweise wenn sie durch ihr Verhalten und / oder die Unterlassung erforderlicher Massnahmen dazu beigetragen hat, dass der Konzern einen erheblichen Reputationsschaden erlitten hat.

Aufgrund von UK-Vorschriften unterliegen LTIP-Zuteilungen an UK MRTs und SMFs weiteren nicht finanziellen verhaltensbezogenen Leistungsmessgrössen.

Britisches Senior Managers and Certification Regime

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

Vorbehaltlich der De-minimis-Regelung und anderer vergütungsbezogener Erwägungen müssen variable Vergütungen, die SMFs gewährt werden, bestimmte Anforderungen erfüllen, darunter längere Aufschub-, Sperr- und Rückforderungsfristen. Die Aufschubfrist für SMFs beträgt sieben Jahre, wobei die aufgeschobenen leistungsabhängigen Zuteilungen frühestens anteilmässig ab Jahr 3 bis Jahr 7 übertragen werden, ausser in Fällen, in denen die Gesamtvergütung weniger als 500 000 britische Pfund beträgt und die variable Vergütung weniger als 33% der Gesamtvergütung ausmacht. In diesen Fällen gilt eine Aufschubfrist von fünf Jahren (anstelle von sieben Jahren). Diese Zuteilungen unterliegen zudem nach der Übertragung einer zwölfmonatigen Sperrfrist. Die Rückforderungsrichtlinien für SMFs gestatten Rückforderungen bis zu zehn Jahre nach der leistungsabhängigen Zuteilung (anwendbar, wenn gegen einen Mitarbeitenden nach Ablauf der ursprünglichen siebenjährigen Rückforderungsperiode eine Untersuchung läuft). Alle SMFs sind auch MRTs und unterliegen als solche denselben Verboten hinsichtlich der Auszahlung von Dividenden und Zinsen.

Kontrollfunktionen und Group Internal Audit

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

Personalaufwand Konzern 2023

Die Zahl der beschäftigten Personen stieg gegenüber dem 31. Dezember 2022 um 40 241 auf 112 842 (Vollzeit-äquivalente) per 31. Dezember 2023.

Die nachfolgende Tabelle zeigt den gesamten Personalaufwand für das Jahr 2023. Dieser umfasst Gehälter, Vorsorgekosten, Sozialversicherungsbeiträge, die variable Vergütung und andere Personalkosten. Die variable Vergütung beinhaltet leistungsabhängige Barvergütungen, die 2024 für das Geschäftsjahr 2023 ausbezahlt werden, Amortisationen für nicht übertragene aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre sowie Kosten für aufgeschobene Zuteilungen an Mitarbeitende, die zum Zuteilungszeitpunkt gemäss dem Vergütungsmodell das Pensionsalter erreichen.

Der Pool für leistungsabhängige Zuteilungen entspricht dem Wert der für das Geschäftsjahr 2023 gewährten leistungsabhängigen Zuteilungen, wobei sowohl sofort ausbezahlte als auch aufgeschobene Zuteilungen eingeschlossen sind. Bei der Bestimmung des Aufwands für die variable Vergütung sind folgende Anpassungen erforderlich, um den Pool für leistungsabhängige Zuteilungen zu den Kosten überzuleiten, die in der nach IFRS-Rechnungslegungsstandards erstellten Konzernrechnung von UBS erfasst werden:

- eine Kürzung für auf spätere Perioden aufgeschobenen Aufwand (Amortisation für nicht übertragene Zuteilungen, die 2024 für das Geschäftsjahr 2023 gewährt werden) sowie buchhalterische Anpassungen; und
- ein Zuschlag für die 2023 erfolgten Amortisationen für nicht übertragene aufgeschobene Zuteilungen früherer Jahre.

Da ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung in Form aufgeschobener Zuteilungen erfolgt, machen die Amortisationen für nicht übertragene aufgeschobene Zuteilungen aus früheren Jahren einen erheblichen Teil der Kosten nach IFRS Accounting Standards in den Jahren 2023 und 2024 aus. Der Aufwand im Zusammenhang mit früheren Geschäftsjahren und der 2023 erfasste Gesamtaufwand enthalten Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen, die im Rahmen von Vergütungsplänen der Credit Suisse in den Vorjahren gewährt wurden und ab 2023 aufgrund der Integration der Credit Suisse in UBS als Aufwand erfasst werden müssen.

- › **Siehe «Note 7 Personnel expenses» und «Note 28 Employee benefits: variable compensation» im Abschnitt «Consolidated financial statements» dieses Berichts für weitere Informationen**

