

UBS ist ein globaler,  
integrierter Finanz-  
konzern und die  
führende Bank in der  
Schweiz.



Jahresbericht 1999.

## Wer wir sind

Als globaler, integrierter Finanzdienstleistungskonzern bieten wir einer breit gefächerten Kundengruppe eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen an. Zu unseren Kernkompetenzen gehören das Anlagegeschäft und die Vermögensverwaltung, das Investment Banking, der Handel mit Wertschriften und Devisen, das Risikomanagement sowie das Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz. Wir verbinden Innovation und globale Präsenz mit traditionellen Schweizer Werten. Zu diesen gehören unsere Finanzkraft und unsere Kundenorientierung.

- Wir sind einer der grössten Vermögensverwalter der Welt und führend im internationalen Private Banking.
- In der Schweiz sind wir Marktführer im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden.
- Ausserhalb der Schweiz sind wir einer der wenigen globalen Finanzdienstleistungskonzerne im Geschäft mit grossen internationalen Unternehmen, institutionellen Anlegern und öffentlichen Körperschaften.

Mit unserem einzigartigen Mix von Kerngeschäften und den daraus entstehenden Synergienmöglichkeiten sind wir optimal positioniert, um die neuen Herausforderungen in der Finanzindustrie anzunehmen und für unsere Aktionäre eine nachhaltige Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 15 bis 20 Prozent zu erzielen.

### Mehrwert durch Zusammenarbeit

Als Gruppe können wir unsere ehrgeizigen Ziele nur erreichen, wenn unsere sechs Divisionen und unsere 49 000 Mitarbeiter über geografische und fachliche Grenzen hinaus eng zusammenarbeiten und die Synergienmöglichkeiten innerhalb des Konzerns aktiv nutzen. Unser Jahresbericht visualisiert dies am Beispiel der Oper. Auch dort müssen vor und hinter den Kulissen unzählige Mitwirkende und verschiedenste Berufe koordiniert auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten: Aus der Operaufführung ein Gesamtkunstwerk zu machen. Wir danken dem Theater Basel und dem Opernhaus Zürich für die engagierte Unterstützung bei der Realisierung der Aufnahmen.



# Weltweite Präsenz

UBS ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft schweizerischen Rechts mit Hauptsitzen in Zürich und Basel. Wir sind an den folgenden wichtigsten internationalen Finanzplätzen vertreten: Zürich, London, New York, Chicago, Singapur und Tokio. Weltweit beschäftigen wir rund 49 000

Mitarbeiter, davon 16 000 ausserhalb der Schweiz, und operieren aus 95 Geschäftsstellen in über 50 Ländern. In der Schweiz verfügen wir über ein dichtes Geschäftsstellennetz mit 385 Standorten und bauen gezielt unsere elektronischen Vertriebskanäle aus.



# Unsere Divisionen

## Private Banking

Mit verwalteten Vermögen in der Höhe von 731 Milliarden Franken nimmt UBS im globalen Private Banking die Spitzenposition ein. UBS Private Banking bietet weltweit eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen für wohlhabende Kunden und die sie beratenden Intermediäre an.

## Investment Banking

UBS Warburg gehört bezüglich Kundenbasis und Dienstleistungen zu den führenden globalen Investmentbanken und Wertschriftenhäusern. Sie berät weltweit institutionelle Kunden, grosse Unternehmen und öffentliche Körperschaften und bietet ihnen Dienstleistungen im Finanzierungs- und Anlagebereich an.

## Privat- und Firmenkunden

Die Division Privat- und Firmenkunden ist Marktführer in der Schweiz und betreut mit einem Netz von 385 Geschäftsstellen mehr als vier Millionen Kunden. Nebst dem physischen Geschäftsstellennetz nehmen im Rahmen der Multichannelstrategie alternative Kanäle wie das Internet- oder Telefonbanking einen rasch wachsenden Stellenwert ein. Per Ende Dezember 1999 beliefen sich die verwalteten Vermögen auf 439 Milliarden Franken und das Kreditportefeuille auf 165 Milliarden Franken.

## Asset Management

Die Division verwaltet insgesamt 574 Milliarden Franken und ist damit einer der weltweit grössten institutionellen Vermögensverwalter. Die solide Kundenbasis und breite geografische Präsenz sowie die Synergien aus der Zusammenarbeit mit den anderen Divisionen sichern UBS Asset Management einen klaren Wettbewerbsvorsprung.

## Private Equity

UBS Capital übernimmt vorwiegend Mehrheitsbeteiligungen an etablierten, nicht börsenkotierten Gesellschaften, um diese mit einem Zeithorizont von in der Regel drei bis sechs Jahren mit einem Kapitalgewinn zu veräussern. Das weltweite Netz von Private-Equity-Teams deckt über 30 Länder in Westeuropa, Nord- und Südamerika sowie im asiatisch-pazifischen Raum ab.

## Corporate Center

Das Corporate Center stellt sicher, dass die Synergien im Konzern genutzt werden, indem es die Aktivitäten der einzelnen Divisionen koordiniert und auf die übergeordneten Unternehmensziele ausrichtet. Damit trägt es entscheidend zur Erhöhung des Unternehmenswertes bei.



### Hinweis:

Am 15. Februar 2000 haben wir unsere Struktur modernisiert und unser Vermögensverwaltungsgeschäft neu organisiert. Dieser Jahresbericht basiert auf der 1999 gültigen Struktur.

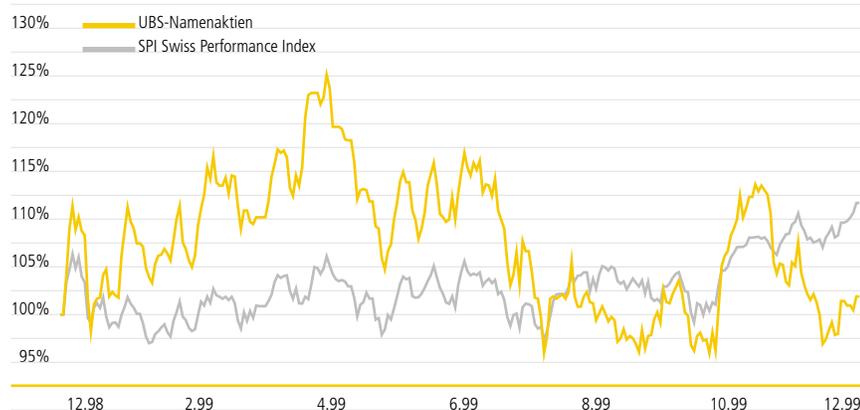
<b>Schlüsselzahlen</b>	1999	1998
Geschäftsertrag (Mio. CHF)	28 621	22 328
Geschäftsaufwand (Mio. CHF)	20 452	18 258
Ergebnis vor Steuern (Mio. CHF)	8 169	4 070
Konzernergebnis (Mio. CHF)	6 300	3 030
Eigenkapitalrendite vor Goodwill (in %)	21,2	11,4
Börsenkapitalisierung (Mio. CHF)	92 642	90 720
Bilanzsumme (Mio. CHF)	981 573	944 116
Eigenkapital (Mio. CHF)	34 835	32 395
BIZ-Tier-1-Kapital	10,6	9,3
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	1 744	1 572
Mitarbeiter	49 058	48 011
davon Schweiz	32 747	32 706

<b>Angaben pro Aktie</b>	1999	1998
Konzernergebnis vor Goodwill (CHF)	31,91	15,92
Dividende (CHF)	11.–	10.–

## Wichtigste Daten

Generalversammlung	Dienstag, 18. April 2000
Dividendenzahlung	Mittwoch, 26. April 2000
Publikation Resultate 1. Quartal	Donnerstag, 25. Mai 2000
Publikation Resultate 1. Semester	Dienstag, 22. August 2000
Publikation Resultate 3. Quartal	Dienstag, 28. November 2000

## Kursentwicklung UBS-Aktien



## Ausgezeichnete Ratings

UBS wird von allen renommierten Rating-Agenturen eine erstklassige Bonität zugesprochen. Dies beruht auf unserer soliden Eigenmittelausstattung und Liquidität, der hohen Qualität unserer Aktiven, einer rigorosen Risikopolitik sowie unserer breit diversifizierten Ertragsbasis. Auch bei einer Vielzahl anderer Finanzkennzahlen wird UBS ein hervorragendes Zeugnis ausgestellt.

### Langfristige Ratings

Moody's, New York	Aa1
Standard & Poor's, New York	AA+
Fitch/IBCA, London	AAA
BankWatch, New York	AA

## An unsere Aktionäre

Aktionärsbrief	4
----------------	---

## UBS – Die Gruppe

Unser Unternehmensmodell	10
Unsere Mitarbeiter	13
Wir und die Gesellschaft	16
Bankorgane und Aktionärsinformation	20

## Unsere Divisionen

Private Banking	26
Investment Banking	30
Privat- und Firmenkunden	34
Asset Management	37
Private Equity	40
Corporate Center	44

## Zahlen und Fakten

Erfolgsrechnung und Bilanz	48
Ergebnisse der Unternehmensbereiche	50

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Bericht vorwiegend die männliche Form benutzt.

## Finanzbericht

Dieser Jahresbericht ist eine Kurzfassung des Finanzberichts. Der Finanzbericht in deutscher oder englischer Sprache entspricht dem testierten, gesetzlich vorgeschriebenen Geschäftsbericht. Er ist im Internet abrufbar ([www.ubs.com](http://www.ubs.com)) oder kann in gedruckter Form bestellt werden bei: UBS AG, Informationszentrum, CA50-XMB, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz. Deutsch: SAP-R/3 80531D-0001, CIF-Pub-Nr. 012 Englisch: SAP-R/3 80531E-0001, CIF-Pub-Nr. 012

1999 haben wir viele unserer  
Ziele umsetzen können.  
Allerdings bleibt noch einiges  
zu tun.





## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir freuen uns, Ihnen über ein gutes Geschäftsjahr berichten zu können. Der Konzerngewinn nach Steuern im Jahre 1999 beträgt 6300 Millionen Franken. Dies entspricht einem Gewinn pro Aktie von 31.91 Franken und einer Eigenkapitalrendite vor Goodwill von 21,2%. Nach dem schwierigen Jahr 1998 mit einem Gewinn nach Steuern von 3030 Millionen Franken konnten wir das Ergebnis deutlich verbessern. Allerdings sind sowohl das Berichtsjahr als auch das Vorjahr durch verschiedene einmalige Einflüsse geprägt, welche Vergleiche erschweren. Der Gewinnzuwachs ist jedoch auch unter Berücksichtigung dieser besonderen Faktoren substantiell. Die verwalteten Vermögen des Konzerns haben sich um 11 % oder

172 Milliarden Franken auf 1744 Milliarden Franken erhöht. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung, die Dividende von 10 Franken im Vorjahr auf 11 Franken für das Geschäftsjahr 1999 zu erhöhen.

### Was wir 1999 erreicht haben

Wir haben im Berichtsjahr vieles von dem, was wir uns Ende 1998 zum Ziel gesetzt hatten, erreicht. Insbesondere haben wir eine der grössten und komplexesten Bankfusionen innert Rekordzeit erfolgreich abgeschlossen. Allerdings bleibt bei einer Fusion dieser Grössenordnung kein Geschäftsbereich unberührt. Nur dank der Professionalität und dem grossen Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist

es gelungen, in derart kurzer Zeit ein neues, integriertes Unternehmen aufzubauen.

Die erfolgreiche Bewältigung der Fusion hat uns innerhalb der Finanzindustrie näher an die Spitze geführt. Allerdings hatte der Schritt kurzfristig auch negative Einflüsse.

Dabei hat das Private Banking nicht jenes Wachstum erzielt, das wir für dieses Jahr geplant hatten. Nachdem wir nun aber die Integration abgeschlossen haben, sehen wir für unser Vermögensverwaltungsgeschäft in den kommenden Jahren grosse Chancen. Die neue Geschäftsstruktur, die wir kürzlich angekündigt haben und über die wir weiter unten berichten, hat zum Ziel, das in unserem Kundengeschäft liegende Potenzial voll auszuschöpfen.

Bei UBS Warburg verlief das Jahr 1999 ausgezeichnet, mit hohen Gewinnen und grossen Volumen in verschiedenen Bereichen und einem speziell erfolgreichen Verlauf im Aktiengeschäft. Wir sind stolz, dass unsere Investmentbank den Turnaround nach den Krisen auf den Finanzmärkten im Jahr 1998 so erfolgreich geschafft hat. Unser Inlandgeschäft in der Division Privat- und Firmenkunden wird strikt erfolgsorientiert geführt. Die vorgenommenen Anpassungen beginnen sich finanziell auszuwirken. Wir sind zuversichtlich, dass wir dank den fusionsbedingten Kosteneinsparungen eine höhere Profitabilität erreichen werden. Die Anlageperformance war der Hauptgrund dafür, dass die Ergebnisse in unserer Asset Management Division enttäuschten. Sie wirkte sich teilweise auch negativ auf das Wachstum der im Private Banking verwalteten Vermögen aus. Mit Diversifikation und einem offeneren Produkteangebot wollen wir diese Performancerisiken deutlich reduzieren. Der Erwerb von Global Asset Management (GAM) eröffnet unseren Private-Banking-Kunden neue, attraktive Investitionsmöglichkeiten. Das Private-Equity-Geschäft ist nach wie vor sehr attraktiv. Starke Verbindungen bestehen zu Private-Banking-Kunden und zum Investment Banking. Auch 1999 konnten ausgezeichnete Wertzuwachsrate erzielt werden. Gesamthaft sind wir sehr zufrieden. Wir haben im vergangenen Jahr nicht nur den Abschluss der Integration der zwei Vorgängerbanken geschafft. Es ist auch gelungen, bei der Erreichung unserer strategischen Ziele grosse Fortschritte zu machen. Wir wollen ein integriertes Geschäft führen, in welchem jede Division aus der Zusammenarbeit mit den anderen Divisionen Vorteile erzielt und gemeinsame Ziele verfolgt. Das Ergebnis dieser Vision wird sein, dass das Ganze grösser ist als die Summe seiner Teile.

### **Unsere Strategie**

UBS ist ein globaler, integrierter Finanzdienstleistungskonzern und die führende Bank in der Schweiz. Unser wichtigstes Ziel ist es, für unsere Kunden und Aktionäre Mehrwerte zu schaffen. Unsere Strategie ist konsequent darauf ausgerichtet, den Aktionärsnutzen nachhaltig zu steigern. Wir sind überzeugt, dass das Portfolio unserer Geschäftsbereiche ausgezeichnete Voraussetzungen bietet, um von den globalen Trends wachsender privater Vermögen und steigender Investitionen in Aktien zu profitieren. Unser Erfolg hängt jedoch nicht allein von einer sorgfältigen Positionierung ab. UBS wird die traditionellen und die modernen Formen des Bankgeschäfts in idealer Weise kombinieren. Unser Ziel sind dabei personalisierte Dienstleistungen höchster Qualität sowie absolute Professionalität und Integrität. Die neuen Technologien eröffnen enorme Chancen, um unsere Dienstleistungen einem grösseren Kundenkreis rascher und kostengünstiger offerieren zu können. Sie bringen uns auch näher zum Kunden. In der Schweiz erreichen wir mit unseren elektronischen Bankdienstleistungen sogar einen höheren Marktanteil als im traditionellen Bankgeschäft – ein Zeichen dafür, dass unsere Kapazitäten und unsere Dienstleistungen durch diese Distributionskanäle noch besser zum Tragen kommen.

### **Unsere neue Geschäftsstruktur**

Am 18. Februar haben wir bekanntgegeben, dass wir unser Vermögensverwaltungsgeschäft neu gruppieren. Ziel ist es, dessen Wachstumspotenzial freizusetzen. Die neue Struktur ermöglicht einen anderen Umgang mit Kundenbedürfnissen. Im Zuge der radikalen Veränderung der Finanzindustrie durch die neuen Technologien entscheiden die Kunden – durch die Wahl der Dienstleistungen und Distributionskanäle – mehr und mehr selber darü-



ber, zu welchem Kundensegment sie gehören wollen. Lebenslange Kundenbeziehungen können wir deshalb nur etablieren, wenn wir die Dienstleistungen laufend den sich verändernden Bedürfnissen der Kunden und deren finanziellen Zielen anpassen. «Swiss Banking» hat einen speziellen Stellenwert, wenn es darum geht, private Gelder anzulegen. Indem wir das gesamte Schweizer Geschäft mit dem internationalen Off-Shore-Geschäft zusammenlegen, nutzen wir diesen besonderen Konkurrenzvorteil.

Unser institutionelles Vermögensverwaltungsgeschäft befindet sich künftig unter einem Dach. Wir erhalten damit die Möglichkeit, verschiedene Anlagestile zu entwickeln und unseren Kunden gezielt Drittprodukte anzubieten. Wir werden gleichzeitig für unsere eigenen Anlagefonds ein systematisches Marketing aufbauen und diese auch Kunden ausserhalb der UBS anbieten.

Vermögensverwaltungsdienstleistungen für internationale Privatkunden besitzen ein sehr grosses Wachstumspotenzial. Das Geschäft wird zusätzlich davon profitieren, dass es in Zukunft eng mit UBS Warburg, seinem Know-how, seinen Dienstleistungen und seinem Image verbunden ist.

Mit dieser gründlichen Modernisierung schaffen wir die Voraussetzungen, um

unsere Kunden in einer Art und Weise bedienen zu können, wie es der heutigen und der morgigen Welt entspricht.

#### Der Weg in die Zukunft

Im Jahr 2000 werden wir unser Bekenntnis zur modernen Technologie mit der für den Herbst geplanten Lancierung unseres paneuropäischen privaten Anlagegeschäftes bekräftigen. «E-Services» wird ein separater Geschäftsbereich mit einer konsequenten «time to market»-Ausrichtung. Wir sind von den grossen Chancen dieses Geschäftes überzeugt.

Die neue Initiative ergänzt in idealer Weise die sehr erfolgreichen E-Commerce- und Mobiltelefon-Dienstleistungen unserer Division Privat- und Firmenkunden.

Es ist unmöglich, auf diesem beschränkten Raum alle Initiativen vorzustellen, die UBS im Jahr 2000 lancieren wird. Drei Programme sind jedoch im Moment von besonderer Bedeutung für uns.

2000 soll das Jahr sein, in welchem unsere Aktien erstmals an der New York Stock Exchange gehandelt werden. Für uns ist eine global gehandelte Aktie ein Symbol für unseren Glauben an UBS als globales Unternehmen. Sie verschafft uns aber auch die Flexibilität, um mögliche Expansionschancen in den USA zu nutzen.

