

Jahresbericht 2006



Inhalt

2	Aktionärsbrief
4	Wer wir sind
5	Was wir bewirken möchten
6	Wachstumsfördernd
10	Rückgrat für die Weltwirtschaft
14	Länger leben
18	Verdiente Chancen
22	Gemeinschaft und Gemeinsamkeit
26	Elementare Talente

Jahresergebnis 2006

30	Das Jahr im Überblick
32	Corporate Governance
34	Die Mitglieder des Verwaltungsrates
36	Corporate Responsibility
38	Fakten zu UBS
40	Konzernergebnis
44	Kennzahlen zur Leistungsmessung
46	Ergebnis Finanzdienstleistungsgeschäft
48	Global Wealth Management & Business Banking
50	Global Asset Management
52	Investment Bank
54	Industriebeteiligungen
55	Informationsportfolio
56	Kontaktadressen

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

2006 war das erfolgreichste Jahr in der Geschichte von UBS. Es war zugleich ein sehr ereignisreiches Jahr. Wir tätigten vier bedeutende Akquisitionen und investierten in das organische Wachstum unseres Unternehmens. Damit stärkten wir unsere Wettbewerbsposition und verbesserten die Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden sowohl qualitativ als auch quantitativ. All diese Massnahmen sind längerfristig bestimmend für den Wert Ihres Aktienanteils – und zeigen bereits erste sichtbare Resultate. Und obwohl diese Massnahmen beträchtlichen Aufwand mit sich brachten, hinderten sie uns nicht daran, unsere Performanceziele zu übertreffen und das Ergebnis pro Aktie erheblich zu steigern.

Unseren Erfolg verdanken wir den 78140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von UBS in über 50 Ländern. Zugegeben: Die Marktbedingungen waren im Berichtsjahr ausgezeichnet. Doch ohne die Energie und Professionalität unserer Mitarbeiter wären wir nicht in der Lage gewesen, im vergangenen Jahr sämtliche sich bietenden Geschäftschancen zu nutzen. Deshalb gebührt unseren Mitarbeitern an dieser Stelle ein grosses Dankeschön für ihren Einsatz.

2006 verstärkten wir unsere Präsenz in wichtigen Emerging-Market-Segmenten und Regionen. Wir übernahmen den brasilianischen Finanzdienstleister Banco Pactual – einen landesweit führenden unabhängigen Anbieter in den Bereichen Investment Banking und Asset Management, der auch über ein wachsendes Wealth-Management-Geschäft verfügt. Die Integration von Pactual in unsere Investment-Banking-, Wealth- und Asset-Management-Einheiten geht reibungslos vonstatten. In ihrem ersten Monat bei UBS hat Pactual einen positiven Ertrags- und Gewinnbeitrag gelie-

fert. Die zusammengelegten Geschäfte entwickelten sich von Beginn weg viel versprechend und konnten gemeinsam bereits mehrere wichtige Investment-Banking-Transaktionen abwickeln. Weiter avancierten wir mit verwalteten Vermögen von insgesamt 24 Milliarden Franken zu Brasiliens sechstgrösstem Asset Manager. Darüber hinaus soll uns Pactual dabei unterstützen, unsere Geschäftstätigkeit in ganz Lateinamerika auszubauen.

In China kamen wir weiterhin gut voran. Im Dezember 2006 erhielt UBS Securities von der chinesischen Wertschriftenaufsichtsbehörde die Erlaubnis zur Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit – dies im Anschluss an die Restrukturierung von Beijing Securities. Damit dürfte UBS als erstes ausländisches Unternehmen die direkte Kontrolle und Leitung eines chinesischen Wertschriftenhauses mit umfassender Dienstleistungspalette übernehmen.

Ende Januar 2007 gaben wir die Akquisition des Anlagefondsgeschäfts von Standard Chartered in Indien bekannt. Dabei handelt es sich um den neuntgrössten Anlagefondsverwalter des Landes. Obwohl der indische Markt in den vergangenen sechs Jahren hohe Wachstumsraten verzeichnete, wird nach wie vor nur wenig in Fonds investiert. Angesichts der Liberalisierung des indischen Markts für Altersvorsorge und der immer anspruchsvolleren Kunden eröffnen sich uns enorme Chancen in diesem Bereich.

Stark investiert haben wir auch in reifen Volkswirtschaften, in denen wir über eine solide Marktstellung verfügen. Im Wealth Management in den USA wurde die Übernahme der Geschäftsstellennetze von Piper Jaffray und McDonald Investments abgeschlossen. Damit verstärkten wir unsere

Präsenz und Reichweite am amerikanischen Markt.

Die Investment Bank investierte weiterhin in Personal und Technologie für den Bereich Fixed Income, Rates and Currencies. Gegen Jahresende resultierte aus einigen dieser neuen Geschäftsfelder ein ansehnlicher Ergebnisbeitrag. Mit den IT-Investitionen werden wir die Kapazität steigern, die Effizienz erhöhen und die Komplexität unserer IT-Infrastruktur verringern können. Im Aktiengeschäft verhalf uns die per 30. September 2006 abgeschlossene Übernahme des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO zur erforderlichen Grösse am zunehmend standardisierten Markt für börsengehandelte Derivate.