Personalaufwand

Mio. USD	In der Erfolgsrechnung nach IFRS Accounting Standards erfasster Aufwand				
	Im Zusammenhang mit dem Geschäftsjahr 2023	Im Zusammenhang mit früheren Geschäftsjahren	2023 erfasster Gesamtaufwand	2022 erfasster Gesamtaufwand	2021 erfasster Gesamtaufwand
Gehälter¹	10 997	0	10 997	7 045	7 339
Nicht aufgeschobene Barzahlungen	2 859	(52)	2 807	2 260	2 373
Zuteilungen aufgeschobener Vergütungen	523	656	1 179	945	817
<i>davon: Equity Ownership Plan</i>	<i>155</i>	<i>330</i>	<i>485</i>	<i>437</i>	<i>363</i>
<i>davon: Deferred Contingent Capital Plan</i>	<i>180</i>	<i>241</i>	<i>421</i>	<i>349</i>	<i>297</i>
<i>davon: Long-Term Incentive Plan</i>	<i>164</i>	<i>40</i>	<i>204</i>	<i>43</i>	<i>73</i>
<i>davon: Fund Ownership Plan</i>	<i>24</i>	<i>46</i>	<i>69</i>	<i>116</i>	<i>84</i>
Variable Vergütung – leistungsabhängige Zuteilungen	3 382	604	3 986	3 205	3 190
Variable Vergütung – Finanzberater²	3 761	788	4 549	4 508	4 860
Variable Vergütung – andere³	784	526	1 310	241	229
Total Variable Vergütung⁴	7 927	1 918	9 845	7 954	8 280
Externe Mitarbeitende	334	0	334	323	381
Sozialleistungen	1 362	111	1 473	944	978
Vorsorgeeinrichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses⁵	1 361	0	1 361	794	833
Übriger Personalaufwand	862	27	890	621	576
Total Personalaufwand	22 843	2 056	24 899	17 680	18 387

¹ Beinhaltet rollenbasierte Zulagen. ² Die Vergütung für Finanzberater besteht aus Barzahlungen und Zuteilungen im Rahmen der aufgeschobenen Vergütung und wird formelbasiert auf Grundlage des vergütbaren Umsatzes und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ermittelt. Sie enthält auch Aufwendungen im Zusammenhang mit Vergütungszusagen, die mit den Finanzberatern zum Zeitpunkt Ihrer Rekrutierung eingegangen werden und an Übertragungsbedingungen geknüpft sind. ³ Beinhaltet bestehende aufgeschobene Zuteilungen und Zuteilungen zur Bindung von Mitarbeitenden für Mitarbeitende der Credit Suisse sowie Ersatzzahlungen, Gutschriften für verfallene Vergütungen, Abfindungszahlungen, Zahlungen zur Bindung von Mitarbeitenden und den Zinsaufwand im Zusammenhang mit dem Deferred Contingent Capital Plan. ⁴ Siehe «Note 28 Employee benefits: variable compensation» im Abschnitt «Consolidated financial statements» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen. ⁵ Siehe «Note 27 Post-employment benefit plans» im Abschnitt «Consolidated financial statements» des UBS Group Annual Report 2023 für weitere Informationen.

Aufgeschobene Vergütung

Übertragung von in früheren Jahren gewährten Zuteilungen, welche Performance-Kennzahlen und -Schwellenwerten unterliegen

Die nachstehenden Tabellen zeigen, in welchem Mass die Performance-Kennzahlen und -Schwellenwerte für in früheren Jahren gewährte Zuteilungen erfüllt wurden, sowie die entsprechende Übertragung 2024.

Long-Term Incentive Plan (LTIP) 2019 (Performance-Zeitraum 2020–2022)		
Performance-Kennzahlen	Erreichte Performance ¹	Übertragung
Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) und relative Total Shareholder Return (rTSR)	Die insgesamt erreichte Performance beträgt 98% der maximal möglichen Zuteilung (von bis zu 100%), basierend auf den Ergebnissen für rTSR (gewichtet 50%) und RoCET1 (gewichtet 50%).	–Für die Konzernleitung wurden die erste und die zweite Tranche 2023 und 2024 übertragen, die verbleibende Tranche entsprechend 2025. Wie bereits in unserem Vergütungsbericht 2019 ausgeführt, unterliegen bis zu 7,3 Millionen Franken oder 30% der LTIP-Zuteilungen 2019 für die im März 2017 aktiven Konzernleitungsmitglieder nach wie vor dem Verfallsrisiko und sind direkt an die endgültige Beilegung des französischen Crossborder-Falls geknüpft. –Bei ausgewählten Mitgliedern des Senior Management erfolgte die vollständige Übertragung 2023.

¹ Wie in unserem Vergütungsbericht 2019 offengelegt, wurden die LTIP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2019 zu einem Wert von 62,25% des Maximums zugeteilt, welcher unserer besten Schätzung des Fair Value der Zuteilung entsprach. Zur Ermittlung der maximalen Anzahl Aktien wird der gewährte Betrag durch den geschätzten Fair Value der Zuteilung dividiert, geteilt durch 12.919 Franken oder 13.141 US-Dollar (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der letzten zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum).

Long-Term Incentive Plan (LTIP) 2020 (Performance-Zeitraum 2021–2023)

Performance-Kennzahlen	Erreichte Performance ¹	Übertragung
Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) und relative Total Shareholder Return (rTSR)	Die insgesamt erreichte Performance beträgt 92,55% der maximal möglichen Zuteilung (von bis zu 100%), basierend auf den Ergebnissen für rTSR (gewichtet 50%) und RoCET1 (gewichtet 50%).	– Für die Konzernleitung wird die erste Tranche 2024 übertragen, die verbleibenden Tranchen entsprechend 2025 und 2026. – Bei ausgewählten Mitgliedern des Senior Management erfolgt die vollständige Übertragung 2024.