Unsere Marke ist eines unserer wichtigen Aktiva. Ab dem Jahr 2000 werden alle unsere Marken auf den ersten Blick als Teil der integrierten UBS erkennbar sein.

Schliesslich beweist unser Aktienrückkaufprogramm, dass wir gewillt sind, unseren Aktionären Werte zurückzuerstatten, neben unserer Konzentration auf wachsende Erträge und Ergebnisse.

#### Schlussfolgerungen

Mit der neuen Geschäftsstruktur besitzen wir nun die Beweglichkeit, um rasch auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse einzugehen. Wir werden die Dynamik in unserem Geschäft deutlich erhöhen. Mit der Zusammensetzung unserer Geschäftsaktivitäten sind wir im sich wandelnden Finanzumfeld ideal positioniert.

Erfolg stellt sich jedoch in der heute ausserordentlich konkurrenzintensiven Welt nicht automatisch ein. Alle unsere Einheiten werden hart um den Erfolg kämpfen müssen.

Wir versichern Ihnen, dass wir uns mit aller Kraft dafür einsetzen, jenes Wachstum zu erzielen, das Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, von uns erwarten. Wir danken Ihnen, ebenso wie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unseren Kunden, herzlich für die Unterstützung im vergangenen Jahr.

UBS AG

Alex Krauer  
Präsident des Verwaltungsrates

Marcel Ospel  
Group Chief Executive Officer

## **Erläuterungen zur Konzernrechnung**

Der Geschäftsertrag des Konzerns erhöhte sich um 28% auf 28 621 Millionen Franken, während der Geschäftsaufwand um 12% auf 20 452 Millionen Franken zunahm.

Der **Erfolg aus dem Zinsengeschäft** (vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken) reduzierte sich um 4,6% auf 6 356 Millionen Franken. Die Wertberichtigungen für Kreditrisiken sind mit 956 Millionen Franken ungefähr auf Vorjahreshöhe. 1998 wurde ein bedeutender Teil der Kreditverluste über die früher für diesen Zweck gebildeten Rückstellungen finanziert. Die Zahlen für 1999 sind das Ergebnis unserer Anstrengungen im Recovery-Bereich sowie eines verbesserten makroökonomischen Klimas.

Der **Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft** blieb praktisch unverändert bei 12 607 Millionen Franken. Das starke Wachstum der Depotgebühren ist auf höhere Depotwerte und auf ein neues Preismodell zurückzuführen. Die Courtagen stiegen vor allem wegen der starken Volumina in Grossbritannien, den USA und Asien. Ein sehr erfreulicher Geschäftsgang im Bereich Mergers & Acquisitions führte dazu, dass die Erträge aus dem Emissions- und Corporate-Finance-Geschäft um 8% über dem Vorjahr liegen. Die Kommissionen und Gebühren aus dem Kreditgeschäft reduzierten sich als Folge der geringeren Engagements in den Emerging Markets und des Verkaufs des internationalen Handelsfinanzierungsgeschäftes.

Der **Erfolg aus dem Handelsgeschäft** profitierte von der generell guten Verfassung der Aktienmärkte, was zu höheren Volumen im Kundengeschäft führte. Die Erträge aus dem Handel mit festverzinslichen Anlagen waren bei allen wichtigen Produkten hoch. Mit 7 468 Millionen Franken liegt der Handelsertrag signifikant über dem Vorjahr, als widrige Marktverhältnisse und einmalige Abschreibungen das Ergebnis massiv beeinträchtigten.

Der **Erfolg aus dem Verkauf von Beteiligungen** beeinflusste die Ergebnisse beider Geschäftsjahre: 1999 mit 1 821 Millionen Franken, 1998 mit 1 119 Millionen Franken.

Die Zunahme des **Personalaufwands** um 28% auf 12 577 Millionen Franken ist vor allem auf die höheren leistungsabhängigen Vergütungen angesichts der guten Ergebnisse im Investment Banking zurückzuführen. 1998 waren die Personalkosten durch fusionsbedingte Faktoren stark beeinflusst, was Vergleiche mit dem Jahr 1999 schwierig macht.

Der **Sachaufwand** nahm um 9% auf 6 018 Millionen Franken ab. Ohne die Sonderfaktoren in den Jahren 1998 und 1999 verringerte sich der Sachaufwand dank rigoroser Kostenkontrolle um 6,3%.



Als integrierte Gruppe können wir zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten nutzen, unsere Kosten senken und damit den Unternehmenswert steigern.



## Wir haben einzigartige Möglichkeiten, Synergien für unsere Kunden und unsere Aktionäre zu nutzen.

Vielleicht werden sie sich nie kennen lernen, der Anlagespezialist von UBS Asset Management in Chicago, der Kundenberater unserer Geschäftsstelle in Luzern und der in London tätige Wertschriftenhändler von UBS Warburg. Und trotzdem arbeiten sie jeden Tag eng zusammen. Wenn zum Beispiel ein Privatkunde in Luzern ein diversifiziertes Aktienportefeuille aufbauen möchte, kann der Kundenberater auf das Anlage-Know-how von UBS Asset Management oder auf die Produktpalette von Global Asset Management zurückgreifen. Abgestimmt auf die Bedürfnisse des Kunden investiert er dann vielleicht gerade in den Aktienfonds, der vom

Anlagespezialisten in Chicago verwaltet wird. Und wenn ein anderer Kunde europäische Obligationen kaufen will, wird der vom Berater erteilte Auftrag innert kürzester Frist vom Wertschriftenhändler in London oder einem seiner Kollegen in Europa, Asien oder Amerika ausgeführt werden. Die zwei Beispiele zeigen, wie unsere Mitarbeiter über geografische und fachliche Grenzen hinweg zusammenarbeiten, um unsere Kunden umfassend zu beraten und UBS erfolgreich zu machen.

### Ein globaler Finanzdienstleistungskonzern

Die Grundidee unseres Unternehmensmodells besteht darin, dass jede unserer fünf operativen Divisionen ein klar definiertes Kundensegment betreut und ihren Kunden einen möglichst einfachen Zugang zum gesamten Produkt- und Dienstleistungsangebot der Gruppe ermöglicht. Als globaler Finanzdienstleistungskonzern und führende Bank in der Schweiz betreuen wir eine sehr breite Kunden-

### Unser Unternehmensmodell

Als globaler Finanzdienstleistungskonzern und führende Bank in der Schweiz bieten wir einer breit gefächerten Kundengruppe – von vermögenden Privatkunden über Kleinkunden zu institutionellen und Firmenkunden – Dienstleistungen in den Kernbereichen Vermögensverwaltung, Finanzanalyse, Finanzierungen, Wertschriftenhandel und Risikomanagement an.



basis: internationale Grossunternehmen, institutionelle Anleger, kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz, Regierungen und öffentliche Körperschaften, andere Finanzdienstleistungsunternehmen sowie Individualkunden. Als Gruppe können wir unsere Kunden mit einer umfassenden Produkt- und Dienstleistungspalette im Bereich der Vermögensanlage, der Finanzanalyse, der Unternehmensfinanzierung, des Wertschriftenhandels und des Risikomanagements betreuen. Es handelt sich dabei um eine einzigartige und attraktive Kombination von rentablen und wachsenden Kunden- und Geschäftssegmenten. In unseren fünf Kerngeschäften verfügen wir über eine erstklassige Position: Wir sind absoluter Marktführer im internationalen Private Banking und zusammen mit UBS Asset Management einer der grössten Vermögensverwalter. UBS Warburg ist eine der führenden globalen Investmentbanken und Nummer eins in Europa. Im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden in der Schweiz sind wir Marktführer. Im Private-Equity-Geschäft gehören wir zu den wenigen wirklich globalen Marktteilnehmern.

#### **Unser integriertes Unternehmensmodell**

Was UBS auszeichnet, ist nicht allein unsere Stärke in den einzelnen Kerngeschäften, sondern vor allem die Möglichkeit, alle diese Kernkompetenzen unter einem Dach zusammenzufassen. Unser integriertes Unternehmensmodell ermöglicht uns, den Mehrwert aus der Wertschöpfungskette zum grössten Teil intern zu erwirtschaften, und eröffnet uns zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten. So können wir zum Beispiel für die Beratung unserer Anlagekunden auf das Research sowie die Produkte und Dienstleistungen von UBS Warburg im Wertschriftengeschäft zurückgreifen. Unsere Private-Banking-Kunden haben die Möglichkeit, in alternative Finanzinstrumente von



# Unser Unternehmensmodell

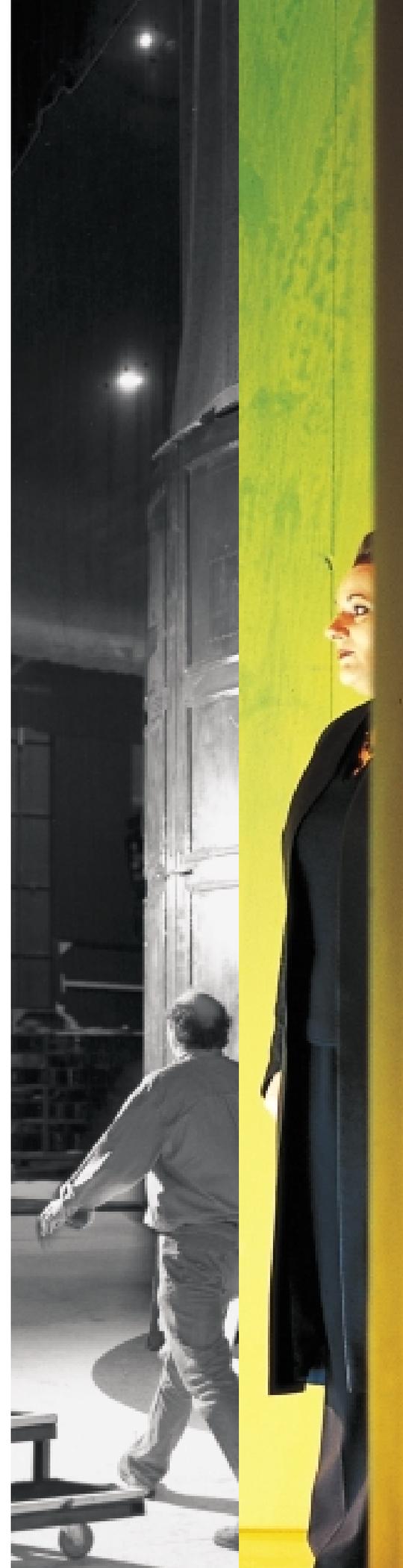
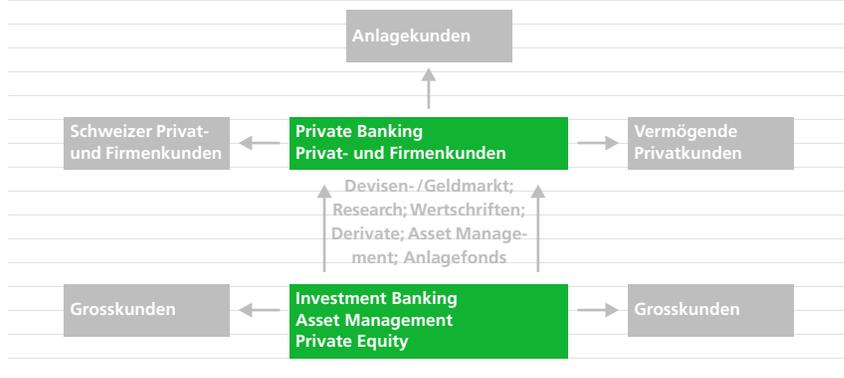
UBS Capital zu investieren. Wenn UBS Capital eine ihrer Beteiligungen an die Börse bringt, kann sie das Mandat UBS Warburg erteilen. UBS Asset Management formuliert die Anlagestrategie nicht nur für eigene Kunden, sondern gibt auch Input für die Strategien des Private Banking und des Privat- und Firmenkundengeschäfts und verwaltet sämtliche Anlagefonds von UBS. In allen diesen und vielen anderen Fällen profitieren sowohl unsere Kunden als auch wir selbst davon, dass wir eine integrierte

Gruppe sind. Synergien können wir aber nicht nur auf der Ertrags-, sondern auch auf der Kostenseite nutzen: Technologie und Gebäudeinfrastruktur, Logistik, Verarbeitungsprozesse sowie andere Unterstützungsfunktionen werden in der Regel gleichzeitig von mehreren Divisionen genutzt. Das Synergiepotenzial innerhalb der Gruppe verschafft uns einen starken Wettbewerbsvorteil. Dieses Potenzial noch besser zu nutzen ist deshalb eines unserer wichtigsten Ziele.

## Integrierte Zusammenarbeit

Die Divisionen Investment Banking und Asset Management ermöglichen Grosskunden und institutionellen Anlegern direkten Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten und stellen ihnen wertschöpfende Anlageinformationen sowie Risikomanagement-Know-how

zur Verfügung. Mit den Produkten und Dienstleistungen, die diese Divisionen sowie das Private Equity bereitstellen, können wir die Kunden des Private Banking sowie des Privat- und Firmenkundengeschäfts umfassend beraten.



## Weltweit beschäftigen wir rund 49 000 Mitarbeiter. Sie sind unsere teuerste, aber auch wertvollste Ressource.

### Highlights 1999

- Ende 1999 beschäftigten wir weltweit 49 058 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies entspricht einem Zuwachs von 1047 oder 2,2 %.
- Die durchschnittliche Fluktuationsrate lag konzernweit bei 11,7 % und in der Schweiz bei 11 %. Gegen Jahresende war die Fluktuation in allen Divisionen deutlich rückläufig.
- 1999 wurde Group Human Resources in den CEO-Bereich eingegliedert. Dies unterstreicht die Bedeutung unserer Mitarbeiter für die Bank und führte zu wichtigen Verbesserungen und Synergien im Bereich der Kompensation, der Mitarbeiterrekrutierung, der Aus- und Weiterbildung sowie der Mitarbeiterbeurteilung.
- Das Mitarbeiterbeurteilungssystem PMM wurde 1999 weltweit erstmals mit einem intranetgestützten Verfahren durchgeführt.

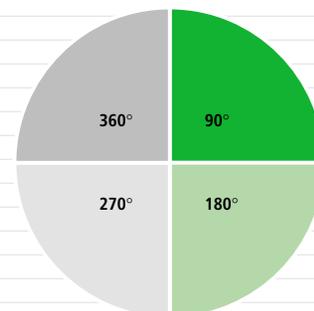
In einer Zeit schneller und tiefgreifender Veränderungen in der Finanzindustrie können wir unsere ehrgeizigen Ziele nur mit hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitern erreichen, die diesen Wandel aktiv mitgestalten. Eine unserer grossen Herausforderungen liegt darin, als «Employer of Choice» ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für Mitarbeiter attraktiv ist, in dem sie sich weiterentwickeln können und das sie zu Höchstleistungen motiviert.

### Förderung und Entwicklung

Die besten Mitarbeiter zu finden, ist nur eine Seite der Medaille. Fast noch wichtiger ist es, dass wir sie auch längerfristig an die Bank binden können. Im zunehmend härteren Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter setzen wir auf eine motivierende Unternehmenskultur, die Freiraum für unternehmerische Initiative gibt sowie attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter ist für unseren Erfolg entscheidend. Wir unterstützen deshalb Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial durch ein erstklassiges Weiterbildungsangebot, das beispiels-

### PMM – Umfassende Mitarbeiterbeurteilung

Die herkömmliche Vorgesetztenbeurteilung wird bei PMM (Performance Measurement and Management) durch weitere Beurteilungen ergänzt. Jeder Mitarbeiter erstellt zuerst eine Selbstbeurteilung (90°), und je nach Führungsstufe kommen Drittbeurteiler, das heisst Kunden (180°), Kollegen gleicher Stufe (270°) und unterstellte Mitarbeiter (360°), hinzu. Dies ermöglicht eine objektivere und differenzierte Beurteilung. Zentrales Element ist die intensive Diskussion der Resultate zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. PMM liefert die Grundlage für Förderungs- und Ausbildungsmassnahmen, für Beförderungen, für die finanziellen Leistungen und für die Nachfolgeplanung.



weise auch finanzielle Anreize oder längere Weiterbildungsurlaube im Rahmen eines Sabbatical umfasst.

### Investition in die Zukunft

Für unsere Zukunft ist entscheidend, dass wir bereits heute die Nachwuchskräfte finden, ausbilden und entwickeln, die die Bank morgen und übermorgen zum Erfolg führen. Wir investieren deshalb massiv in die Rekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung unserer jungen Mitarbeiter. 1999 beschäftigten wir beispielsweise 1300 Lehrlinge, 500 Praktikanten und 700 Hochschulabsolventen. Wir haben die ehrgeizige Zielsetzung, jährlich 700 hochkarätige Universitäts- und Fachhochschulabsolventen einzustellen, davon 350 in der Schweiz. Hochkarätig bedeutet, dass sie zu den

besten 20 Prozent ihres Jahrgangs gehören und eine entsprechende Leistungsbereitschaft mitbringen. Als Gegenleistung offerieren wir ihnen verschiedene Möglichkeiten, in unsere Bank einzusteigen, die sie stark herausfordern, frühe Übernahme von Verantwortung ermöglichen und gezielt auf eine Führungs- oder Fachkarriere vorbereiten. Die qualifiziertesten Teilnehmer können sich anschliessend um einen rund zweijährigen Auslandseinsatz bewerben und so in einem anderen Kultur- und Sprachraum die in unserem multikulturellen Umfeld wichtige internationale Berufserfahrung sammeln.

### Leistungsorientierte Kultur

Ein zentrales Element unserer Mitarbeiterpolitik ist die Belohnung von

Leistung. Anerkennung, Kompensation und die Übertragung grösserer Verantwortung hängen allein von der erbrachten Leistung ab. Direkt mit der Kompensation verknüpft ist unser in der Finanzindustrie wegweisendes, intranetbasiertes Mitarbeiterbeurteilungssystem. PMM (Performance Measurement and Management) bezeichnet den Prozess, der weltweit innerhalb der UBS angewendet wird, um die Leistung des Einzelnen zu beurteilen sowie die eingesetzten Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften zu identifizieren. Indem es hilft, die Leistung des Einzelnen zu verbessern, fördert dieses System auch die Gesamtleistung des Unternehmens.

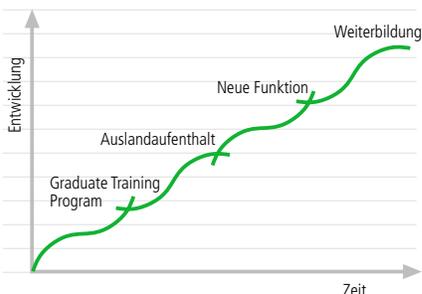
Um die Interessen von Mitarbeitern und Aktionären zur Deckung zu brin-

### Weiterentwicklungsvertrag als Karrierebaustein

Hochbegabte Nachwuchskräfte von heute planen ihre Karriere oft nur kurzfristig. Unternehmen, die junge Mitarbeiter mit grossem Potenzial im Unternehmen halten wollen, müssen daher eine Kultur schaffen, die für diese Mitarbeiter attraktiv ist.

Dazu gehört ein Weiterentwicklungsvertrag, der ihre langfristige Attraktivität am Arbeitsmarkt sicherstellt. Mit «Junior Key People Program» und «Graduate Training Program» verfügt UBS über ein seit Jahren erfolgreiches Aus- und Weiterbildungsprogramm für Universitätsabsolventen, das auch einen Auslandseinsatz über das «International Mobility Program» ermöglicht.

### Weiterentwicklungsvertrag

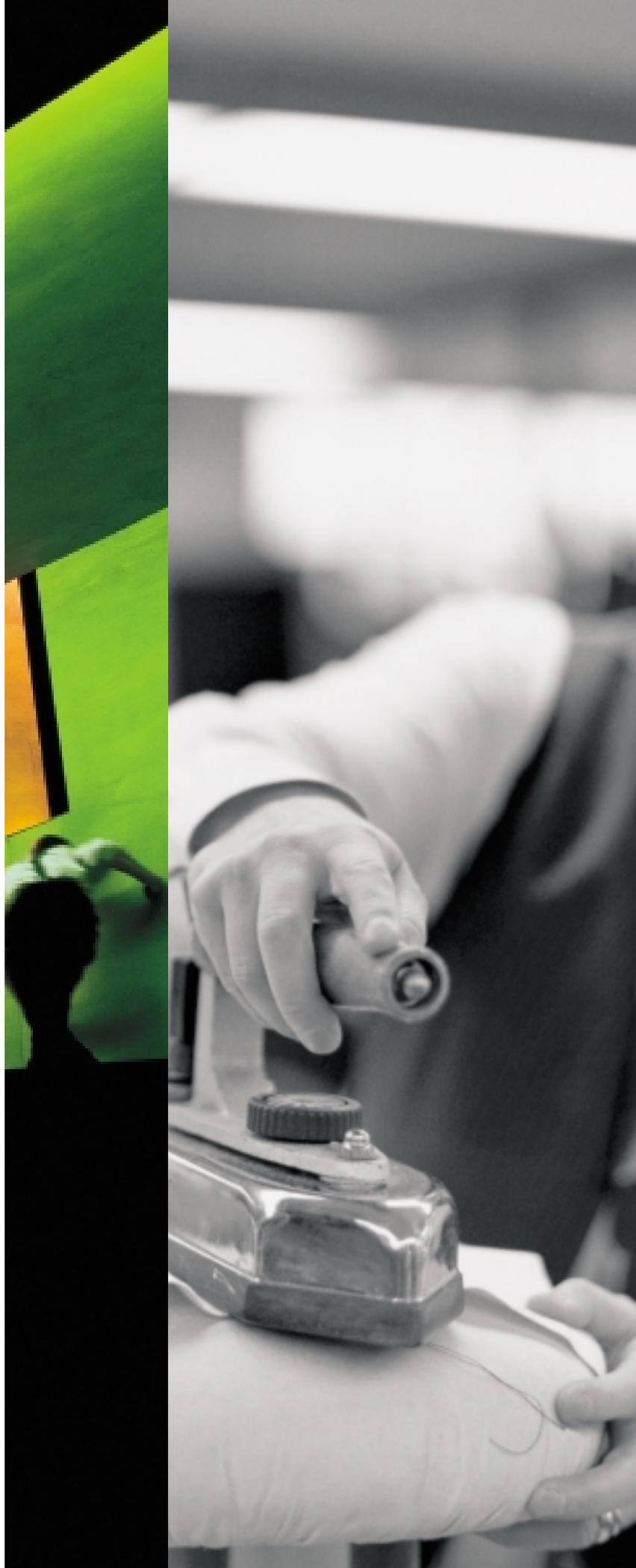


### Intranet als Erfolgsfaktor

Die Internet-Technologie wird nicht nur im Verkehr mit unseren Kunden zunehmend wichtiger. Das bankinterne Web (Bankweb) hat sich seit der Fusion zum wichtigsten internen Informations- und Kommunikationsmedium entwickelt, dessen Bedeutung ständig zunimmt. Das Bankweb gibt unseren Mitarbeitern sekundenschnellen Zugriff auf aktuelle Informationen und Services und ermöglicht einen einfachen und kostengünstigen Wissenstransfer innerhalb des gesamten Unternehmens.



gen, beinhaltet die Gesamtkompensation einen substanziellen variablen Anteil in Form eines Bonus, der vom Gesamterfolg der Bank und von der persönlichen Performance abhängig ist. Zudem machen wir unsere Mitarbeiter zu Mitunternehmern, indem wir einen mit zunehmender Verantwortung steigenden Teil des Lohns in Form von UBS-Aktien und Optionen ausbezahlen. Per Ende 1999 hielten unsere Mitarbeiter 3,8% der eingetragenen Aktien.



## Als einer der führenden globalen Finanzdienstleistungskonzerne übernehmen wir Verantwortung gegenüber allen unseren Anspruchsgruppen.

Wir wollen unseren Kunden erstklassige, wertschöpfende Finanzdienstleistungen anbieten, für unsere Aktionäre nachhaltige Renditen erwirtschaften, für unsere Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber und als Teil der Gesellschaft ein «good citizen» sein.

### Gemeinsame Werte

Als «good citizen» sind wir für unsere Anspruchsgruppen ein verlässlicher und integrierter Partner. Dass wir Gesetze und regulatorische Vorschriften konsequent beachten, ist selbstverständlich. Zusätzlich halten wir uns weltweit an die Geschäftsstandards, wie sie von den führenden lokalen und internationalen Marktteilnehmern praktiziert werden. Regional unterschiedliche Wertvorstellungen und Regelungen definieren hierbei die Mindeststandards. In einzelnen besonders wichtigen Bereichen legen wir konzernweit gültige Regeln fest, die über die lokalen Vorschriften hinausgehen können. Unumstösslich sind für uns die folgenden Grundsätze und Wertvorstellungen: Wir respektieren die Persönlichkeit und Individualität des Einzelnen, sei er Kunde, Aktionär, Mitarbeiter oder unbeteiligter Dritter. Dies bedeutet auch, dass niemand wegen seines Geschlechts, seiner Rasse, Religion, Lebensweise oder Herkunft diskriminiert werden darf. Geschäfte mit zweifelhaften Gegenparteien oder mit erkennbar kriminellen Hintergrund lehnen wir strikt ab.

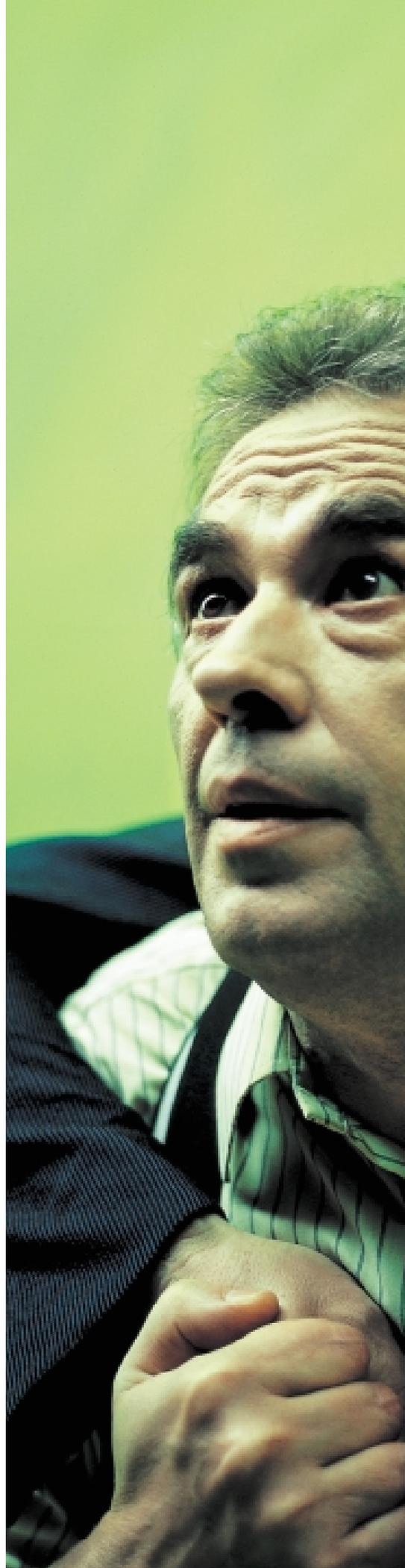
### Unser Beitrag an die Gesellschaft

Als Unternehmen erbringen wir in verschiedenen Bereichen substantielle Leistungen für die Gesellschaft: Für unsere Kunden stiften wir Nutzen mit unseren Produkten und Dienstleistungen. Wir sind ein wichtiger Arbeitgeber, der allein in der Schweiz 32 700 Arbeitsplätze anbietet. Als Steuerzahler leisten wir einen bedeutenden direkten Beitrag an das Gemeinwohl. Und als Teil des schweizerischen Bankensystems nehmen wir schliesslich eine zentrale Rolle im ganzen Wirtschaftskreislauf ein. Diese Aufgaben können wir jedoch nur als erfolgreiches Unternehmen wahrnehmen. Wirtschaftlicher Erfolg ist deshalb die primäre Voraussetzung, um unserer Rolle in der Gesellschaft gerecht werden zu können. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist unsere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Wir legen deshalb besonderes Gewicht auf einen offenen und transparenten Dialog mit allen unseren Anspruchsgruppen: In Bezug auf die Transparenz unserer finanziellen Berichterstattung gehören wir als Bankkonzern in Kontinentaleuropa zur Spitze. Weitere Beispiele unseres Bekenntnisses zu Transparenz und Dialog sind zwei Berichte, die wir 1999 publiziert haben: unser im Internet veröffentlichter Umwelt-

### Geschäftsgrundsätze

Nach der Fusion unserer Vorgängerbanken haben wir die Chance genutzt, zu personalpolitischen Fragen, Führungsgrundsätzen und allgemein gültigen Geschäftsprinzipien verbindliche Vorgaben zu definieren. Darin sind die wichtigsten Werte festgehalten, denen wir konzernweit Nachachtung verschaffen wollen.

bericht sowie der Statusbericht Integration, der detailliert Auskunft gibt über die Auswirkungen der Fusion auf unsere Mitarbeiter und Kunden. Nicht zuletzt engagieren wir uns ganz direkt für gesellschaftliche und soziale Anliegen. Hierzu gehören die finanzielle Unterstützung von Organisationen wie beispielsweise die Unicef oder die Orbis, die sich dem Kampf gegen vermeidbare Blindheit verschrieben hat, aber auch die Unterstützung von lokalen Nachbarschafts- und Ausbildungsinitiativen, beispielsweise der Freiwilligenorganisation Community Links in East London, die auf lokaler und nationaler Ebene Sozialprojekte für Kinder, Eltern, Pensionierte und Behinderte leitet. Hierzu gehören aber auch unsere KMU-Initiative in der Schweiz, in deren Rahmen wir gezielt Eigenkapital an Jungunternehmer zur Verfügung stellen, um damit einen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Förderung der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu leisten, oder unsere Teilnahme am Projekt Seitenwechsel, in dem UBS-Mitarbeiter im Rahmen des Management Development für fünf Tage in einer sozialen Institution mitarbeiten mit dem Ziel, ihre soziale und menschliche Kompetenz zu fördern und Einblicke in andere Realitäten zu erhalten.



## Unser Umweltengagement

Für uns ist das Konzept der nachhaltigen Entwicklung wesentlicher Bestandteil einer soliden Unternehmensführung. Die Konzernleitung hat deshalb eine konzernweit gültige Umweltpolitik verabschiedet, die sich auf die Bereiche Bankgeschäft, Betriebsökologie und Umweltmanagement konzentriert. Im Bankgeschäft wollen wir Shareholder Value schaffen, indem wir Umweltchancen im Markt nutzen. So hat sich das Anlagevermögen, das wir nach ökologischen Kriterien verwalten, 1999 kontinuierlich erhöht und betrug Ende Jahr 627 Millionen Franken. Wir berücksichtigen Umweltrisiken in unserem Risiko-Management, insbesondere bei der Kreditvergabe und beim Investment Banking. 1999 ist zum Beispiel die «Global Environmental Risk Policy» für UBS Warburg in Kraft getreten. Sie legt die Prinzipien fest,

die bei geschäftlichen Engagements angemessen berücksichtigt werden müssen. UBS Warburg gehört zu den ersten Investmentbanken, die eine solche Umweltpolitik beschlossen haben. In der Betriebsökologie suchen wir aktiv nach neuen Wegen, die durch unsere internen Arbeitsabläufe entstehenden Umweltbelastungen zu senken. So haben wir beispielsweise 1999 allein am Hauptsitz in Zürich 960 000 Kilowattstunden Strom eingespart, was dem durchschnittlichen jährlichen Stromverbrauch von rund 275 Schweizer Haushalten entspricht. Die effiziente Umsetzung unserer Umweltpolitik erreichen wir durch ein Umweltmanagementsystem, welches nicht nur Ziele festlegt, sondern auch die Umsetzung der Massnahmen überwacht. Für unsere Anstrengungen wurden wir 1999 weltweit mit dem Umweltzertifikat ISO 14001 ausgezeichnet.

## Umweltbericht

Wir befürworten einen offenen Dialog und kommunizieren aktiv mit allen relevanten Ansprechgruppen. Ein Beispiel hierfür ist unser internetbasierter Umweltbericht, der zeigt, wie wir Umweltaspekte in die Geschäftstätigkeit der UBS integrieren und welche Umweltleistung wir dabei erzielen. Der Bericht legt offen, wo wir bei der Realisierung unserer Umweltpolitik stehen, welche Erfolge bereits erreicht wurden und wo weiterer Verbesserungsbedarf besteht ([www.ubs.com/umwelt](http://www.ubs.com/umwelt)).





In der Unternehmensführung sowie im Umgang mit Aktionären und Aufsichtsbehörden sind wir höchsten internationalen Standards verpflichtet.

Unsere Organisationsstruktur gewährleistet die Einhaltung höchster internationaler Standards der Unternehmensführung sowie die gegenseitige Kontrolle zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung. Oberste Verantwortung beider Organe ist es, im Interesse von Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und der Allgemeinheit den Erfolg von UBS sicherzustellen.

### **Konzernleitung – zielgerichtete Führung**

An ihren zweiwöchentlich stattfindenden Sitzungen behandelte unsere Konzernleitung schwergewichtig strategische Fragen. Die Finanzdienstleistungsindustrie befindet sich in einem

## Unsere Konzernleitung

ab 15. Februar 2000



**Marcel Ospel (1950)**  
Group Chief Executive Officer



**Luqman Arnold (1950)**  
Chief Financial Officer



**Georges Gagnebin (1946)**  
CEO UBS Private Banking

schnellen und steten Wandel, und entsprechend haben wir unsere Ziele und Strategien angepasst. Mit dem neu geschaffenen Geschäftsbereich «E-Services» ebnete die Konzernleitung den Weg, um im weltweiten Wettstreit um die Nutzung der zahlreichen Chancen dieser neuen Technologien eine führende Rolle zu spielen. Ebenso leitete sie wichtige Massnahmen ein, um von den Synergiemöglichkeiten unseres integrierten Business-Modells zu profitieren. Die Nutzung von Synergien durch die Förderung der Zusammenarbeit über die Divisionsgrenzen hinweg gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Konzernleitung.

Im Jahre 1999 erfuhr die Zusammensetzung der Konzernleitung folgende Veränderungen: Luqman Arnold, der neue Group Chief Financial Officer, übernahm die Verantwortung für alle Risiko- und Kontrollfunktionen des Konzerns. Der Group Chief Risk Officer und der Group Chief Credit Officer sind ihm nun direkt unterstellt. Der frühere CFO des Konzerns, Peter Wuffli, übernahm von Gary Brinson die Funktion des CEO von UBS Asset Management. Markus Granziol wurde zum CEO der Division Investment Banking ernannt und ersetzt dort Hans de Gier. Pierre de Weck wurde zum CEO von UBS Capital berufen. Am 15. Februar

2000 übernahm Georges Gagnebin im Rahmen der Regruppierung des Vermögensverwaltungsgeschäftes die Leitung von UBS Private Banking von Rudi Boggi.

#### **Verwaltungsrat – oberste strategische Verantwortung**

Der Verwaltungsrat kam zu elf Sitzungen mit der Konzernleitung zusammen. Diese Treffen bieten eine optimale Plattform für einen Austausch auf höchster Ebene zwischen den beiden Organen, deren Verantwortlichkeit klar abgegrenzt ist, die aber gemeinsam für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Die strategische Ausrichtung des



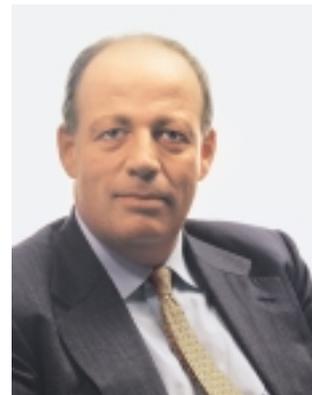
**Markus J. Granziol (1952)**  
CEO UBS Warburg



**Stephan Haeringer (1946)**  
CEO UBS Schweiz



**Peter A. Wuffli (1957)**  
CEO UBS Asset Management



**Pierre de Weck (1950)**  
CEO UBS Capital

Konzerns, die Organisations- und Kapitalstruktur sowie die geplante Registrierung der UBS-Aktien bei der US-amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) zählten zu den wichtigsten Traktanden. Ausserdem wurden die Quartals- und Jahresendabschlüsse sowie die regelmässigen Risikoberichte behandelt und die Jahresbudgets genehmigt. Die Organisationsstruktur des Verwaltungsrates richtet sich nach den Prinzipien der «Best Practice» in der Unternehmensführung. Das Präsidium mit dem Präsidenten und den zwei Vizepräsidenten wirkt als Kompensations- und Prüfungsausschuss. In dieser Eigenschaft obliegt ihm die Oberaufsicht über die Konzernrevision. Das Audit Committee unter der Leitung von Peter Böckli überwacht die Revisionsaktivitäten und die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Revisoren. Es überprüft insbesondere die Revision der Jahresabschlusszahlen. Auf den Zeitpunkt der Generalversammlung 1999 traten die beiden Verwaltungsratsmitglieder Georges Schorderet und Manfred Zobl zurück. Eric Honegger, designierter Verwaltungsratspräsident der SAirGroup, wurde als neues Mitglied gewählt.