¹ Wie in unserem Vergütungsbericht 2020 offengelegt, wurden die LTIP-Zuteilungen für das Geschäftsjahr 2020 zu einem Wert von 65,90% des Maximums zugeteilt, welcher unserer besten Schätzung des Fair Value der Zuteilung entsprach. Zur Ermittlung der maximalen Anzahl Aktien wird der gewährte Betrag durch den geschätzten Fair Value der Zuteilung dividiert, geteilt durch 13,89 Franken oder 15,411 US-Dollar (durchschnittlicher Schlusskurs der UBS-Aktie während der letzten zehn Handelstage vor und einschliesslich dem Zuteilungsdatum).

› Siehe «Für die 2021 gewährte LTIP-Zuteilung 2020 erreichte Performance» im Abschnitt «Vergütung im Konzern» dieses Berichts für weitere Informationen

Die nachfolgenden EOP- und DCCP-Schwellenwerte sollen die Nachhaltigkeit des Unternehmens fördern und stellen Mindest-Performancewerte für den Erhalt der Zuteilungen dar.

Equity Ownership Plan (EOP) 2018 / 2019, EOP 2019 / 2020, EOP 2020 / 2021 und EOP 2021 / 2022

Schwellenwerte	Erreichung der Schwellenwerte ¹	Übertragung
Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) und Rendite auf das zugeteilte Eigenkapital (RoAE) der Unternehmensbereiche	Die Schwellenwerte im Konzern und in den Unternehmensbereichen wurden erreicht.	Die folgenden Tranchen werden vollständig übertragen: – EOP 2018 / 2019: die dritte und letzte Tranche für Mitglieder der Konzernleitung und bestimmte andere Mitarbeitende; – EOP 2019 / 2020: die zweite Tranche für SMFs; – EOP 2020 / 2021: die zweite Tranche für alle anderen am Plan teilnehmenden Mitarbeitenden; – EOP 2021 / 2022: die erste Tranche für alle anderen am Plan teilnehmenden Mitarbeitenden.

¹ Die erzielte Performance kann um offengelegte Faktoren, die generell die zugrunde liegende Unternehmensperformance nicht reflektieren, bereinigt werden.

Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) 2018 / 2019

Schwellenwerte	Erreichung der Schwellenwerte ¹	Übertragung
Harte Kernkapitalquote (CET1), Viability-Ereignis und, zusätzlich für die Konzernleitung, der Vorsteuergewinn des Konzerns	Die Schwellenwerte wurden erreicht.	– DCCP 2018 / 2019 wird vollständig übertragen.

¹ Die erzielte Performance kann um offengelegte Faktoren, die generell die zugrunde liegende Unternehmensperformance nicht reflektieren, bereinigt werden.

In früheren Jahren gewährte ausstehende Zuteilungen der Credit Suisse Group, welche Performance-Bedingungen unterliegen

Die nachstehenden Tabellen zeigen, in welchem Mass die Performance-Kennzahlen und -Schwellenwerte für in früheren Jahren von der Credit Suisse Group gewährte Zuteilungen erfüllt wurden, sowie die entsprechenden Auswirkungen auf die Ergebnisse des Jahres 2023.

Infolge der Übernahme der Credit Suisse Group AG durch die UBS Group AG sind viele der auf frühere Zuteilungen der Credit Suisse Group anwendbare Finanzkennzahlen nicht mehr verfügbar oder nicht vollständig vergleichbar mit früheren Performance-Zeiträumen. Deshalb wurden revidierte Kennzahlen angewandt wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

Aktienbasierte leistungsabhängige Zuteilungen (Performance Share Awards, PSA) 2016 / 2017, 2017 / 2018, 2018 / 2019, 2019 / 2020, 2020 / 2021, 2021 / 2022

Schwellenwerte	Geänderter Schwellenwert	Erreichung der Schwellenwerte ¹	Auswirkungen 2023
Nach den Bestimmungen des alten Plans der Credit Suisse Group Anpassung nach unten, wenn: – die Credit Suisse Group AG eine negative Eigenkapitalrendite (RoE) oder – ein Unternehmensbereich einen Vorsteuerverlust ausweist.	Anpassung nach unten, wenn die ausgewiesene Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) der UBS Group AG negativ ist.	Der geänderte Schwellenwert wurde erreicht.	Keine Anpassungen nach unten in Bezug auf am 31. Dezember 2023 ausstehende aktienbasierte leistungsabhängige Zuteilungen.

¹ Die erzielte Performance kann um offengelegte Faktoren, die generell die zugrunde liegende Unternehmensperformance nicht reflektieren, bereinigt werden.

Zuteilungen im Rahmen des Strategic Delivery Plan (SDP) 2021 / 2022

Schwellenwerte	Geänderter Schwellenwert	Erreichung der Schwellenwerte ¹	Auswirkungen 2023
Nach den Bestimmungen des alten Plans der Credit Suisse Group vollständige Streichung, wenn entweder: – die harte Kernkapitalquote (CET1) per 31. Dezember 2022, 2023 oder 2024 unter einem gesetzlichen Schwellenwert liegt oder – die Leverage Ratio per 31. Dezember 2022, 2023 oder 2024 unter 3,7% liegt.	Vollständige Streichung, wenn die ausgewiesene harte Kernkapitalquote (CET1) der UBS Group AG per 31. Dezember 2023 oder 2024 unter 7% liegt.	Der geänderte Schwellenwert wurde erreicht.	Keine Streichung der SDP-Zuteilungen aufgrund der Finanzergebnisse 2023.