## Interne und externe Revision

Die Konzernrevision mit ihren weltweit rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überwacht die Konzernaktivitäten. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei den Markt-, Rechts-, Compliance-, Betriebs-, Technologie- und den Reputationsrisiken geschenkt. Die formellen Revisionsberichte werden dem verantwortlichen Management, dem CEO und dem Präsidium zugestellt. Das Audit Committee und der Prüfungsausschuss werden regelmässig über die wichtigsten Ergebnisse informiert. Der Leiter der Konzernrevision ist dem Präsidenten des Verwaltungsrates direkt unterstellt, damit die Unabhängigkeit vom Bankgeschäft gewahrt bleibt.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Konzernrevision und externer Revision erhöht die Effizienz der Revisions-tätigkeit. Nach einem intensiven Selektionsprozess erhielt ATAG Ernst & Young das weltweite Revisions-mandat für den UBS-Konzern.

## Aktionärsinformation – Bekenntnis zu Transparenz

In unserem Aktienregister sind über 200 000 Aktionäre eingetragen. Unser Ziel ist, unsere Aktionäre umfassend zu informieren und sie regelmässig über die wichtigsten Entwicklungen der Bank auf dem Laufenden zu halten. Der jährliche «Finanzbericht» und die Quartalsfinanzberichte einerseits sowie die regelmässig erscheinenden «Aktionärsbriefe» und der «Jahresbericht» andererseits gehen auf die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Aktionäre ein: hier ausführliche und detaillierte Informationen und Analysen, dort wichtige Fakten und illustrierte Berichterstattung. In beiden Fällen sind wir bestrebt, die finanzielle Situation des Konzerns, dessen Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Erfolge wahrheitsgemäss und angemessen darzustellen. Wir bekennen uns zu Offenheit und Transparenz in der Kommunikation mit Aktionären, institutionellen Anlegern und Finanzanalysten. Wir überprüfen laufend unsere Offenlegungspolitik mit dem Ziel, den Informationsfluss in Zukunft noch kohärenter und verlässlicher zu gestalten.

---

### Unsere Revisoren

#### Konzernrevision

Walter Stürzinger, Leiter der Konzernrevision

#### Externe Revision

ATAG Ernst & Young AG, Basel  
Konzernprüfer und Revisionsstelle  
(gewählt bis Generalversammlung 2000)

# Unser Verwaltungsrat

(Stand 31. Dezember 1999)

**Dr. Alex Krauer (1931), Präsident**

(Amtsdauer bis GV 2002)

**Alberto Togni (1938), Vizepräsident**

(Amtsdauer bis GV 2001)

**Markus Kündig (1931), Vizepräsident**

(Amtsdauer bis GV 2002)

**Professor Dr. Peter Böckli (1936)**

Partner im Anwaltsbüro Böckli,  
Bodmer & Partner, Basel  
(Amtsdauer bis GV 2003)

**Dr. Eric Honegger (1946)**

Designierter Verwaltungsratspräsident der  
SAirGroup, Zürich-Airport  
(Amtsdauer bis GV 2003)

**Dr. Rolf A. Meyer (1943)**

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der  
Ciba Spezialitätenchemie AG, Basel  
(Amtsdauer bis GV 2003)

**Dr. Hans Peter Ming (1938)**

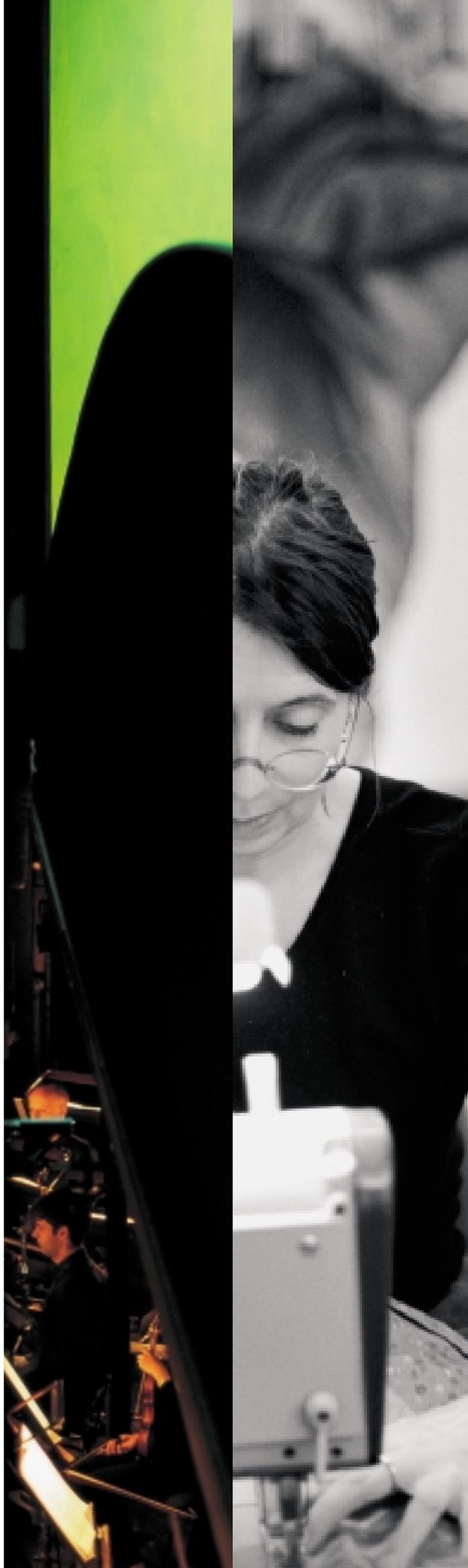
Präsident des Verwaltungsrates der  
Sika Finanz AG, Baar  
(Amtsdauer bis GV 2000)

**Andreas Reinhart (1944)**

Präsident des Verwaltungsrates der  
Gebrüder Volkart Holding AG, Winterthur  
(Amtsdauer bis GV 2000)

**Sekretär des Verwaltungsrates**

Gertrud Erismann-Peyer



Zusammenarbeit unserer  
Divisionen über geografi-  
sche und fachliche Grenzen  
hinweg ist unser Erfolgs-  
rezept.



## Wir wollen unsere Führungsposition im Swiss Private Banking ausbauen und unsere internationale Position festigen.

### Highlights 1999

- Das Ergebnis von UBS Private Banking lag 1999 unter unseren hohen Erwartungen. Die wichtigsten Gründe waren ein tieferes Volumen bei den Kundentransaktionen, substanzielle Investitionen in das lokale Private Banking ausserhalb der Schweiz und ein verzögertes Wachstum im Neugeldzufluss.
- Der Erfolg vor Steuern belief sich 1999 auf 2652 Millionen Franken gegenüber 3135 Millionen Franken im Vorjahr. Das Vorjahresergebnis ist bereinigt um den Gewinn aus dem Verkauf der BSI-Banca della Svizzera Italiana sowie die entsprechenden Geschäftserträge und -aufwendungen.
- Die verwalteten Vermögen stiegen um 20% oder 124 Milliarden Franken auf 731 Milliarden Franken. Anlageperformance und Akquisitionen trugen 119 Milliarden Franken bei. Der relativ niedrige Nettozufluss an Kundengeldern von 5 Milliarden Franken war eine Folge von fusionsbedingten Schwierigkeiten sowie der unterdurchschnittlichen Performance bestimmter Anlageportefeuilles.
- Die erfolgreiche Übernahme von Global Asset Management (GAM) durch UBS ist ein wichtiger Schritt bei der Erweiterung unserer Produktpalette und Anlagemöglichkeiten für Private-Banking-Kunden.
- 1999 übernahmen wir die Private-Banking-Aktivitäten der Bank of America in Europa und Asien und stärkten unser lokales Private Banking ausserhalb der Schweiz mit der Eröffnung neuer Stützpunkte in mehreren europäischen Schlüsselmärkten.
- Die Zahl der Mitarbeiter stieg um 25%. Dies ist hauptsächlich auf den Ausbau ausserhalb der Schweiz, auf die Verstärkung unseres Dienstleistungsangebotes sowie auf den Miteinbezug von GAM zurückzuführen.
- Im Februar 2000 kündigte UBS eine Reorganisation an, die darauf abzielt, das Wachstum im Vermögensverwaltungsgeschäft wieder zu beschleunigen.

2 220 000 000 000 (2,22 Billionen) Dollar: Um so viel nimmt gemäss Experten-Schätzungen der Kapitalstock der grossen Anlagevermögen pro Jahr zu. Gleichzeitig wächst die Zahl der Anleger, die professionelle Beratung suchen, um ihr Vermögen vor Marktvolatilität und Unsicherheit zu schützen. Kein Wunder, hat sich das Private Banking zu einem der attraktivsten Segmente in der Finanzdienstleistungsindustrie entwickelt. Dies hat viele neue und zum Teil auch branchenfremde Anbieter auf den Plan gerufen. Parallel zum steigenden Wettbewerbsdruck sind die Kunden anspruchsvoller geworden, nicht zuletzt weil sie aufgrund der Entwicklungen in Telekommunikation und Informationstechnologie problemlos auf aktuellste Anlageinformationen zugreifen und Finanztransaktionen kostengünstig elektronisch abwickeln können.

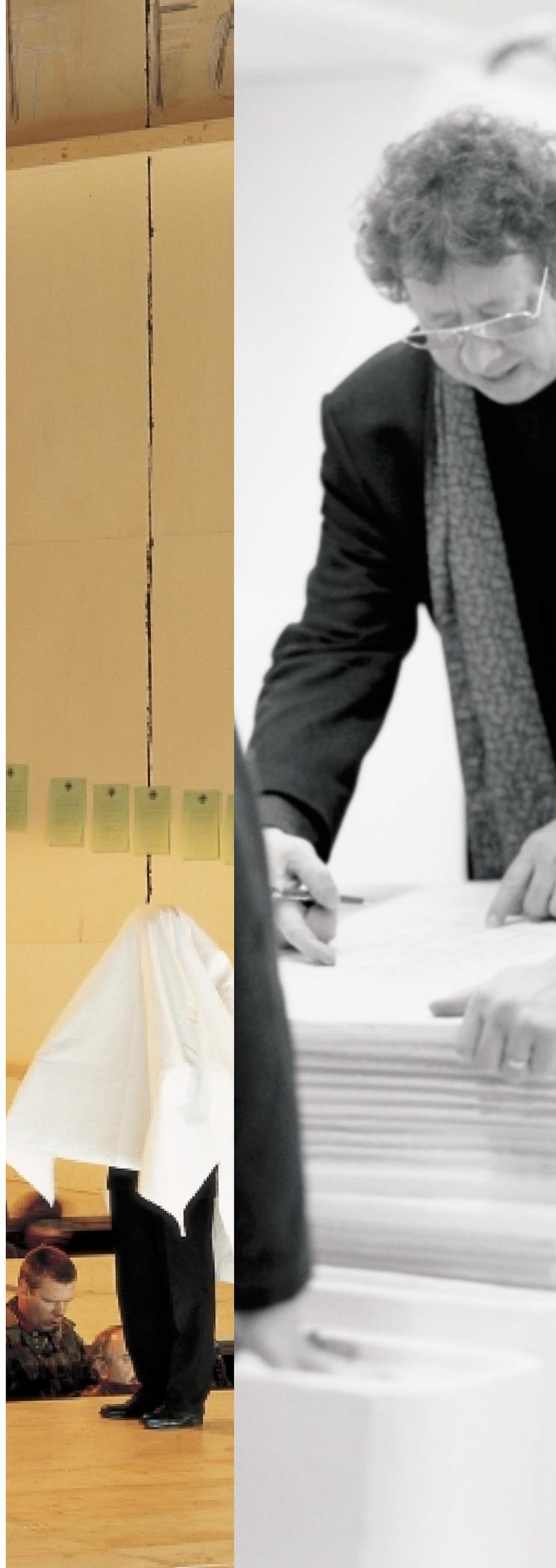
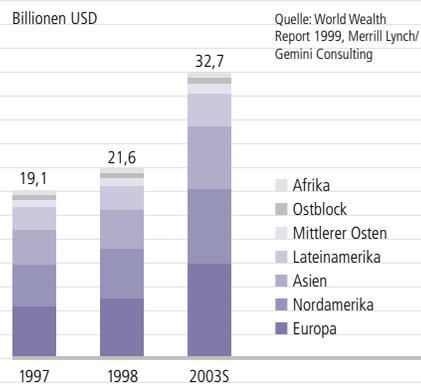
### Einzigartige Positionierung

Dank unserer Einbindung in die UBS-Gruppe sind wir in diesem Wachstumsmarkt einzigartig positioniert. Unsere Kunden profitieren von einer umfassenden Produkt- und Dienstleistungspalette, von einer individuellen Beratung, die auf spezialisiertem Research und Anlage-Know-how

### Grosses Wachstumspotenzial

Dem Private Banking werden attraktive Wachstumsaussichten prognostiziert. Gemäss Schätzungen des World Wealth Report 1999 wächst der Kapitalstock der so genannten High net worth individuals (Privatpersonen mit Anlagevermögen über einer Million Dollar) jährlich um neun Prozent und wird 2003 rund 32 700 Milliarden Dollar betragen. Eine weitere wichtige Entwicklung ist der zurzeit stattfindende Übergang grosser Vermögen auf die nächste Generation, welcher aufgrund zu erwartender veränderter Anlagepräferenzen das Gesamtwachstum zusätzlich begünstigen dürfte.

beruht, sowie von einer hoch entwickelten Technologie- und Abwicklungsplattform. Unsere Finanzkraft erlaubt uns, substantziell in die Entwicklung innovativer Technologien und Instrumente zu investieren. So haben wir 1999 unser Informations- und Dienstleistungsangebot im Internet weiter ausgebaut und verbessert. Unsere Grösse und das gebündelte globale Know-how aller Unternehmensbereiche erlauben uns, massgeschneiderte Dienstleistungen für unsere Kunden anzubieten. Wir haben Teams aufgebaut, welche sich auf die Bedürfnisse genau definierter Kundengruppen spezialisieren. Die neue Global Executives Group berät zum Beispiel Führungskräfte in der ganzen Welt. Deren Vermögen ist sehr oft einseitig in Aktien ihres Arbeitgebers investiert, weshalb sie mit speziellen Risiken konfrontiert sind. Nebst unserem Fachwissen in Anlage- und Steuerfragen stellen wir dieser Kundschaft ganz gezielt unsere Fähigkeiten im Management solcher komplexer Portefeuilles zur Verfügung. Andere für spezifische Kundengruppen gebildete Teams sind die Sports and Entertainment Advisory Group, die Corporate Advisory Group und die Real Estate Advisory Group.



## Erweiterung des Angebots an Anlagestilen

Schlüsselfaktoren für die Kundenzufriedenheit sind Servicequalität und langfristig überzeugende Anlage-resultate. 1999 wirkte sich die Anlage-Performance von UBS Asset Management auch im Private Banking nachteilig aus. Dieser Konzentration des Performance-Risikos soll durch eine Erweiterung des Angebots an Anlagestilen Rechnung getragen werden. Die im September bekannt gegebene Übernahme von Global Asset Management (GAM) durch UBS ist ein wichtiger Schritt in der Erweiterung der Produktpalette für unsere Private-Banking-Kunden. GAM ist ein führender Vermögensverwalter mit Kundenvermögen im Wert von rund 23 Milliarden Franken, die in 170 Anlagefonds und Unit Trusts investiert sind. Die Gruppe hat sich mit der Entwicklung zahlreicher innovativer Dienstleistungen einen guten

Namen geschaffen, unter anderem mit dem Multimanager-Ansatz, in dessen Rahmen sie weltweit aus einer Vielzahl von Fondsmanagern die jeweils besten für die Anlage der Kundenvermögen auswählt. Als Teil der Unternehmensgruppe UBS Asset Management wird GAM direkt zur Diversifikation der Anlagestile beitragen und unseren Kunden einen Zugang zu von uns geprüften und ausgewählten Anlagefonds von Drittanbietern ermöglichen.

## Ausbau des internationalen Geschäfts

Das traditionelle Private Banking für Schweizer und internationale Kunden bleibt für UBS einer der wichtigsten Pfeiler. 1999 haben wir dieses Geschäft kontinuierlich ausgebaut, zum Beispiel mit der Erweiterung unserer Dienstleistungen in London, Monaco, Luxemburg, New York und Singapur. Im März 1999 erwarb UBS die inter-

nationalen Private-Banking-Aktivitäten der Bank of America in Europa und Asien mit 5 Milliarden verwalteten Kundenvermögen.

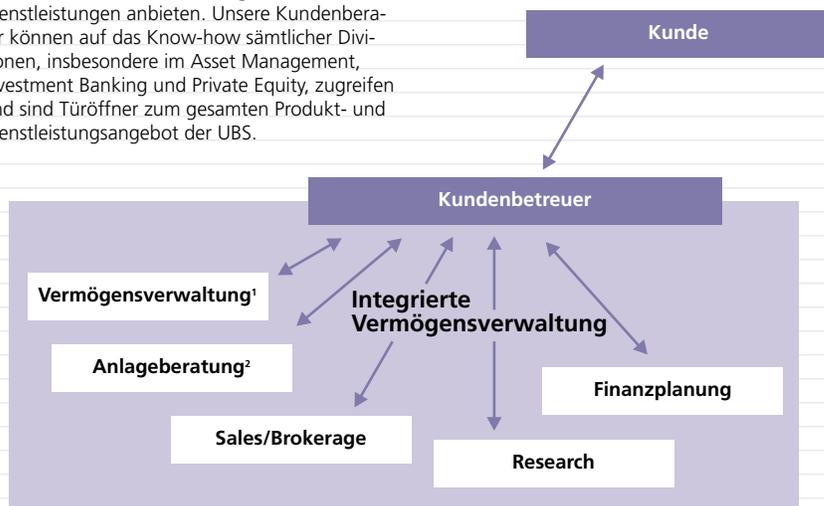
Eine weitere strategische Zielsetzung war der Ausbau des lokalen Private Banking ausserhalb der Schweiz, insbesondere in Kontinentaleuropa. Im Rahmen dieser Zielsetzung eröffneten wir neue Stützpunkte in Spanien (Barcelona, Madrid, Marbella), Italien (Rom, Bologna), Frankreich (Paris) und Deutschland (Stuttgart).

## Reorganisation des Vermögensverwaltungsgeschäfts

Im Februar 2000 gab UBS bekannt, dass sie ihr Vermögensverwaltungsgeschäft reorganisiert und kundenbezogener ausrichtet. Das traditionelle Private-Banking-Geschäft in der Schweiz und im Ausland wird in die neue Unternehmensgruppe UBS Schweiz integriert. Das Private Banking wird sich im Rahmen der oben

## Integrierte Vermögensverwaltung

Dank unserer Grösse und der Zugehörigkeit zur UBS-Gruppe können wir unseren Kunden umfassende, integrierte und auf die vielfältigsten individuellen Bedürfnisse massgeschneiderte Dienstleistungen anbieten. Unsere Kundenberater können auf das Know-how sämtlicher Divisionen, insbesondere im Asset Management, Investment Banking und Private Equity, zugreifen und sind Türöffner zum gesamten Produkt- und Dienstleistungsangebot der UBS.



<sup>1</sup> Mit Delegation des Anlageentscheides.  
<sup>2</sup> Ohne Delegation des Anlageentscheides.

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

Mit dem Magazin «optimus» informieren wir unsere Private-Banking-Kunden vierteljährlich fundiert über globale Anlage- und Finanzthemen sowie über Themen, welche Anleger persönlich interessieren. Zusammen mit der nur für «optimus»-Leser zugänglichen ergänzenden Internetsite «optimus-online» haben unsere Kunden exklusiven Zugang zu unseren Research-Informationen, zu aktuellen Kursdaten, Informationen über Änderungen der Anlagestrategie sowie zum Archiv des Magazins und zu Zusammenfassungen der wichtigsten Magazinartikel. Gleichzeitig können sich «optimus»-Leser auf der Basis von Secure e-mail an die Bank richten.



aufgezeigten Initiativen weiterentwickeln. Die neue Struktur basiert auf den traditionellen Stärken und Grundwerten des Swiss Private Banking: Sicherheit, Schutz der Privatsphäre und hohe Dienstleistungsqualität. Die Unternehmensgruppe UBS Schweiz wird von einer integrierten schweizerischen Infrastruktur profitieren können und hat die Möglichkeit, für Anlagekunden und Private-Banking-Kunden gemeinsame Vertriebskanäle zu nutzen.



## Wir gehören zu den führenden globalen Investmentbanken und Wertschriftenhäusern und sind Nummer eins in Europa.

### Highlights 1999

- 1999 erzielten wir einen Bruttoertrag von 12 909 Millionen Franken und einen Gewinn vor Steuern von 2484 Millionen Franken, verglichen mit einem Verlust von 1021 Millionen Franken im Vorjahr.
- Der Geschäftsbereich Equities konnte seinen Marktanteil vergrößern und zählt nun zu den weltweit führenden Adressen im Aktiengeschäft.
- Wir gestalteten den Geschäftsbereich Fixed Income noch kundenorientierter und konnten die Rentabilität markant verbessern.
- Der Geschäftsbereich Corporate Finance erzielte eine sehr gute Performance im Bereich Merger & Acquisitions, während das Aktien- und Zinsgeschäft im erwarteten Rahmen zum Ergebnis beitrugen.
- 1999 konnten wir erstmals richtig vom Zusammenschluss unserer Vorgängerbanken profitieren: durch erhöhte Erträge, einen tieferen Personalbestand, eine bessere Kostenkontrolle sowie durch die Reduktion des Kapitalbedarfs.
- Unsere führende Position im Bereich E-Services stellten wir mit der Lancierung der weltersten virtuellen Börse im Internet für Euro-Medium-Term-Notes erneut unter Beweis. Wir haben damit die Basis für zusätzliche Neuerungen im Frühjahr 2000 gelegt, die unsere Position weiter festigen werden.
- Per 1. Mai wurde Markus Granzio, bisher Leiter des Geschäftsbereichs Equities and Rates, die Gesamtleitung von UBS Warburg übertragen.

Investment-Banking-Kunden verlangen zunehmend weltweite, grenzüberschreitende Dienstleistungen. Den Hauptanteil am Volumen und an den Kommissionseinnahmen werden künftig die grossen, wirklich globalen Institute unter sich aufteilen. Wir haben gute Voraussetzungen, um von dieser Gelegenheit zu profitieren: So sind wir wohl die einzige grosse Investmentbank, deren Kundenliste, Einnahmenstruktur und Kultur nicht von einer einzelnen Nationalität dominiert wird. Mit unseren 12 694 Mitarbeitern sind wir in über 40 Ländern der Welt tätig und auf allen wichtigen Finanzplätzen vertreten. Im Segment der institutionellen Kunden haben wir jetzt nach dem Zusammenschluss unserer Vorgängerbanken Zugang zu den Verwaltern von weltweit rund 95 Prozent aller institutionellen Vermögen. Im globalen Aktiengeschäft, das über die Hälfte unserer Einnahmen im institutionellen Bereich generiert, konnten wir unseren Marktanteil ebenfalls signifikant erhöhen. Im Segment der internationalen Grosskunden schliesslich konnten wir unsere Position unter den ersten zehn Investmentbanken weiter stärken.

### Globale Stärke

Dass wir ausgerechnet in den USA, der Heimat der Wallstreet-Giganten, bei der mit Abstand grössten Unternehmensübernahme ein Mandat

### Globales Research

Das Research unserer Wirtschafts-, Aktien-, Zins- und Währungsspezialisten hilft unseren Kunden, fundierte Anlageentscheide zu treffen. Seine hohe Qualität beruht auf der Zusammenarbeit eines globalen Netzwerks spezialisierter Teams. So umfasst zum Beispiel unser Aktien-Researchteam mehr als 625 Spezialisten in 28 Ländern und deckt weltweit rund 3600 der wichtigsten Unternehmen ab.



erhalten haben, zeigt unsere globale Stärke, die über unsere europäischen Heimmärkte hinausgeht. Dabei waren weder Glück noch Zufall im Spiel, dass wir 1999 von Sprint, einem weltweit tätigen Telekommunikationsunternehmen, bei der beabsichtigten Übernahme durch MCI WorldCom als Berater engagiert wurden. Wir arbeiteten bereits zuvor seit 12 Jahren mit dem Unternehmen zusammen und haben es in dieser Zeit bei praktisch allen wichtigen Transaktionen begleitet. Sprint betrachtet uns in erster Linie als US-Investmentbank, obwohl natürlich unsere globale Stärke auch bei dieser Transaktion wichtig war. Unsere Stärke in Europa konnten wir 1999 mit wichtigen Transaktionen unter Beweis stellen. Unter anderem erhielten wir von der britischen Vodafone AirTouch ein Beratungsmandat bei der Übernahme von Mannesmann. Unsere Erfolge blieben natürlich nicht unbeachtet: Von der Fachzeitschrift «Euromoney» wurden wir für 1999 zum fünften aufeinander folgenden Jahr als bestes Wertschriftenhaus in der Eurozone ausgezeichnet.

#### **Technologie als Katalysator**

Ein wichtiger Trend, der das Investment Banking prägt, ist die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, welche die Beziehungen zwischen Bank und Kunden grundlegend ändert und operativ grosse Effizienzverbesserungen ermöglicht. Dank unseren Stärken im Technologie- und Logistikbereich nehmen wir auch im E-Commerce eine führende Position ein: So verteilen wir beispielsweise unser Research via Internet weltweit an 5000 Schlüsselkunden. Unsere 50 grössten Kunden wickeln mindestens 15 Prozent ihrer Transaktionen mit uns elektronisch ab. Zusammen mit der Division Privat- und Firmenkunden haben wir das führende Online-Handelspaket für die Schweiz entwickelt und im Oktober die welterste virtuelle Börse



für Euro-Medium-Term-Notes lanciert. Wir möchten im Technologiewettbewerb auch künftig zu den Gewinnern gehören: Allein im Jahr 2000 werden wir 15 Prozent unserer direkten Kosten in die Technologieentwicklung investieren. Wir werden dadurch nicht nur unsere Marktposition stärken, sondern auch unsere nicht personalbezogenen Kosten senken können.

### Optimal positioniert

Ein weiterer wichtiger Trend im Investment Banking und Wertschriften-geschäft ist schliesslich das anhaltende markante Wachstum. Das steigende Know-how auf Kundenseite sowie der starke Wettbewerb drücken zwar

auf die Margen. Dies wird jedoch durch das Volumenwachstum überkompensiert, das heisst, insgesamt weisen die Kommissionseinnahmen ein stabiles Wachstum auf.

UBS Warburg ist optimal positioniert, um von den aufgezeigten Trends zu profitieren. Unser Ziel ist, in Bezug auf unsere Kundenbasis und unser Dienstleistungsangebot zu den führenden globalen Investmentbanken und Wertschriftenhäusern zu gehören und für die UBS-Aktionäre eine Eigenkapitalrendite zu erwirtschaften, die derjenigen der führenden Institute entspricht.

Der UBS-Konzern kündigte im Februar 2000 an, die Aktivitäten von UBS

Warburg, das Private-Equity-Geschäft, das internationale Onshore-Private-Banking sowie die «E-Services» unter dem Markennamen UBS Warburg zusammenzufassen, um so ein weltweit führendes Finanzdienstleistungsunternehmen zu bilden.

UBS Warburg erschliesst sich durch die Zusammenführung des Investment Banking und der Anlagedienstleistungen für internationale Kunden unter einem Dach ein bedeutendes Wachstumspotenzial. Privatkunden, institutionelle Kunden und grosse Firmenkunden werden durch sich ergänzende Distributionskanäle bedient. Dadurch entstehen bedeutende Kosten- und Ertragssynergien.

## Auszeichnungen

Nachdem wir 1998 von der Publikation «Corporate Finance» zur Investmentbank des Jahres ernannt worden waren, erhielten wir auch dieses Jahr zahlreiche Auszeichnungen von Kunden und Konkurrenten, die unseren Anspruch als eine der führenden Investmentbanken unterstreichen. Nebenstehend sind die wichtigsten Awards aufgeführt, die uns 1999 zugesprochen wurden.



### Euromoney

Best Securities Firm in the Eurozone  
Best International Equity Underwriter  
Best Corporate Bond Firm

### International Financing Review

Equity Derivatives House of the Year

### Global Investor

No. 1 Overall European Equity Execution

### Reuters Surveys of Fund Managers

No. 1 in European Large Cap Research  
No. 1 in Hong Kong and China Research  
No. 2 UK Large Cap Research  
No. 2 Global Emerging Markets Research

## Starke Kundenbasis im institutionellen Geschäft

Im Aktiengeschäft für institutionelle Kunden gehören wir global zu den drei führenden Instituten. Führend sind wir auch in eigenmittelbezogenen Instrumenten sowie in Aktienderivaten. Unsere Stärke im Handel mit derivativen Zinsinstrumenten wird allgemein anerkannt, und wir schätzen, dass wir mit unserem wachsenden Marktanteil an 4. Stelle hinter den grossen amerikanischen Investmentbanken liegen. Im globalen Devisenhandel nehmen wir mit einem geschätzten Marktanteil von 6,5 Prozent ebenfalls eine führende Stellung ein.



Unser Handelszentrum in London, UK.



## Wir wollen die profitabelste Schweizer Bank im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden werden.

### Highlights 1999

- **Höhere operative Erträge, tiefere Kreditrückstellungen und eine strenge Kostenkontrolle führten 1999 zu einem sehr erfreulichen Ergebnis. Der Gewinn vor Steuern stieg um 28 % oder 254 Millionen Franken auf 1162 Millionen Franken.**
- **Die verwalteten Vermögen erhöhten sich um 5 Milliarden Franken auf 439 Milliarden Franken.**
- **Das Kreditvolumen betrug praktisch unverändert 165 Milliarden Franken. Die Recovery-Positionen gingen um 20% von 26 Milliarden Franken auf 21 Milliarden Franken zurück.**
- **Dank dem grossen Einsatz unserer Mitarbeiter konnten wir die Übertragung von 2,5 Millionen Kundenstämmen auf eine einheitliche EDV-Plattform in Rekordzeit vollziehen.**
- **Das neue UBS 24h-Banking ermöglicht an sieben Tagen rund um die Uhr die Abwicklung von Bankgeschäften.**
- **Mit UBS Telebanking Classic, UBS Tradepac, UBS Quotes und UBS Quicken verfügen wir jetzt im Internet-Banking über äusserst attraktive Produkte.**
- **Wir haben unsere Organisationsstruktur verstärkt auf unsere Kunden ausgerichtet und betreuen nun Individualkunden und Firmenkunden je aus einer Hand.**

In einem von intensivem Wettbewerb geprägten Umfeld nimmt unser Privat- und Firmenkundengeschäft nach wie vor eine führende Position im Schweizer Markt ein. Unser klares Bekenntnis zu diesem Markt erweist sich als richtig: Wir erzielten 1999 ein sehr erfreuliches Resultat und befinden uns voll auf Kurs. Nach der im ersten Halbjahr in Rekordzeit durchgeführten Übertragung von 2,5 Millionen Kundenstämmen auf eine einheitliche EDV-Plattform können wir jetzt unsere Synergiemöglichkeiten innerhalb der UBS-Gruppe voll nutzen, um unsere Erträge weiter zu steigern und unsere Kosten zu senken und damit die profitabelste Schweizer Bank im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden zu werden.

### Electronic Banking im Vormarsch

Wichtige Fortschritte erzielten wir in der Umsetzung unserer Multichannel-Strategie. Die Lancierung des UBS 24h-Banking mit dem eigenen Online-Börsenpaket UBS Tradepac ermöglichte uns, weitere Marktanteile zu gewinnen und unsere Stellung als Marktführerin zu festigen. Über Internet, Telefon und neu auch schon für erste Services über WAP-Phone (Wireless Application Protocol) können unsere Kunden einfach und kostengünstig auf unsere Dienstleistungen zugreifen. Rund um die Uhr, an sieben Tagen in der Woche,

### Tag und Nacht für Sie da

Fast eine halbe Million Kunden nutzen bereits unser 24h-Banking. Bald jeder neunte Kunde besitzt einen entsprechenden Vertrag. Ende letzten Jahres wurden 30 Prozent aller von unseren Kunden in Auftrag gegebenen Zahlungen über elektronische Kanäle abgewickelt. Die im Dezember über UBS Telebanking getätigten Börsenaufträge liegen im Privat- und Firmenkundengeschäft bei rund 11 Prozent. Im Handel mit Aktien sowie mit Optionen und Warrants sind sogar noch deutlich höhere Werte zu verzeichnen.

können Bank- und Börsengeschäfte abgewickelt und aktuelle Konto-, Depot- oder Kursinformationen abgefragt werden. Die Akzeptanz der alternativen Kanäle hat im Berichtsjahr wiederum stark zugenommen. So profitieren bald eine halbe Million Kunden vom elektronischen Angebot. Im Dezember wurden bereits knapp zwei Millionen Zahlungsaufträge über Telebanking abgewickelt. Das entspricht rund 30 Prozent aller in einem Monat von unseren Kunden in Auftrag gegebenen Zahlungen. Und auch die selbst getätigten Börsenaufträge gewinnen an Attraktivität: Per Ende Jahr wurden rund 11 Prozent der Aufträge im Privat- und Firmenkundengeschäft über die elektronischen Kanäle abgewickelt, Tendenz steigend.

#### **Kundenorientierte Neuorganisation**

Wir wollen unseren Kunden innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, die ihren individuellen Ansprüchen gerecht werden, und dies in einer konstant überdurchschnittlichen Qualität. Ein wichtiger Schritt auf diesem Weg ist die im Oktober eingeführte Neuorganisation unseres Unternehmensbereichs, die eine klare Kundenfokussierung ermöglicht. Die Individualkunden (Privat- und Anlagekunden) und die Firmenkunden (Geschäfts- und Firmenkunden, Konzerne) werden neu je aus einer Hand betreut. Zudem wurde die

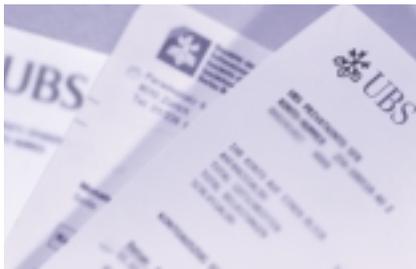


# Privat- und Firmenkunden

Stelle eines direkt dem Leiter des Unternehmensbereichs unterstellten Chief Credit Officer geschaffen, der die Verantwortung für sämtliche Kreditentscheide trägt. Ein weiteres Element der Reorganisation war die Schaffung eines speziellen Bereichs, der das Kreditportefeuille unter Rendite-Risiko-Aspekten optimal bewirtschaftet. Wir entsprechen damit in Bezug auf Gewaltentrennung und

## Eine neue Bestmarke

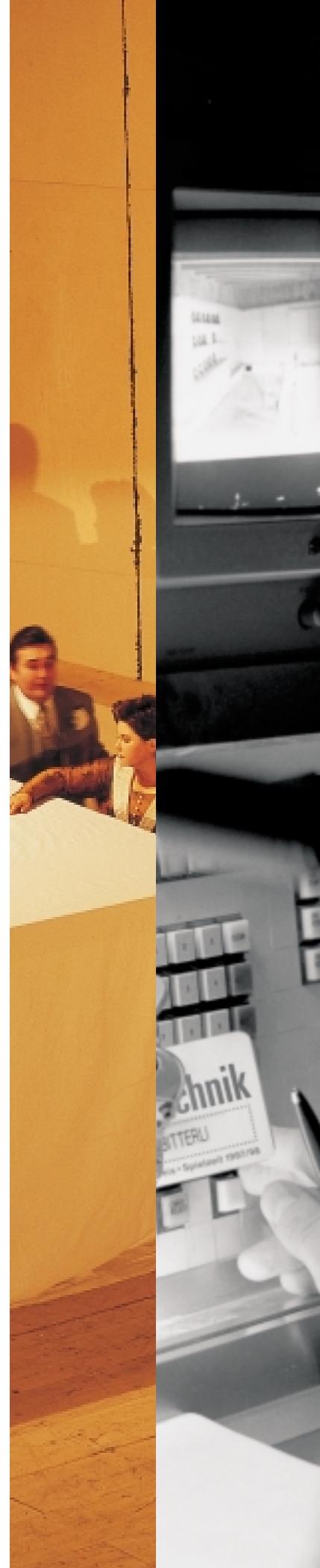
Bereits im Juli 1999, also lediglich 19 Monate nach Ankündigung der Fusion, konnten wir die technische Integration der beiden Vorgängerbanken abschliessen. In diesem Zeitraum haben wir die gesamte Produktpalette bereinigt, die Daten von über 2,5 Millionen Kunden auf eine einheitliche EDV-Plattform transferiert, 173 Standorte, darunter allein 144 Doppelstandorte, geschlossen, 23 000 Mitarbeiter in neuen Produkten und Prozessen geschult und über 30 000 Arbeitsplätze verlegt.