¹ Die erzielte Performance kann um offengelegte Faktoren, die generell die zugrunde liegende Unternehmensperformance nicht reflektieren, bereinigt werden.

Aktienanteil der Transformation Awards 2022 / 2023

Aktienkursbedingung und Performance-Kennzahlen	Geänderter Schwellenwert	Erreichte Performance	Auswirkungen 2023
Nach den Bestimmungen des alten Plans der Credit Suisse Group: – Aktienkurs der Credit Suisse Group von 3.82 Franken (per 31. Dezember 2025) – Rendite auf Eigenkapital abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte (RoTE) der Credit Suisse Group zwischen 5% und 7,5% (Geschäftsjahr 2025) – Kostenbasis der Credit Suisse Group zwischen Schwellenwert von 15 Milliarden Franken und 14 Milliarden Franken (Geschäftsjahr 2025)	– Rendite auf das harte Kernkapital (RoCET1) der UBS Group AG auf zugrunde liegender Basis von mindestens 8% (Geschäftsjahr 2025) – Aktienkurs der UBS Group AG von 85.87 Franken (per 31. Dezember 2025)	Nicht anwendbar, Aktienkursbedingung und Performance-Kennzahl gelten nur für 2025.	Keine Auswirkungen. Aktienkursbedingung und Performance-Kennzahl gelten nur für 2025.

Alle in früheren Jahren gewährten ausstehenden Contingent Capital Awards (CCAs)

Schwellenwerte / Bedingungen	Schwellenwert / Ergebnis der Bedingungen	Übertragung
Harte Kernkapitalquote (CET1) der Credit Suisse, Viability-Ereignis der Credit Suisse, Contingency-Ereignis der Credit Suisse	Viability-Ereignis im Laufe des Jahres 2023 ausgelöst.	Alle ausstehenden CCAs wurden am 16. Mai 2023 gestrichen.

Aktienbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung¹

Name, Funktion	per 31. Dezember	Anzahl nicht übertragene Aktien / Risiken ausgesetzt ²	Anzahl übertragene Aktien	Total Anzahl Aktien	Möglicherweise übertragene Stimmrechte in %
Sergio Ermotti, Group Chief Executive Officer	2023	1 218 685	1 220 864	2 439 549	0,185
	2022	-	-	-	-
Ralph A.J.G. Hamers, ehemaliger Group Chief Executive Officer	2023	-	-	-	-
	2022	349 441	5 238	354 679	0,023
Michelle Bereaux, Group Integration Officer	2023	100 618	0	100 618	0,008
	2022	-	-	-	-
Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer	2023	715 033	51	715 084	0,054
	2022	707 979	0	707 979	0,046
Mike Dargan, Group Chief Operations and Technology Officer	2023	408 308	56 024	464 332	0,035
	2022	386 141	17 955	404 096	0,026
Suni Harford, President Asset Management	2023	1 226 219	128 081	1 354 300	0,103
	2022	1 028 210	44 202	1 072 412	0,070
Naureen Hassan, President UBS Americas	2023	48 861	0	48 861	0,004
	2022	0	0	0	0,000
Robert Karofsky, President Investment Bank	2023	1 116 181	446 655	1 562 836	0,118
	2022	1 037 028	364 914	1 401 942	0,092
Sabine Keller-Busse, President Personal & Corporate Banking und President UBS Switzerland	2023	998 319	460 442	1 458 761	0,111
	2022	973 150	566 106	1 539 256	0,101
Iqbal Khan, President Global Wealth Management	2023	1 118 165	32 287	1 150 452	0,087
	2022	960 301	0	960 301	0,063
Edmund Koh, President UBS Asia Pacific	2023	906 095	530 000	1 436 095	0,109
	2022	724 865	579 937	1 304 802	0,085
Ulrich Körner, CEO der Credit Suisse AG	2023	314 134	15 126	329 260	0,025
	2022	-	-	-	-
Barbara Levi, Group General Counsel	2023	462 894	76 075	538 969	0,041
	2022	407 195	45 818	453 013	0,030
Beatriz Martin Jimenez, Head Non-core and Legacy und President UBS EMEA	2023	381 209	81 823	463 032	0,035
	2022	-	-	-	-
Markus Ronner, Group Chief Compliance and Governance Officer	2023	642 528	3 129	645 657	0,049
	2022	586 283	0	586 283	0,038
Stefan Seiler, Head Group Human Resources & Group Corporate Services	2023	270 359	0	270 359	0,020
	2022	-	-	-	-
Todd Tuckner, Group Chief Financial Officer	2023	219 246	338 962	558 208	0,042
	2022	-	-	-	-
Sarah Youngwood, ehemalige Group Chief Financial Officer	2023	-	-	-	-
	2022	299 729	0	299 729	0,020
Total	2023	10 146 854	3 389 519	13 536 373	1,026
	2022	7 460 322	1 624 170	9 084 492	0,593

¹ Enthält alle aufgeschobenen und nicht aufgeschobenen Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung inklusive jener von nahestehenden Personen. 2023 und 2022 wurden keine Optionen von Mitgliedern der Konzernleitung oder ihnen nahestehenden Personen gehalten. Siehe «Anmerkung 27 Leistungen an Arbeitnehmer: variable Vergütung» im Abschnitt «Konzernrechnung» unseres Geschäftsberichts 2023 für weitere Informationen. ² Inklusiv unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesener Aktien. Für die LTIP-Zuteilungen 2019/20 und 2020/21 entsprechen die Werte dem finalen Wert. Alle anderen LTIP-Zuteilungen sind mit dem Fair Value zum Zuteilungszeitpunkt reflektiert. Die tatsächliche Anzahl zu übertragender Aktien wird gemäss den Planbedingungen berechnet werden. Weitere Informationen zu den Plänen sind im Abschnitt «Vergütung» dieses Berichts unter «Vergütung im Konzern» aufgeführt.