Risikomanagement höchsten Ansprüchen. Diese Massnahmen werden unseren Auftritt deutlich stärken. Unsere Kundenberater können sich nun voll auf ihre Kunden und deren Bedürfnisse konzentrieren. Die im Februar angekündigten organisatorischen Änderungen sollen dem Private-Banking-Geschäft nach dem Stillstand im vergangenen Jahr neuen Auftrieb verleihen. Die Zusammenführung des traditionellen Private-Banking-Geschäfts mit schweizerischen und internationalen Kunden sowie des Privat- und Firmenkundengeschäfts unter einem Dach führt zu Kosten- und Ertragssynergien. Hierzu werden vor allem die Stärken und das Renommee des traditionellen Schweizer Banking-Know-hows, eine integrierte Infrastruktur in der Schweiz sowie ein gemeinsames Vertriebsnetz beitragen.

## Umfassendes Multichannel-Angebot

Wir bieten unseren Kunden viele Möglichkeiten, ihre Bankgeschäfte mit uns abzuwickeln. Je nach ihren individuellen Bedürfnissen können sie jederzeit frei zwischen Telebanking via Internet, dem Phonebanking, den Automaten sowie den Geschäftsstellen wählen und haben mit dem Dienstleistungspaket UBS 24h-Banking rund um die Uhr Zugriff auf ihr Konto und ihr Depot.



## Unser Ziel ist klar: Gestützt auf unsere globale Plattform und unsere unternehmerischen Initiativen wollen wir unsere Gewinne markant steigern.

### Highlights 1999

- 1999 reduzierte sich unser Ergebnis vor Steuern um 26% oder 115 Millionen Franken auf 333 Millionen Franken. Unter Ausklammerung der liquiditätsunwirksamen Abschreibungen betrug die Abnahme des Vorsteuergewinns noch 14%. Diese Resultate widerspiegeln einen Ertragsrückgang im institutionellen Bereich um 7%, einen leichten Rückgang im nicht institutionellen Geschäft sowie einen Anstieg der Gesamtkosten um 7%.
- Die verwalteten Vermögen nahmen 1999 um 8,1% oder 43 Milliarden Franken auf 574 Milliarden Franken zu.
- Während wir in einigen Bereichen wieder eine positive Performance verzeichneten, sind wir mit den Resultaten in anderen Anlageklassen nicht zufrieden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wachstumsgetriebene Marktsegmente bevorzugt wurden.
- Durch die Übernahme der amerikanischen Allegis Realty Investors LLC, einem der grössten Verwalter von Immobilienanlagen, konnten wir unser Anlagespektrum wesentlich erweitern.
- Wir führten ein neues kundenzentriertes Geschäftsmodell ein, in dessen Rahmen wir Kompetenzen und Verantwortung verstärkt an die Front delegiert haben.
- Per 1. September übernahm Peter Wuffli die Funktion des Chief Executive Officer.

Ist BP Amoco ein amerikanisches oder ein britisches Unternehmen? Handelt es sich bei Daimler-Chrysler um einen deutschen oder amerikanischen Autohersteller? Und ist Novartis, die den Grossteil des Umsatzes im Ausland erzielt, überhaupt noch eine Schweizer Firma? Aus Sicht des Anlegers haben wir auf diese Fragen eine einfache Antwort: In einer globalen Wirtschaft wird die Nationalität eines Unternehmens immer unwichtiger. Weil die nationalen Aktienmärkte zunehmend zu einem einzigen grossen Weltmarkt zusammenwachsen, werden professionelle Anleger künftig ungeachtet nationaler Grenzen in die besten Titel verschiedener Branchen und Sektoren investieren. UBS Asset Management hat diese Anlagephilosophie schon umgesetzt. Wir investieren global und haben einen ebenso globalen Kundenkreis. Dank unserer internationalen Präsenz mit weltweit 15 Standorten bieten wir unseren Kunden eine sehr hohe Betreuungsqualität und ein globales Anlage-Know-how, das uns ermöglicht, alle wichtigen Anlagemärkte aus der Nähe zu analysieren. Was uns auszeichnet, ist die Fähigkeit, unsere globale Analyseplattform massgeschneidert auf die national unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und gesetzlichen Auflagen umsetzen zu können.

### Wertorientierte Anlagephilosophie

Neben der Betreuungsqualität sind für unsere Kunden vor allem die Anlage-Performance und der Anlagestil wichtig. Unser Anlagestil ist wertorientiert, das heisst, wir ermitteln den inneren Wert, beispielsweise einer Aktie, und vergleichen diesen mit dem aktuellen Marktpreis. Wir gehen davon aus, dass wir Diskrepanzen zwischen dem Wert und dem Preis einer Anlage für unsere Kunden Gewinn bringend nutzen können. Mit diesem Anlagestil erzielten wir in langfristiger Betrachtung meistens eine überdurchschnittliche Perfor-

mance. 1999 fielen jedoch die Anlage-resultate sowohl von UBS Brinson als auch von Phillips & Drew uneinheitlich aus. Ausgehend vom amerikanischen Markt wurden die Aktienmärkte weltweit zunehmend von wachstumsgetriebenen Marktsegmenten dominiert und vom Aufschwung eines kleinen Segments von Aktien im Technologie- und E-Commerce-Sektor geprägt. Diese Aktiensegmente wurden von UBS Brinson und Phillips & Drew aufgrund ihrer fundamentalen, preis-/wertorientierten Anlagephilosophie untergewichtet, was im Marktvergleich zu teilweise unbefriedigenden Anlageresultaten führte.

**Kundenzentriertes Geschäftsmodell**

Wir wollen unsere führende Position in den USA, Grossbritannien und der Schweiz dazu nutzen, uns als einer der führenden globalen Vermögensverwalter zu etablieren und durch

spezielle Initiativen unser Wachstum zu beschleunigen. Wir beabsichtigen, unseren Marktanteil in den Wachstumsmärkten Europas und im asiatisch-pazifischen Raum zu vergrössern. Um unsere Ziele zu erreichen, haben wir 1999 ein neues kundenzentriertes Geschäftsmodell entwickelt sowie die Servicequalität und die Kundenorientierung verstärkt. So haben wir in Europa und im asiatisch-pazifischen Raum neue regionale Geschäftsbereiche definiert. Zu unseren strategischen Zielen gehört auch die Ausweitung unseres Anlage-Know-how. Aufgrund der zunehmenden Bedürfnisse unserer Kunden nach alternativen Anlageformen werden wir im Verlaufe des Jahres 2000 innerhalb unserer Division das vielfältige Know-how der UBS-Gruppe in Bezug auf alternative Anlagen zusammenführen. Schliesslich konnten wir mit der Übernahme von Allegis

Realty Investors LLC unsere Anlagepalette nochmals verbreitern.

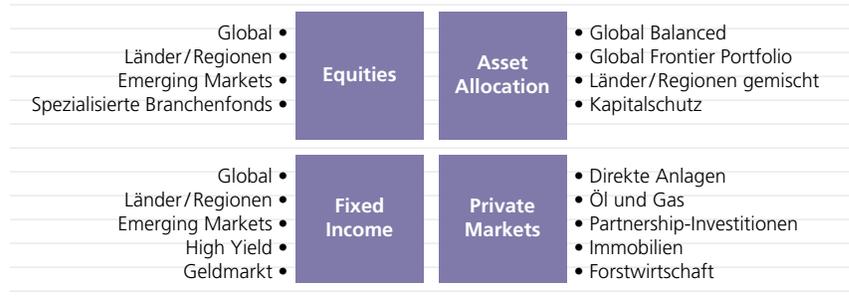
Allegis ist mit Immobilienanlagen in der Höhe von 9,7 Milliarden Franken eine der grössten unabhängigen Verwaltungsgesellschaften in den USA.

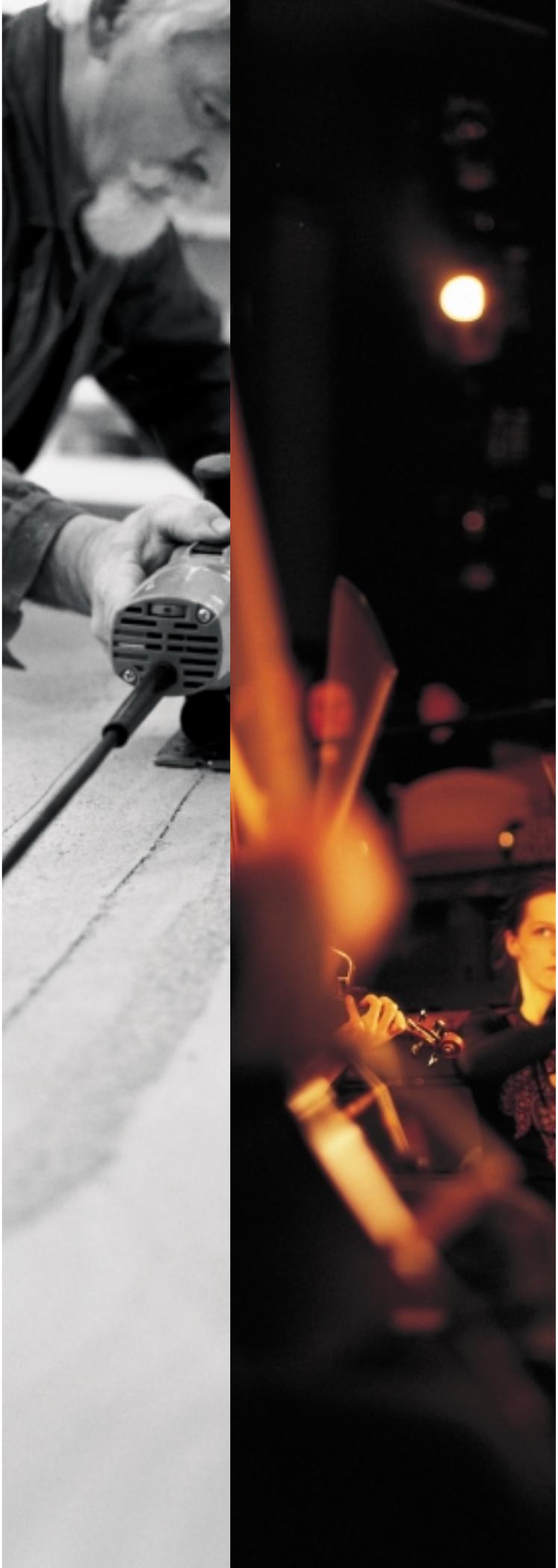
Während der Vorbereitung dieses Berichts wurde im Februar 2000 eine Reorganisation des UBS-Konzerns angekündigt. Mit der Übertragung der Geschäftsbereiche UBS Anlagefonds und Global Asset Management von UBS Private Banking ist UBS Asset Management für das ganze Vermögensverwaltungsgeschäft des Konzerns verantwortlich. Dies ermöglicht uns, die Chancen im Bereich der globalen Anlagefonds und Pensionskassen offensiver zu nutzen und den Private-Banking-Kunden einen Zugang zu von uns geprüften und ausgewählten Produkten von Dritt-anbietern zu verschaffen.

**Umfassende Anlagemöglichkeiten**

Mit verwalteten Vermögen in der Höhe von 574 Milliarden Franken ist UBS Asset Management weltweit einer der grössten Verwalter institutioneller Vermögen. Unser Kundenkreis umfasst Pensionskassen, öffentliche Körperschaften,

Stiftungen und Zentralbanken. Wir verwalten aber auch die Anlagefonds der UBS-Gruppe. Wir bieten unseren Kunden ein umfassendes Spektrum von Anlagemöglichkeiten an und decken alle wichtigen Anlageinstrumente ab.





## Weltweite Präsenz

Die Nähe zu unseren Kunden und zu den Anlagemärkten, in die wir investieren, ist für uns ein kritischer Erfolgsfaktor. Wir sind an 15 Standorten in Amerika, Europa und Asien vertreten. In den meisten unserer Zielmärkte verfügen wir über eine starke Kundenbasis und gehören in den USA, in Grossbritannien und in der Schweiz zu den führenden Anbietern.



## Wir möchten uns in der Branche als Vorbild einer integrierten, globalen Private-Equity-Gruppe etablieren.

### Highlights 1999

- 1999 ging unser Gewinn vor Steuern um 64% oder 272 Millionen Franken auf 156 Millionen Franken zurück. Dieses Ergebnis widerspiegelt, dass wir 1999 im Vergleich zum Vorjahr weniger Verkäufe tätigten und deshalb die realisierten Kapitalgewinne tiefer ausfielen.
- Mit Neuinvestitionen in der Höhe von rund 1394 Millionen Franken konnten wir unser Investitionsziel von 800 Millionen Franken bei weitem übertreffen.
- Für 1999 schätzen wir den von uns geschaffenen Mehrwert auf rund 610 Millionen Franken. Dies beinhaltet die realisierten Kapitalgewinne sowie die Zunahmen an unrealisierten Kapitalgewinnen in unserem Portefeuille.
- Dank der Eröffnung neuer Standorte in Korea und Sydney, der Erreichung unserer Investitionsziele und der Umsetzung unserer globalen Fondsstrategie haben wir unser Wachstum fortgesetzt.
- Mit bedeutenden Investitionen in Asien und Deutschland konnten wir wichtige Märkte erfolgreich entwickeln.
- Wir lancierten 1999 mehrere Fonds, darunter den UBS Capital North American Fund (eine Milliarde US-Dollar), den Latin American Fund (500 Millionen US-Dollar), den Phildrew Ventures Fifth Fund (330 Millionen Pfund) sowie den in der Schweiz basierten CapVis Fund (300 Millionen Franken).

Erfolg im Private-Equity-Geschäft hängt nicht nur vom Preis ab, zu dem man investiert. Ebenso wichtig sind Vertrauen, eine enge Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien und die Fähigkeit, massgeschneiderte Finanzierungslösungen zu entwickeln. Ein gutes Beispiel hierfür ist die 1999 von uns erworbene paneuropäische Digital Network Services (DNS), die im Bereich komplexer Netzwerk-lösungen für Internet-, Intranet- und E-Commerce-Anwendungen tätig ist. Wir bringen ideale Voraussetzungen mit, um den Wert von DNS durch strategische Massnahmen zu steigern und das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt an die Börse zu bringen. DNS ist in den letzten Jahren markant gewachsen und ist heute mit mehreren Standorten in Zentral-europa sowie in den skandinavischen Ländern präsent. Ziel ist es, einer der führenden europäischen Anbieter zu werden. UBS Capital ist für DNS der ideale Partner. Unsere gute Beziehung zum Management, unsere Finanzkraft sowie unser Branchen-Know-how ermöglichen uns, für das Unternehmen eine viel versprechende Zukunft aufzubauen.

### Globale Perspektive

Wir sind eine der wenigen Private-Equity-Gruppen mit globaler Präsenz. Zurzeit decken wir mit 13 Niederlassungen über 30 Länder in Europa, Nord- und Südamerika sowie im pazifischen Raum ab.

### Mehrwerte generieren

Jede Person, mit der wir verhandeln, ist einzigartig, genauso wie jedes Unternehmen, in das wir investieren. Trotzdem weisen unsere Private-Equity-Transaktionen einige typische Merkmale auf: Wir übernehmen in der Regel eine Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung an einem nicht börsenkotierten Unternehmen, arbeiten mit dem Management zusammen um den Wert zu erhöhen, und verkaufen das Unternehmen nach rund drei bis sechs Jahren mit einem höchstmöglichen Kapitalgewinn. Unsere Investitionen finanzieren wir entweder aus eigenen Mitteln oder über spezialisierte Fonds. Die meisten Investitionen tätigen wir in etablierte Unternehmen, indem wir beispielsweise Management-Buy-outs finanzieren oder Erweiterungs- und Ersatzkapital zur Verfügung stellen. Daneben beteiligen wir uns aber auch mit rund einem Viertel unseres Portefeuilles an jungen Wachstumsunternehmen im Technologie- und Telekommunikationssektor.

Eine Auswahl der 1999 getätigten Transaktionen zeigt unsere geografische und branchenmäßige



**Vielfalt:** Wir übernehmen zum Beispiel Beteiligungen an der französischen Sersé, die im Finanzdienstleistungsbereich aktiv ist, am koreanischen Klimatechnikspezialisten Mando oder an Kipling, einem führenden Unternehmen im Markt für Freizeittaschen. Vielfalt wird auch künftig Bestandteil unserer Wachstumsstrategie sein.

Aufgrund der derzeitigen Altersstruktur unseres Portefeuilles hatten wir 1999 wesentlich weniger Möglichkeiten, Beteiligungen zu verkaufen. Unser Portefeuille wächst aber planmäßig, und entsprechende Gewinne werden in zukünftigen Perioden anfallen.

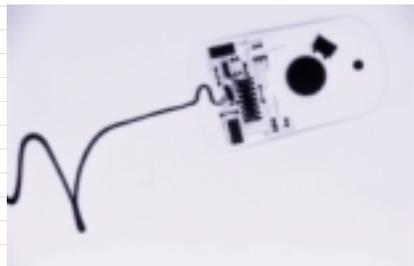
### **Einzigartige Synergien innerhalb der Gruppe**

Aufgrund der Reorganisation innerhalb des UBS-Konzerns operiert UBS Capital neu innerhalb der Unternehmensgruppe UBS Warburg. Wir versprechen uns von dieser engen Verbindung sehr positive Synergieeffekte. Neben vielen anderen gehören hierzu Vorteile bei der Generierung von Geschäftsmöglichkeiten, bei Finanzierungen und beim Verkauf von Unternehmen. Zudem werden wir auch künftig mit UBS Private Banking zusammenarbeiten, um Eigentümern von Unternehmen, insbesondere von Familienbetrieben mit Nachfolgeproblemen, innovative Lösungen zu unterbreiten.

Indem wir sowohl eigene Mittel als auch extern zur Verfügung gestelltes Kapital investieren, können wir uns mit einer wertorientierten Strategie von unseren Mitbewerbern unterscheiden. Wir müssen nicht vorgegebene Investitionsquoten einhalten, sondern können dann investieren, wenn wir es für wirklich Erfolg versprechend halten. Ein weiterer Vorteil ist unser Netzwerk mit erfolgreich operierenden Landerteams. Dies ermöglicht uns, bei den an Bedeutung zunehmenden regionalen- und grenzüberschreitenden Transaktionen lokale Expertise und Ressourcen für massgeschneiderte Lösungen einzubringen.

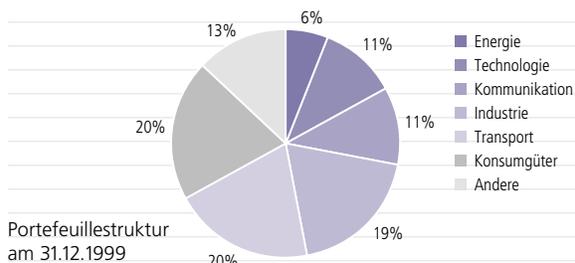
### **Investition in Zukunftstechnologie**

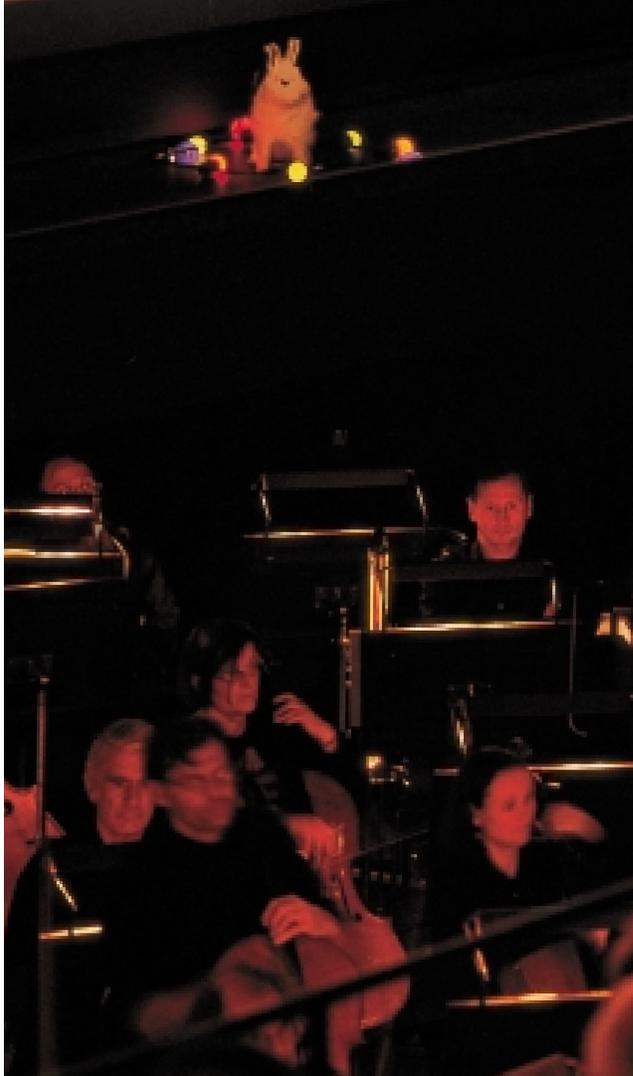
Rund 15 Prozent unseres Portefeuilles investieren wir in Unternehmen in der Aufbauphase, wobei der Anteil auf 25 Prozent erhöht werden soll. Dabei konzentrieren wir uns auf Telekommunikations-, Software- und Internetfirmen. Unser Team in Deutschland konnte in diesem Bereich 1999 mit dem Kauf der auf Netzwerklösungen für Internet-, Intranet- und E-Commerce-Anwendungen spezialisierten deutschen Digital Network Services eine wichtige Transaktion abschliessen.



### **Optimale Diversifikation**

Eine der Stärken von UBS Capital ist die Diversifikation des Portefeuilles nach Ländern und Branchen.





## UBS ist mehr wert als die Summe der einzelnen Unternehmensbereiche. Damit dies nicht nur auf dem Papier steht, brauchen wir ein starkes Corporate Center.

### Highlights 1999

- Am 1. Mai übernahm Luqman Arnold, bisher Chief Operation Officer von UBS Warburg, die Funktion des CFO (Group Chief Financial Officer).
- Die eng verknüpften Funktionen Controlling, Risk Management, Kreditmanagement, Kapitalbewirtschaftung und strategische Analyse wurden unter Führung des CFO zusammengelegt.
- Mit dem Ziel, unseren Auftritt als integrierter Finanzdienstleistungskonzern gegenüber allen Zielgruppen zu stärken, haben wir unsere Markenstruktur gestrafft und vereinheitlicht.
- Unter der Führung des Group CEO wurde eine strategische Initiative lanciert, die im Finanzsektor ein enormes Wachstumspotenzial eröffnet: das E-Services-Geschäft. Dieses wird nun unter der Leitung von UBS Warburg zur Marktreife gebracht.

Unsere fünf operativen Unternehmensbereiche sind für ihr Ergebnis weitgehend eigenverantwortlich. Deshalb räumen wir ihnen grosse Freiheit bei der Erreichung ihrer Geschäftsziele ein. Im Berichtsjahr hat sich aber im ganzen Konzern die Überzeugung gefestigt, dass im Gegenzug ein starkes Corporate Center die Aktivitäten der einzelnen Unternehmensbereiche koordinieren und auf die übergeordneten Unternehmensziele abstimmen muss. Nur so können die Synergien im Konzern im Gesamtinteresse des Unternehmens genutzt werden. Abgesehen vom Finanzmanagement erwirtschaftet das Corporate Center keine Erträge im eigentlichen Sinn. Trotzdem beeinflussen seine Aktivitäten den Unternehmenswert und die Profitabilität von UBS ganz entscheidend.

### Den Unternehmenswert steigern

Ein Teil der Funktionen des Corporate Center ist direkt dem CEO (Chief Executive Officer) Marcel Ospel unterstellt. Neben seiner Verantwortung für das Gesamtunternehmen gehören die Sicherstellung einer konzernweit einheitlichen Rechts- und Compliance-Ordnung, die Bereitstellung von wirtschaftlichen und politischen Entscheidungsgrundlagen sowie die interne und externe Kommunikation der Gruppe zu seinen speziellen Aufgaben. 1999 wurden das Group Communications Committee und das Group Governance Committee geschaffen. Diese beiden Gremien haben die Aufgabe, sämtliche Kommunikationsstrategien auf Konzernebene zu koordinieren und damit einen einheitlichen Auftritt gegenüber Medien, Mitarbeitern, Investoren, Rating-Agenturen, Aufsichtsbehörden und Kunden sicherzustellen. Aufgrund der zentralen Bedeutung unserer Mitarbeiter hat der CEO dieses Jahr auch die Verantwortung für das konzernweite Personalmanagement übernommen. Das Corporate Center umfasst auch den Bereich des CFO (Chief Financial

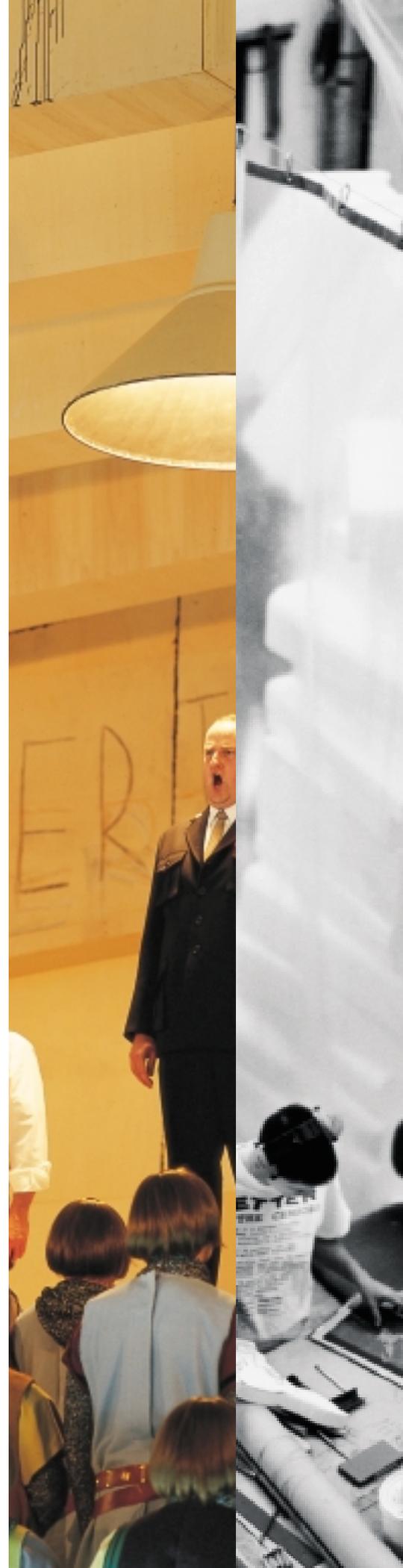
Officer), der seit dem 1. Mai von Luqman Arnold geleitet wird. Zu den Kernaufgaben des CFO gehört das gesamte Finanzmanagement, das heisst die zentrale Kapitalbewirtschaftung des Unternehmens. UBS hat als eine der ersten Banken die Möglichkeiten erkannt, die sich durch die Zusammenlegung der Funktionen Controlling, Risk Management, Kreditmanagement, Kapitalbewirtschaftung und strategische Analyse unter einem Dach eröffnen. Die genannten Funktionen sind sehr eng miteinander verknüpft und beeinflussen massgeblich die Steuerung des optimalen Risiko-Ertrags-Profiles sowie die Festlegung des optimalen Eigenkapitals der Gruppe und der einzelnen Unternehmensbereiche. Das Corporate Center kann somit eine seiner wichtigsten Aufgaben noch besser erfüllen, nämlich den Konzern und die einzelnen Unternehmensbereiche bei der Planung sowie bei der Formulierung und Umsetzung der strategischen Ziele zu unterstützen. Bereits ein halbes Jahr nach der Zusammenlegung hat die Zusammenarbeit zwischen diesen Funktionen zu viel versprechenden Resultaten geführt. Dies zeigte sich bei wichtigen Projekten, wie zum Beispiel der weiteren Optimierung der Risikokontrolle und des Risk Management oder der Vorbereitung der Registrierung der UBS-Aktien bei der SEC (US-Börsenaufsichtsbehörde), aber auch bei der Neudefinition unserer finanziellen Ziele und deren Kommunikation.

#### **Synergien nutzen**

Indem das Corporate Center die Synergiepotenziale zwischen den Unternehmensbereichen aufdeckt und mithilft, diese zu realisieren, schafft es echten Mehrwert. So nutzt das Corporate Center Synergiemöglichkeiten durch die Koordination wichtiger Funktionen der einzelnen Divisionen. Das 1999 gegründete Group Operations Committee optimiert zum Beispiel konzernweit Bereiche wie Zahlungsverkehr, Wertschriftenhandel

und -verwaltung oder die Steuerung der operationellen Risiken. Auch der Bereich Informationstechnologie soll künftig stärker koordiniert werden. Ein Beispiel dafür, wie auf der Kostenseite Mehrwert generiert wird, ist die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen. Durch eine konzernweite Koordination können wir unsere Position als Einkäufer stärken und somit erhebliche Kostenvorteile erzielen.

Um in dem für die Finanzindustrie wohl wichtigsten Wachstumsfeld die Synergien optimal zu nutzen, haben wir 1999 eine umfassende E-Service-Initiative lanciert. Sie soll die bestehenden E-Service-Initiativen der einzelnen Divisionen koordinieren und eine neuartige Multi-Channel-Bank mit Europa-Lizenz für vermögende europäische Anlagekunden aufbauen, die im Herbst 2000 ihre Aktivität aufnehmen soll.



1999 konnten wir erfreuliche  
Ergebnisse verzeichnen,  
nach einem sehr schwierigen  
Vorjahr.



## Erfolgsrechnung UBS-Konzern

Mio. CHF, mit Ausnahme der Ergebnisse pro Aktie

Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.1999	31.12.1998	Veränderung in %
<b>Geschäftsertrag</b>			
Zinsertrag	18 323	22 835	(20)
Zinsaufwand	(11 967)	(16 173)	(26)
Erfolg Zinsengeschäft	6 356	6 662	(5)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(956)	(951)	1
<b>Zinsertrag nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken</b>	<b>5 400</b>	<b>5 711</b>	<b>(5)</b>
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	12 607	12 626	(0)
Erfolg Handelsgeschäft	7 468	1 750	327
Erfolg aus Verkauf von assoziierten Gesellschaften und Tochtergesellschaften	1 821	1 119	63
Übriger Erfolg	1 325	1 122	18
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>28 621</b>	<b>22 328</b>	<b>28</b>
<b>Geschäftsaufwand</b>			
Personalaufwand	12 577	9 816	28
Sachaufwand	6 018	6 617	(9)
Abschreibungen	1 857	1 825	2
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>20 452</b>	<b>18 258</b>	<b>12</b>
<b>Ergebnis vor Steuern und Minderheitsanteilen</b>	<b>8 169</b>	<b>4 070</b>	<b>101</b>
Steuern	1 815	1 045	74
<b>Ergebnis vor Minderheitsanteilen</b>	<b>6 354</b>	<b>3 025</b>	<b>110</b>
Minderheitsanteile	(54)	5	-
<b>Konzernergebnis</b>	<b>6 300</b>	<b>3 030</b>	<b>108</b>
Ergebnis pro Aktie (CHF), unverwässert	30.28	14.31	112
Ergebnis pro Aktie (CHF) vor Goodwill-Abschreibung, unverwässert <sup>1</sup>	31.91	15.92	100
Ergebnis pro Aktie (CHF), verwässert	30.12	14.23	112
Ergebnis pro Aktie (CHF) vor Goodwill-Abschreibung, verwässert <sup>1</sup>	31.75	15.84	100

<sup>1</sup> Die Abschreibungen für Goodwill und übrige gekaufte immaterielle Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten.

## Gewinnverwendung

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die folgende Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 1999:

	Mio. CHF
Gewinn gemäss Erfolgsrechnung des Stammhauses	6 788
Gewinnvortrag vom Vorjahr	3
<b>Total zu verteilen</b>	<b>6 791</b>
Zuweisung an die allgemeine gesetzliche Reserve	(215)
Zuweisung an die anderen Reserven	(4 200)
Ausschüttung auf dem Gesellschaftskapital	(2 364)
<b>Gewinnvortrag</b>	<b>12</b>

### Dividendenverteilung

Bei Genehmigung der Anträge beträgt die Dividende für 1999 CHF 11.– brutto je Namenaktie zu CHF 20.– Nennwert. Sie wird ab 26. April 2000, unter Abzug von 35% eidgenössischer Verrechnungssteuer, an die Aktionäre bzw. an deren Depotbanken ausbezahlt.

## Bilanz UBS-Konzern

<i>Mio. CHF</i>	<b>31.12.1999</b>	31.12.1998	Veränderung in %
<b>Aktiven</b>			
Flüssige Mittel	<b>5 073</b>	3 267	55
Forderungen aus Geldmarktpapieren	<b>69 717</b>	18 390	279
Forderungen gegenüber Banken	<b>29 907</b>	68 495	(56)
Barhinterlagen für geborgte Wertschriften	<b>113 162</b>	91 695	23
Reverse-Repurchase-Geschäfte	<b>144 796</b>	141 285	2
Handelsbestände	<b>217 001</b>	162 588	33
Positive Wiederbeschaffungswerte	<b>130 500</b>	169 936	(23)
Kundenausleihungen netto nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	<b>234 858</b>	247 926	(5)
Finanzanlagen	<b>7 039</b>	6 914	2
Rechnungsabgrenzungen	<b>5 167</b>	6 627	(22)
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	<b>1 102</b>	2 805	(61)
Liegenschaften und übrige Sachanlagen	<b>8 701</b>	9 886	(12)
Immaterielle Anlagen (inkl. Goodwill)	<b>3 543</b>	2 210	60
<b>Übrige Aktiven</b>	<b>11 007</b>	12 092	(9)
<b>Total Aktiven</b>	<b>981 573</b>	944 116	4
<i>Total nachrangige Forderungen</i>	<b>600</b>	496	21
<b>Passiven</b>			
Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren	<b>64 655</b>	51 527	25
Verpflichtungen gegenüber Banken	<b>76 365</b>	85 716	(11)
Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften	<b>12 832</b>	19 171	(33)
Repurchase-Geschäfte	<b>209 236</b>	137 617	52
Verpflichtungen aus Handelsbeständen	<b>54 586</b>	47 033	16
Negative Wiederbeschaffungswerte	<b>161 922</b>	205 080	(21)
Verpflichtungen gegenüber Kunden	<b>279 960</b>	274 850	2
Rechnungsabgrenzungen	<b>12 040</b>	11 232	7
Anleihen und Pfandbriefdarlehen	<b>56 332</b>	50 783	11
Übrige Verpflichtungen	<b>18 376</b>	27 722	(34)
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>946 304</b>	910 731	4
<b>Minderheitsanteile</b>	<b>434</b>	990	(56)
<b>Eigenkapital</b>			
Aktienkapital	<b>4 309</b>	4 300	0
Kapitalreserven	<b>13 929</b>	13 740	1
Umrechnungsdifferenzen	<b>(442)</b>	(456)	(3)
Gewinnreserven	<b>20 501</b>	16 293	26
Eigene Aktien	<b>(3 462)</b>	(1 482)	134
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>34 835</b>	32 395	8
<b>Total Passiven</b>	<b>981 573</b>	944 116	4
<i>Total nachrangige Verpflichtungen</i>	<b>14 801</b>	13 652	8

### «True and fair»

Gemäss Bestätigung des Konzernprüfers ATAG Ernst & Young AG vermittelt die Konzernrechnung der UBS AG, wie sie im ausführlichen Finanzbericht dargestellt ist, ein «den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Accounting Standards (IAS) und entspricht dem Gesetz».

## Managementrechnung

Mio. CHF	UBS Private Banking		UBS Warburg		UBS Privat- und Firmenkunden		UBS Asset Management	
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
Geschäftsertrag	6 011	7 223	12 909	6 987	7 193	7 025	1 096	1 163
Wertberichtigungen für Kreditrisiken <sup>1</sup>	(24)	(26)	(330)	(500)	(1 050)	(1 170)	0	0
Total Geschäftsertrag	5 987	7 197	12 579	6 487	6 143	5 855	1 096	1 163
Personalaufwand	1 694	1 458	6 861	4 333	3 363	3 238	444	454
Sachaufwand	1 467	1 277	2 448	2 483	1 061	1 025	177	154
Abschreibungen <sup>2</sup>	138	111	652	535	555	680	29	29
Goodwill-Abschreibung <sup>3</sup>	36	15	134	157	2	4	113	78
Total Geschäftsaufwand	3 335	2 861	10 095	7 508	4 981	4 947	763	715
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>2 652</b>	<b>4 336</b>	<b>2 484</b>	<b>(1 021)</b>	<b>1 162</b>	<b>908</b>	<b>333</b>	<b>448</b>
Steuern								
<b>Konzernergebnis vor Minderheitsanteilen</b>								
Minderheitsanteile								
<b>Konzernergebnis</b>								
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%) <sup>4</sup>								
— vor Goodwill-Abschreibung	55	46	77	105	69	70	59	55
— nach Goodwill-Abschreibung	55	46	78	107	69	70	70	61
Regulatorisches Eigenkapital (Durchschnitt)	1 800	1 500	10 050	13 300	8 550	8 250	160	100
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) <sup>5</sup>	731	607	0	0	439	434	574	531

Zur Verdeutlichung und genaueren Analyse des Konzernergebnisses sind die Ergebnisse der einzelnen Divisionen in der Tabelle gemäss den UBS-Grundsätzen zur Managementrechnung dargestellt. Demzufolge sind in den Erfolgen der einzelnen Divisionen die konzerninternen Verrechnungen enthalten. Die Managementrechnungen widerspiegeln die Organisationsstruktur des UBS-Konzerns.