Total aller übertragenen und nicht übertragenen Aktien von Mitgliedern der Konzernleitung^{1,2}

	Total	Davon: übertragen		Davon: Übertragung im Jahr				
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Aktien per 31. Dezember 2023	13 536 373	3 389 519	3 215 832	3 063 794	2 210 296	1 063 396	542 441	51 095
Aktien per 31. Dezember 2022	9 084 492	1 624 170	1 572 210	1 952 123	2 020 881	1 281 201	599 733	34 174

¹ Inklusiv Aktien von nahestehenden Personen. ² Inklusiv unter variablen Vergütungsplänen mit Verfallsklauseln zugewiesener Aktien. Die tatsächliche Anzahl in Zukunft zu übertragender Aktien wird gemäss den Planbedingungen berechnet werden. Siehe Abschnitt «Vergütung im Konzern» in diesem Bericht für weitere Informationen.

Geprüft I

Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats¹

Name, Funktion	per 31. Dezember		Anzahl Aktien	Stimmrechte in %
	2023	2022		
Colm Kelleher, Verwaltungsratspräsident	2023	2022	456 045	0,035
			339 084	0,022
Lukas Gähwiler, Vizepräsident ²	2023	2022	342 248	0,026
			283 907	0,019
Jeremy Anderson, Senior Independent Director	2023	2022	140 812	0,011
			119 660	0,008
Claudia Böckstiegel, Mitglied	2023	2022	16 523	0,001
			7 814	0,001
William C. Dudley, Mitglied	2023	2022	80 333	0,006
			66 646	0,004
Patrick Firmenich, Mitglied	2023	2022	53 405	0,004
			27 275	0,002
Fred Hu, Mitglied	2023	2022	112 265	0,009
			97 543	0,006
Mark Hughes, Mitglied	2023	2022	65 916	0,005
			48 497	0,003
Nathalie Rachou, Mitglied	2023	2022	46 057	0,003
			31 126	0,002
Julie G. Richardson, Mitglied	2023	2022	155 623	0,012
			138 204	0,009
Dieter Wemmer, Mitglied	2023	2022	147 251	0,011
			132 320	0,009
Jeanette Wong, Mitglied	2023	2022	115 567	0,009
			93 440	0,006
Total	2023	2022	1 732 045	0,131
			1 385 516	0,090

¹ Enthält gesperrte und nicht gesperrte Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats inklusive jener von nahestehenden Personen. 2023 und 2022 wurden keine Optionen gewährt. ² Beinhaltet 127 386 nicht übertragene Aktien von Lukas Gähwiler, die ihm im Rahmen variabler Vergütungspläne mit Verfallsbestimmungen als Teil seiner Vergütung für ehemalige Führungspositionen bei UBS zugeteilt wurden.

Geprüft I

Total aller gesperrten und nicht gesperrten Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats¹

	Total	Davon nicht gesperrt	Davon gesperrt bis			
			2024	2025	2026	2027
Aktien per 31. Dezember 2023	1 732 045²	674 707	275 425	263 853	192 544	325 516
Aktien per 31. Dezember 2022	1 385 516	472 981	207 155	250 165	262 671	192 544

¹ Inklusive Aktien von nahestehenden Personen. ² Beinhaltet 127 386 nicht übertragene Aktien von Lukas Gähwiler, die ihm im Rahmen variabler Vergütungspläne mit Verfallsbestimmungen als Teil seiner Vergütung für ehemalige Führungspositionen bei UBS zugeteilt wurden.

Geprüft I

Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung

Gemäss Artikel 38 der Statuten der UBS Group AG können die Mitglieder der Konzernleitung Kredite erhalten. Diese Kredite werden im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu den im Wesentlichen gleichen Bedingungen wie für andere Mitarbeitende, einschliesslich Zinsen und Sicherheiten, vergeben und weisen weder ein unüblich hohes Rückzahlungsrisiko noch sonstige für das Unternehmen unvorteilhafte Merkmale auf. Der Gesamtbetrag solcher Kredite darf pro Mitglied der Konzernleitung 20 Millionen Franken nicht übersteigen.

CHF (Ausnahmen sind angegeben)¹

Name, Funktion	per 31. Dezember	Kredite ^{2,3,4}	USD (zum Vergleich)
			Kredite ^{2,3,4}
Ulrich Körner, CEO der Credit Suisse AG (höchster Kredit 2023)	2023	12 490 000	14 839 119
Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer (höchster Kredit 2022)	2022	6 927 000	
Total Kredite an alle Mitglieder der Konzernleitung	2023	50 980 299	60 568 674
	2022	30 752 035	

¹ Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. ² Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite. ³ Ausgenommen sind zwei ungenutzte, nicht bestätigte Kreditzusagen aus dem Jahr 2023 in Höhe von CHF 11 840 766 (USD 14 067 847), welche zwei Konzernleitungsmitgliedern gewährt wurden. Keine ungenutzten, nicht bestätigten Kreditzusagen aus dem Jahr 2022. ⁴ Der Konzernleitung nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt.

Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats

Kredite an unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats werden gemäss Artikel 33 der Statuten im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu allgemeinen Marktbedingungen gewährt. Dem Vizepräsidenten des Verwaltungsrats kann aufgrund seiner Vollzeitposition im Rahmen des üblichen Geschäftsgangs zu den im Wesentlichen gleichen Bedingungen wie für Mitarbeitende, einschliesslich Zinsen und Sicherheiten, ein Kredit gewährt werden, der weder ein unüblich hohes Rückzahlungsrisiko noch sonstige für das Unternehmen unvorteilhafte Merkmale aufweist. Der Gesamtbetrag solcher Kredite darf pro Mitglied des Verwaltungsrats 20 Millionen Franken nicht übersteigen.

CHF (Ausnahmen sind angegeben) ¹	per 31. Dezember		USD (zum Vergleich) ^{2,3,4}
	2023	Kredite ^{2,3,4}	Kredite ^{2,3,4}
Total Kredite an alle Mitglieder des Verwaltungsrats	690 000	690 000	819 775
	2022	0	

¹ Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. ² Alle gewährten Kredite sind gesicherte Kredite. ³ CHF 690 000 (USD 819 775) für Claudia Böckstiegel (unabhängiges Verwaltungsratsmitglied) im Jahr 2023 und keine Kredite im Jahr 2022. ⁴ Dem Verwaltungsrat nahestehenden Personen wurden nur Kredite zu marktüblichen Bedingungen gewährt.

Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung¹

Die Vergütungen und Nebenleistungen in der nachfolgenden Tabelle beziehen sich auf Zahlungen, die an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung geleistet wurden. Die variable Vergütung, die an Konzernleitungsmitglieder gezahlt wurde, die in den entsprechenden Jahren ausgeschieden sind, ist im Pool für leistungsabhängige Zuteilungen an die Konzernleitung enthalten (siehe Tabelle «Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung»).

CHF (Ausnahmen sind angegeben) ^{2, 4}	Für das Jahr	Vergütungen	Nebenleistungen	Total	USD (zum Vergleich) ²
					Total
Ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats	2023	0	3 493	3 493	4 150
	2022	0	0	0	
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung ³	2023	0	676 342	676 342	803 548
	2022	0	89 657	89 657	
Gesamtvergütungen aller ehemaligen Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung	2023	0	679 835	679 835	807 698
	2022	0	89 657	89 657	

¹ Vergütungen in Verbindung mit der Tätigkeit von ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung, oder Vergütungen, die nicht marktüblich sind. ² Beträge in Schweizer Franken und US-Dollar entsprechen den lokalen Währungen, welche zum jeweiligen Jahresendwechsellkurs umgerechnet wurden. ³ Umfasst Nebenleistungen im Jahr 2023 an drei ehemalige Mitglieder der Konzernleitung und im Jahr 2022 an zwei ehemalige Mitglieder der Konzernleitung. ⁴ Ausgeschlossen ist der Anteil der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung für die Jahre 2023 und 2022, jedoch sind die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitnehmer in den in der obigen Tabelle ausgewiesenen Beträgen enthalten.

Mandate von Mitgliedern der Konzernleitung und des Verwaltungsrats ausserhalb des Konzerns

Im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht legen wir in den nachstehenden Tabellen die Mandate der Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats ausserhalb des Konzerns offen. Weitere Informationen zu den Werdegängen und Biografien, einschliesslich der Mandate in UBS-Gesellschaften, sind im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts zu finden.