### Private Banking

Der Gewinn vor Steuern belief sich 1999 auf 2652 Millionen Franken gegenüber 3135 (unbereinigt 4336) Millionen Franken im Vorjahr. Dieses Vorjahresergebnis ist bereinigt um den Gewinn aus dem Verkauf der BSI-Banca della Svizzera Italiana sowie die entsprechenden Geschäftserträge und -aufwendungen. Dass die Ergebnisse unseren hohen Erwartungen nicht entsprachen, ist auf ein geringeres Kundentransaktionsvolumen, auf substantielle Investitionen in den Ausbau des lokalen Private Banking ausserhalb der Schweiz

sowie auf ein verzögertes Wachstum im Neugeldzufluss zurückzuführen. Um die Integration der beiden Private-Banking-Bereiche der Vorgängerbanken zeitgerecht umzusetzen, haben wir vorübergehend zusätzliche Ressourcen für die Integration eingesetzt und eine verzögerte Entwicklung im Neugeschäft in Kauf genommen. Der Geschäftsertrag (nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken) nahm 1999 im Vergleich zum Vorjahr um 2% oder 116 Millionen Franken auf 5987 Millionen Franken zu. Diese Zahlen sind um die 1998 generierten Gewinne und Geschäftserträge aus Veräusserungen bereinigt. Abgesehen vom rückläufigen Transaktionsvolumen und von niedrigeren Margen in einigen Geschäftssegmenten wurde das Ertragswachstum durch die interne Absicherung von Fremdwährungserträgen sowie durch höhere UBS-interne Entschädigungen für den Vertrieb der Anlagefonds beeinträchtigt. Da sich das Vermögenswachstum erst im 4. Quartal beschleunigte, war dessen positiver Einfluss auf die Erträge begrenzt.

Die verwalteten Vermögen stiegen 1999 um 20% oder 124 Milliarden Franken auf 731 Milliarden Franken. Davon waren 85 Milliarden Franken auf positive Marktentwicklungen sowie auf den festeren US-Dollar zurückzuführen. Die Übernahme der Global Asset Management und des internationalen Private-Banking-Geschäfts der Bank of America generierten weitere 28 Milliarden Franken.

Der relativ niedrige Nettozufluss an neuen Kundengeldern von 5 Milliarden Franken war eine Folge fusionsbedingter Schwierigkeiten sowie der unterdurchschnittlichen Performance bestimmter Anlageportefeuilles.

Der Geschäftsaufwand (bereinigt um desinvestitionsbedingte Kosten) nahm 1999 um 22% oder 599 Millionen Franken auf 3335 Millionen Franken zu. Dieser Anstieg lässt sich in erster Linie mit der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (vor allem für die Kundenfront) und den damit verbundenen Infrastrukturinvestitionen erklären.

	UBS Capital		Corporate Center		UBS Konzern	
	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
	315	585	2 053	296	29 577	23 279
	0	0	448	745	(956)	(951)
	315	585	2 501	1 041	28 621	22 328
	105	121	110	212	12 577	9 816
	47	35	818	1 643	6 018	6 617
	2	0	141	128	1 517	1 483
	5	1	50	87	340	342
	159	157	1 119	2 070	20 452	18 258
	156	428	1 382	(1 029)	8 169	4 070
					1 815	1 045
					6 354	3 025
					(54)	5
					6 300	3 030
	49	27	n.v.	n.v.	68	77
	50	27	n.v.	n.v.	69	78
	340	250	7 850	6 350	28 750	29 750
	0	0	0	0	1 744	1 572

### UBS Warburg

UBS Warburg erwirtschaftete 1999 einen Bruttoertrag von 12 909 Millionen Franken und einen Vorsteuergewinn von 2 484 Millionen Franken. Der Unternehmensbereich erzielte aussergewöhnlich hohe Erträge in fast allen Geschäftsbereichen, und unsere solide Kundenbasis wirkte sich positiv auf die Rentabilität aus. Nach dem Abschluss der Integration im Investment Banking profitieren wir von den Vorteilen der Fusion in Form von Ertragssteigerungen, einem tieferen Personalbestand, besserer Kostenkontrolle sowie von einem geringeren Kapitalbedarf.

Der Geschäftsbereich Equities, der einen Bruttoertrag von 5 916 Millionen Franken erzielte, konnte seinen Marktanteil vergrössern und gehört nun zu den weltweit führenden Adressen im Aktienmarkt für traditionelle und derivative Produkte. In der Ertragssteigerung von 130% gegenüber 1998 widerspiegeln sich das stabilere Marktumfeld sowie der substanzielle Ausbau des Kundengeschäfts. Das Resultat von 1998

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Damit der Leistungsausweis der jeweiligen Divisionen aussagekräftig ist, werden hier so genannte erwartete Kreditrisikokosten und nicht der effektiv verbuchte Aufwand für Kreditrisiken ausgewiesen. Diese statistisch ermittelten erwarteten Kreditverluste entsprechen dem inhärenten Gegenpartei- und Länderrisiko der einzelnen Portfolios. Die Differenz zwischen den statistisch erwarteten und den in der Konzernrechnung enthaltenen Kreditverlusten wird dem Corporate Center zugeordnet. Der verbuchte Aufwand für Kreditrisiken in Höhe von 956 Mio. CHF per 31. Dezember 1999 stellt sich für die Divisionen wie folgt dar: UBS Private Banking 11 Mio. CHF, UBS Warburg (20) Mio. CHF, UBS Privat- und Firmenkunden 974 Mio. CHF, Corporate Center (9) Mio. CHF.
- <sup>2</sup> Die Zahlen für das Jahr 1998 wurden der verfeinerten Verteilungsmethode der Abschreibungen angepasst.
- <sup>3</sup> Inklusive Abschreibungen der übrigen gekauften immateriellen Anlagen.
- <sup>4</sup> Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag vor Kreditrisikokosten (UBS Private Banking 1998 exklusive Ertrag aus der Veräusserung der Banca della Svizzera Italiana).
- <sup>5</sup> UBS Asset Management Dezember 1999: Institutionelle Vermögen 376 Mrd. CHF, nicht institutionelle Vermögen 198 Mrd. CHF.



# Ergebnisse der Unternehmensbereiche

beinhaltet den Verlust von 762 Millionen Franken aus dem Global-Equity-Derivatives-Portfolio, das auf die Zeit vor der Fusion zurückgeht. Der Geschäftsbereich Fixed Income orientierte sich 1999 noch konsequenter an den Kundenbedürfnissen. Die verstärkten Aktivitäten mit Anlegern und Emittenten resultierten in Einnahmen von 2460 Millionen Franken. Ein Vergleich der Zahlen von 1998 und 1999 ist nicht aussagekräftig, da im Ertrag von 399 Millionen Franken des Jahres 1998 der Verlust aus dem «Long Term Capital Management»-Engagement sowie Verluste aus den Emerging Markets enthalten sind. Der Bereich Treasury-Produkte erwirtschaftete einen Ertrag von 1801 Millionen Franken, primär aus dem Devisenhandel sowie dem Cash & Collateral Trading. Der Devisenhandel arbeitete nach wie vor Gewinn bringend, verzeichnete aber sowohl ein rückläufiges Volumen infolge der Einführung des Euro als auch kleinere Margen aufgrund des verschärften Wettbewerbs. Der Edelmetallhandel wurde durch die hohe Volatilität des Goldmarkts im 4. Quartal beeinträchtigt. Corporate Finance, das die Bereiche Advisory, Equity Capital Markets und Debt Capital Markets umfasst, erzielte einen Ertrag von 2050 Millionen Franken. Zu diesem Erfolg trug insbesondere das M&A-Geschäft sowie im erwarteten Rahmen Equity and Debt Capital Markets bei. Der Ertrag aus den Nichtkerngeschäften betrug 682 Millionen Franken. Dazu gehören das internationale Handelsfinanzierungsgeschäft, das ehemalige Global-Equity-Derivatives (GED) sowie das Kreditgeschäft mit Kunden, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Der Personalaufwand nahm 1999 deutlich zu, was in erster Linie durch leistungsabhängige Boni bedingt war, die direkt mit dem hervorragenden Geschäftsergebnis der Division zusammenhängen.

## **UBS Privat- und Firmenkunden**

UBS Privat- und Firmenkunden erzielte 1999 ein äusserst zufrieden stellendes Ergebnis. Der Gewinn vor Steuern stieg im Berichtsjahr um 28% oder 254 Millionen Franken auf 1162 Millionen Franken. Dieses erfreuliche Resultat ist auf einen höheren Geschäftsertrag, tiefere Wertberichtigungen für Kreditrisiken sowie eine konsequente Kostenkontrolle zurückzuführen. Der Geschäftsertrag stieg 1999 um 5% oder um 288 Millionen Franken auf 6143 Millionen Franken. Diese Steigerung kann primär mit verbesserten Margen im Zinsdifferenzgeschäft erklärt werden sowie mit den positiven Auswirkungen der generellen Neugestaltung der Preise und der Zusammenführung der Produkte der Vorgängerbanken. Darüber hinaus führte die verbesserte Qualität des Kreditportfolios zu einem niedrigeren Wertberichtigungsbedarf für Kreditrisiken.

Die Kundenvermögen wuchsen um 5 Milliarden auf 439 Milliarden Franken. Diese Zahl beinhaltet Vermögen aus dem Bankgeschäft, die als Transaktionskonten naturgemäss eine hohe Volatilität aufweisen. Unter Ausklammerung dieser Positionen erhöhten sich die verwalteten Vermögen um 7% oder 28 Milliarden Franken auf 435 Milliarden Franken. Diese Zunahme erklärt sich in erster Linie mit der positiven Entwicklung an den Aktienmärkten sowie dem Zufluss an neuen Kundengeldern. Trotz ausserordentlichen Anstrengungen beim Abschluss der Migration der Technologieplattformen blieb der Geschäftsaufwand mit 4981 Millionen Franken fast stabil.

Das Kreditportfolio beträgt unverändert 165 Milliarden Franken. Die kontinuierliche Durchsetzung risikoreicher Preise, führte zu verbesserten Margen.

Im Zusammenhang mit dem Recovery-Portfolio wurde ein besonderes Augenmerk auf Workout-Initiativen gelegt. Die Bemühungen wurden

belohnt: Die Recovery-Positionen konnten gesamthaft um 20% von 26 Milliarden Franken 1998 auf 21 Milliarden Franken Ende 1999 gesenkt werden. Als Folge all dieser Massnahmen hat sich die Qualität des Kreditportfolios weiter verbessert.

## **UBS Asset Management**

Der Gewinn vor Steuern ging gegenüber 1998 um 26% oder 115 Millionen Franken auf 333 Millionen Franken zurück. Beinächtigt wurde das Ergebnis durch die Zunahme des nicht liquiditätswirksamen Aufwands im Zusammenhang mit dem Buy-out unseres früheren Jointventures mit der Long Term Credit Bank of Japan (LTCB). Unter Ausklammerung der nicht liquiditätswirksamen Abschreibungen resultiert eine Verringerung des Vorsteuererfolgs um 14%. Der Gesamtertrag reduzierte sich 1999 um 6% oder 67 Millionen Franken auf 1096 Millionen Franken. Der Rückgang ist zurückzuführen auf eine Abnahme der Erträge aus dem institutionellen Bereich, in erster Linie in Grossbritannien, sowie auf neue interdivisionale Entschädigungsvereinbarungen mit UBS Private Banking.

Die verwalteten Vermögen stiegen 1999 insgesamt um 8,1% oder 43 Milliarden Franken auf 574 Milliarden Franken. Die institutionellen Vermögen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 4,4% oder 16 Milliarden Franken auf 376 Milliarden Franken. Die Zunahme ist auf die Anlage-Performance, die Akquisition von Allegis sowie auf das Wachstum in Private-Equity-Mandaten zurückzuführen. Dem stand ein Rückgang der Neugeldzuflüsse gegenüber, der im Zusammenhang steht mit den Kundenabgängen infolge der Performance-Probleme bei einzelnen Aktienmandaten.

Der Gesamtaufwand stieg im Vergleich zu 1998 um 7% oder 48 Millionen auf 763 Millionen Franken. Der Personalaufwand ging um 2%

auf 444 Millionen Franken zurück. Der im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Sachaufwand resultiert aus Änderungen bei Kostenbeteiligungsvereinbarungen zwischen UBS Asset Management und anderen Divisionen des Konzerns. Der nicht liquiditätswirksame Aufwand stieg gegenüber 1998 hauptsächlich aufgrund der angefallenen Kosten im Zusammenhang mit der 1998 getätigten Akquisition von LTCB.

### **UBS Capital**

Der Gewinn vor Steuern nahm 1999 um 64% oder 272 Millionen Franken auf 156 Millionen Franken ab. Darin widerspiegelt sich ein Rückgang der realisierten Gewinne, der auf die geringere Anzahl von Beteiligungsverkäufen im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen ist. Die halbjährliche Überprüfung und Bewertung des Portefeuilles ergab einen Marktwert von rund 4155 Millionen Franken gegenüber 2651 Millionen Ende 1998. Dies entspricht nicht realisierten Gewinnen von etwa 1162 Millionen Franken im Vergleich zu 867 Millionen Franken im Vorjahr. Die Wertschöpfung wird per Jahresende 1999 auf 610 Millionen Franken geschätzt. In diesem Betrag sind die 1999 realisierten Gewinne und der Anstieg der nicht realisierten Gewinne des Portefeuilles enthalten. Der Geschäftsertrag ging 1999 um 46% oder 270 Millionen Franken auf 315 Millionen Franken zurück. Aufgrund der Altersstruktur des Portefeuilles ergaben sich im Berichtsjahr weniger Veräusserungsmöglichkeiten.

Obwohl der Geschäftsaufwand 1999 um 1% anstieg, bleibt er mit 159 Millionen Franken auf einem tiefen Niveau. Der Aufwand blieb relativ stabil, trotz der Expansion von UBS Capital in neue Regionen und Branchen, der Rekrutierung neuer Fachkräfte sowie der starken Investitionstätigkeit und den damit verbundenen Investitionskosten.

Der Personalaufwand nahm um 13% oder 16 Millionen Franken auf 105 Millionen Franken ab. Der Sachaufwand erhöhte sich um 34% oder 12 Millionen Franken auf 47 Millionen Franken. Dieser Anstieg ist vor allem auf transaktionsbezogene Aufwendungen zurückzuführen.

### **Corporate Center**

Das Corporate Center schloss 1999 mit einem Gewinn vor Steuern von 1382 Millionen Franken gegenüber einem Vorsteuerverlust von 1029 Millionen Franken im Vorjahr ab. 1998 wurden die Ergebnisse einerseits durch die Rückstellung von 842 Millionen Franken für den Vergleich über die Sammelklagen im Zusammenhang mit der Rolle der Schweizer Banken während und nach dem Zweiten Weltkrieg und andererseits durch die Abschreibung von 367 Millionen Franken auf unserem Engagement im Hedge-Fund «Long Term Capital Management» beeinträchtigt. Im Berichtsjahr wirkten sich verschiedene finanzielle Ereignisse auf die Ergebnisse des Corporate Center aus:

- Vorsteuergewinne in Höhe von 1490 Millionen Franken beziehungsweise 110 Millionen Franken im Zusammenhang mit dem Verkauf unserer Beteiligungen an Rentenanstalt/Swiss Life und an der Bank Julius Bär.
- Eine zusätzliche Rückstellung von 300 Millionen Franken vor Steuern für Restrukturierungskosten im Zusammenhang mit der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein. Dies entspricht rund 4% der ursprünglichen Rückstellung in Höhe von 7 Milliarden Franken. Diese zusätzlichen Aufwendungen sind primär auf die korrigierten Schätzungen der Kosten für die Auflösung von Mietverträgen und für Veräusserungen zurückzuführen.



## Ergebnisse der Unternehmensbereiche

- Zusätzliche Rückstellungen vor Steuern von 154 Millionen Franken für unsere Beteiligung am Vergleich über die Sammelklagen im Zusammenhang mit den nachrichtenlosen Vermögen aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs.
  - Die Verbuchung von vorausbezahlten Pensionskassenbeiträgen in der Höhe von 456 Millionen Franken. Dieser Betrag wurde, in Übereinstimmung mit den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IAS), als Differenz zwischen vorher verbuchten und versicherungsmathematisch ermittelten Pensionskassenaufwendungen identifiziert. Die dem Corporate Center anrechenbaren Erträge resultieren aus der Refinanzierung, dem Kapital- und Bilanzmanagement sowie dem Management von Fremdwährungserträgen durch Group Treasury.
- Die dem Corporate Center zugeschriebenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken entsprechen der Differenz zwischen der Management- und der Finanzrechnung, das heisst zwischen den bereinigten erwarteten Verlusten, die den Divisionen belastet werden, und den Kreditverlusten, die in der Finanzrechnung des Konzerns ausgewiesen sind.
- Der im Corporate Center verbuchte Geschäftsaufwand ging gegenüber 1999 vor allem dank einer weiteren Optimierung der internen Dienstleistungsvereinbarungen mit den Divisionen zurück. Dieser Rückgang wurde durch die mit dem Aufbau des Geschäftsbereichs «E-Services» entstandenen Kosten teilweise aufgewogen.

**Adressänderungen**

UBS AG, Shareholder Services OP7L, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz  
Telefon +41-1-235 62 02, Fax +41-1-235 31 54

**Auskünfte**

UBS AG, Investor Relations G41B, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz  
Telefon +41-1-234 41 00, Fax +41-1-234 34 15

**Impressum**

Herausgabe, Redaktion, Gestaltung: UBS AG, Group Management Support;  
Bilder: Marcel Grubenmann, Herrliberg; Gestaltungskonzept: Thomas Heusser, Zürich;  
Sprachen: Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch, Spanisch; Copyright: UBS AG  
SAP-R/3 80530D-0001, CIF-Pub-Nr. 005



UBS AG  
Postfach, CH-8098 Zürich  
Postfach, CH-4002 Basel

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