Geprüft I

Mandate von Mitgliedern des Verwaltungsrats ausserhalb des Konzerns

Name, Funktion	Mandate
Colm Kelleher, Präsident	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Norfolk Southern Corporation (Vorsitzender des Risk and Finance Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats des Bretton Woods Committee – Mitglied des Verwaltungsrats des Swiss Finance Council – Mitglied der International Monetary Conference – Mitglied des Verwaltungsrats des Bank Policy Institute – Mitglied des Board of Americans for Oxford – Gastprofessor für Banking and Finance, Loughborough Business School – Mitglied des European Financial Services Round Table – Mitglied der European Banking Group – Mitglied des International Advisory Council der China Securities Regulatory Commission – Mitglied des Chief Executive's Advisory Council (Hong Kong)
Lukas Gähwiler, Vizepräsident	<ul style="list-style-type: none"> – Vizepräsident des Verwaltungsrats der Pilatus Flugzeugwerke AG – Mitglied des Verwaltungsrats der Ringier AG – Mitglied des Vorstands und Vorstands Ausschusses von economiesuisse – Präsident des Arbeitgeberverbands der Banken in der Schweiz – Mitglied des Vorstands des Schweizerischen Arbeitgeberverbands – Mitglied des Vorstands von economiesuisse – Mitglied des Verwaltungsrats und des Verwaltungsrats Ausschusses der Schweizerischen Bankiervereinigung – Mitglied des Verwaltungsrats des Swiss Finance Council – Mitglied des Stiftungsrats von Avenir Suisse
Jeremy Anderson, Senior Independent Director	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Prudential plc (Vorsitzender des Risk Committee) – Trustee der UK Productivity Leadership Group
Claudia Böckstiegel, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied der erweiterten Konzernleitung der Roche Holding AG
William C. Dudley, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats von Treliant LLC – Mitglied des Advisory Board von Suade Labs – Senior Advisor des Griswold Center for Economic Policy Studies, Princeton University – Mitglied der Group of Thirty – Mitglied des Council on Foreign Relations – Präsident des Verwaltungsrats des Bretton Woods Committee – Mitglied des Verwaltungsrats des Council for Economic Education
Patrick Firmenich, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Vizepräsident des Verwaltungsrats von dsm firmenich (Vorsitzender des Nomination Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats der INSEAD und der INSEAD World Foundation – Mitglied des Advisory Council des Swiss Board Institute
Fred Hu, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von Yum China Holdings (Vorsitzender des Nomination and Governance Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats der ICBC (Vorsitzender des Nomination Committee) – Präsident des Verwaltungsrats der Primavera Capital Ltd – Trustee des China Medical Board – Co-Chairman des Nature Conservancy Asia Pacific Council – Mitglied des Stiftungsrats des Institute for Advanced Study – Director und Mitglied des Executive Committee der China Venture Capital and Private Equity Association Ltd.
Mark Hughes, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Vorsitzender des Verwaltungsrats des Global Risk Institute – Senior Advisor bei McKinsey & Company
Nathalie Rachou, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats von Euronext N.V. (Vorsitzende des Remuneration Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats von Veolia Environnement SA (Vorsitzende des Audit Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats der African Financial Institutions Investment Platform – Mitglied des Verwaltungsrats der Fondation Léopold Bellan
Julie G. Richardson, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats von Yext (Vorsitzende des Audit Committee) – Mitglied des Verwaltungsrats von Datadog (Vorsitzende des Audit Committee) – Mitglied des Vorstands von Fivetran – Mitglied des Verwaltungsrats von Coalition, Inc. – Mitglied des Verwaltungsrats von Checkout.com (Rücktritt Januar 2024)
Dieter Wemmer, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Ørsted A/S (Vorsitzender des Audit und Risk Committee) – Präsident des Verwaltungsrats von Marco Capital Holdings Limited, Malta, und Tochtergesellschaften
Jeanette Wong, Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Prudential plc – Mitglied des Verwaltungsrats der Singapore Airlines Limited – Mitglied im Risk Committee des Verwaltungsrats der GIC Pte Ltd – Mitglied des Verwaltungsrats der Jurong Town Corporation – Mitglied des Verwaltungsrats der PSA International – Mitglied des Verwaltungsrats der Pavilion Capital Holdings Pte Ltd – Vorsitzende des CareShield Life Council – Mitglied des Securities Industry Council – Mitglied des Stiftungsrats der National University of Singapore

› Siehe «Verwaltungsrat» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts für weitere Informationen

Mandate von Mitgliedern der Konzernleitung ausserhalb des Konzerns

Name, Funktion	Mandate
Sergio Ermotti, Group Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Ermenegildo Zegna N.V. (Lead Non-Executive Director) – Mitglied des Verwaltungsrats der Società Editrice del Corriere del Ticino SA – Mitglied des Verwaltungsrats der Innosuisse, der Swiss Innovation Agency – Mitglied des Institut International d'Etudes Bancaires – Mitglied des WEF International Business Council und Governor of the Financial Services / Banking Community – Mitglied des MAS International Advisory Panel – Mitglied des Verwaltungsrats des Institute of International Finance – Mitglied des Verwaltungsrats der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer
Michelle Beraux, Group Integration Officer	– Keine
Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer	<ul style="list-style-type: none"> – Präsident des Verwaltungsrats der Christian Bluhm Photography AG – Mitglied des Stiftungsrats des International Financial Risk Institute
Mike Dargan, Group Chief Digital and Information Officer	– Keine
Suni Harford, President Asset Management	– Mitglied des Verwaltungsrats der Bob Woodruff Foundation
Naureen Hassan, President UBS Americas	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Securities Industry and Financial Markets Association (Rücktritt Januar 2024) – Mitglied des Board of Governors of FINRA (seit Februar 2024) – Mitglied des Verwaltungsrats von Ownership Works – Mitglied des Verwaltungsrats der American Swiss Foundation – Mitglied des Verwaltungsrats und des Exekutivkomitees von The Partnership for New York City
Robert Karofsky, President Investment Bank	– Keine
Sabine Keller-Busse, President Personal & Corporate Banking und President UBS Switzerland	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group – Präsidentin des Stiftungsrats der UBS-Pensionskasse – Mitglied des Stiftungsrats des UBS International Center of Economics in Society – Mitglied des Vorstands und Vorstandsausschusses der Zürcher Handelskammer – Mitglied des Stiftungsrats der University Hospital Zurich Foundation – Mitglied des Stiftungsrats der Swiss Entrepreneurs Foundation
Iqbal Khan, President Global Wealth Management und President EMEA	– Keine
Edmund Koh, President Asia Pacific	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Board of Trustees des Wealth Management Institute, Singapur – Mitglied des Verwaltungsrats der Next50 Limited, Singapur – Mitglied des Verwaltungsrats der Medico Suites (S) Pte Ltd, Singapur – Mitglied des Verwaltungsrats der Curbside Pte Ltd, Singapur – Verwaltungsratsmitglied der Philanthropy Asia Alliance Ltd, Singapur – Mitglied eines Subcommittee des Singapore Ministry of Finance's Committee on the Future Economy – Mitglied des Financial Centre Advisory Panel der Monetary Authority of Singapore – Ratsmitglied des Asian Bureau of Finance and Economic Research, Singapur – Mitglied des Kuratoriums des Cultural Matching Fund, Singapur – Mitglied des University of Toronto's International Leadership Council for Asia
Ulrich Körner, CEO der Credit Suisse AG	– Vizepräsident des Verwaltungsrats des Lyceum Alpinum Zuoz AG
Barbara Levi, Group General Counsel	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Verwaltungsrats der European General Counsel Association – Mitglied des Rechtsausschusses der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer
Beatriz Martín Jimenez, Head Non-core and Legacy und President UBS EMEA	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Kuratoriums der Frankfurt School of Finance & Management – Mitglied des Leadership Council, TheCityUK, London (ausgeschieden im Februar 2024)
Markus Ronner, Group Chief Compliance and Governance Officer	– Keine
Stefan Seiler, Head Group Human Resources & Group Corporate Services	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied des Stiftungsrats des UBS Center for Economics in Society der Universität Zürich – Präsident des Stiftungsrats des Swiss Finance Institute – Mitglied des Stiftungsrats der IMD – Adjunct Professor für Führung und strategisches Personalmanagement, Nanyang Technological University (NTU), Singapur
Todd Tuckner, CFO	– Keine

› Siehe «Konzernleitung» im Abschnitt «Corporate Governance» dieses Berichts für weitere Informationen ▲

Vergütungsbestimmungen in den Statuten

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

Abstimmung über die Vergütung:

Gemäss Artikel 43 der Statuten genehmigt die Generalversammlung die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

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

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

Grundsätze der Vergütung:

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

Die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung umfasst fixe und variable Vergütungselemente. Die fixe Vergütung umfasst das Grundgehalt und kann weitere Vergütungselemente und Leistungen umfassen. Die variablen Vergütungselemente orientieren sich an finanziellen und nicht finanziellen Leistungswerten, die das Ergebnis der UBS Group AG und / oder von Teilen davon, in Bezug auf den Markt, andere Unternehmen oder vergleichbare Richtgrössen berechnete Ziele, kurz- und langfristige strategische Ziele und / oder individuelle Ziele berücksichtigen. Der Verwaltungsrat oder, soweit an es delegiert, das Compensation Committee legt die entsprechenden Leistungswerte, die gesamten und individuellen Leistungsziele und deren Erreichung fest. Der Verwaltungsrat oder, soweit an es delegiert, das Compensation Committee zielt darauf ab, mittels angemessener Aufschübe, Verfallsbedingungen, Höchstbeträgen für Vergütungen, Vorkehrungen gegen nachteilige Handlungen und ähnlicher Massnahmen in Bezug auf Teile oder die gesamte Vergütung die Ausrichtung auf ein nachhaltiges Ergebnis und die angemessene Risikoübernahme sicherzustellen. Teile der variablen Vergütung unterliegen einer mehrjährigen Erdienungs- oder Sperrfrist (vesting period).

Zusätzlicher Betrag für Mitglieder der Konzernleitung, die nach der Abstimmung der Generalversammlung über den Gesamtbetrag der Vergütung ernannt wurden:

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

› **Siehe ubs.com/governance für weitere Informationen**

An die Generalversammlung der
UBS Group AG, Zürich

Basel, 27. März 2024

Prüfungsurteil

Wir haben den Vergütungsbericht der UBS Group AG (die Gesellschaft) für das am 31. Dezember 2023 endende Jahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 734a-734f OR in den als „Geprüft“ gekennzeichneten Tabellen: Genehmigte fixe Vergütung der Konzernleitung und Vergütung des Verwaltungsrats, Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung, Details zu den Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und zusätzliche Informationen, Aktienbesitz / -anspruch von Mitgliedern der Konzernleitung, Anzahl Aktien von Mitgliedern des Verwaltungsrats, Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung, Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats, Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und Mandate von Mitgliedern der Konzernleitung und des Verwaltungsrats ausserhalb des Konzerns.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Angaben nach Art. 734a-734f OR im Vergütungsbericht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts“ unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, mit Ausnahme der oben genannten Tabellen im Vergütungsbericht im Vergütungsbericht, die Konzernrechnung, die Jahresrechnung und unsere dazugehörigen Berichte. Unser Prüfungsurteil zum Vergütungsbericht erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zu den geprüften Finanzinformationen im Vergütungsbericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für den Vergütungsbericht

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung eines Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist. Zudem obliegt ihm die Verantwortung über die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung des Vergütungsberichts

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben gemäss Art. 734a-734f OR frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern sind, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieses Vergütungsberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- ▶ identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Vergütungsbericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- ▶ gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft abzugeben.
- ▶ beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.

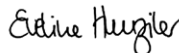
Wir kommunizieren mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung identifizieren.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben, und kommunizieren mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und - sofern zutreffend - über Massnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen oder getroffene Schutzmassnahmen.

Ernst & Young Ltd



Maurice McCormick
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)



Eveline Hunziker
Zugelassene Revisionsexpertin