Unser Wealth-Management-Geschäft behauptete seine herausragende Stellung. 2006 leistete es einen Beitrag von 113 Milliarden Franken (75%) zu unseren Neugeldzuflüssen von insgesamt 152 Milliarden Franken. Gemessen an den Vermögenswerten per Ende 2005 entspricht dies einer Wachstumsrate von 6%. Kräftige Mittelzuflüsse wurden im europäischen und asiatisch-pazifischen Geschäft verzeichnet. Vor sechs Jahren lancierte UBS ihr europäisches Wealth-Management-Geschäft. Nach erfolgreicher Aufbauphase ist dieses inzwischen rentabel und bietet eine stabile Plattform, um weitere Wachstumsmöglichkeiten in Kundensegmenten wie Ultra-High Net Worth, Core Affluent und Finanzintermediäre wahrzunehmen.

Expansion führt zu höheren Kosten. Die Ausweitung unseres Geschäfts bedingt eine höhere Anzahl Mitarbeiter und grössere Infrastruktur, und der Aufwand stieg 2006 fast ebenso stark wie die Kosten. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis war mit 69,7% so niedrig

wie noch nie, doch entwickelte es sich in den jeweiligen Geschäftseinheiten unterschiedlich. Die jüngsten Investitionen von UBS – insbesondere die relativ grosse Anzahl Akquisitionen – erforderten Kapitaleinsatz. Daher kauften wir nicht so viele Aktien zurück wie in früheren Jahren. Dennoch lag das verwässerte Ergebnis pro Aktie aus fortzuführender Geschäftstätigkeit mit 5.58 Franken 20% über dem Vorjahr und erfüllte das jährliche zweistellige Wachstumsziel. Die Eigenkapitalrendite von 26,5% übertraf das langfristig angestrebte Minimum von 20% erneut deutlich.

Ihr Vertrauen bedeutet uns viel. Wir sind überzeugt, dass unsere Investitionen sich auszahlen werden, auch wenn es eine gewisse Zeit dauert, bis die Erträge in all unseren Tätigkeitsfeldern zufriedenstellend ausfallen. Die Unternehmensführung ist verantwortlich dafür, dass der Einsatz von Ressourcen Mehrwert generiert und weder Ineffizienzen noch Selbstzufriedenheit toleriert werden. Wir haben mehrere attraktive Wachstumsbereiche identifiziert, werden aber bei weiteren Investitionen unseren seit Langem bewährten finanziellen Kriterien treu bleiben.

Der jüngste Vorstoss in neue Märkte und neue unternehmerische Vorhaben sind natürlich mit gewissen Risiken verbunden. Diese konnten wir jedoch mit ruhigem Gewissen eingehen, weil wir über die vergangenen neun Jahre unser Risikoprofil sorgfältig angepasst und verbessert haben.

UBS vereinigt globale Grösse und Wachstumsfokussierung auf einzigartige Weise. Jede der Unternehmensgruppen von UBS nimmt auf ihrem Gebiet eine starke Marktstellung innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche ein, und für jedes dieser Gebiete wird ein bedeutend rascheres Wachstum erwartet als langfristig für die Gesamtwirtschaft. In unserem Aktionärsbrief vom 13. Februar äusserten wir die Vermutung, dass die Anleger kurzfristig und gegen Ende des Konjunkturzyklus sen-

sibler auf enttäuschende politische oder wirtschaftliche Entwicklungen reagieren könnten. Deshalb bleibe erstklassige Risikokontrolle für uns zentral. Die jüngsten Marktentwicklungen scheinen nun diese erhöhte Sensitivität zu bestätigen. Für UBS hat das Jahr 2007 dennoch gut begonnen – die zu erwartenden M&A-Transaktionen sind viel versprechend, die Anleger zuversichtlich und dementsprechend aktiv. Mit einer globalen, ausgewogenen Präsenz in

Nord- und Lateinamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen Raum sind die Bausteine unserer Wachstumsstrategie solide verankert. Im vergangenen Jahr haben wir eine konzentrierte Anzahl von Akquisitionen getätigt und stark in organisches Wachstum investiert. 2007 richten wir unser Hauptaugenmerk auf die Integration der neuen Geschäftsaktivitäten und erwarten, dass sich daraus erste greifbare Vorteile für unsere Kunden und Aktionäre ergeben werden.

21. März 2007

UBS



Marcel Ospel
Präsident des
Verwaltungsrates



Peter Wuffli
Präsident der Konzernleitung
und CEO



Wer wir sind

Wir sind eines der weltweit führenden Finanzinstitute, das für anspruchsvolle Kundinnen und Kunden auf der ganzen Welt Finanzdienstleistungen erbringt. Unser global tätiges Unternehmen ist auf Wachstum fokussiert. Als integriertes Unternehmen greifen wir auf die Ressourcen und das Know-how all unserer Geschäftseinheiten zurück und schaffen so Mehrwert für unsere Kunden.

Wir sind in über 50 Ländern und an allen wichtigen Finanzplätzen mit Niederlassungen vertreten. Wir beschäftigen weltweit mehr als 78 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 39% in Nord- und Lateinamerika, 35% in der Schweiz, 16% im übrigen Europa und 10% im asiatisch-pazifischen Raum.

Wir gehören mit einer BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) von 11,9% zu den bestkapitalisierten Finanzinstituten der Welt, verfügen über ein den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital in Höhe von rund 50 Milliarden Franken und weisen eine Marktkapitalisierung von zirka 154 Milliarden Franken auf (alle Angaben per 31. Dezember 2006).

Was wir tun

Die Dienstleistungen unseres *Wealth-Management-Geschäfts* sind auf wohlhabende und sehr vermögende Kunden auf der ganzen Welt ausgerichtet. Dabei macht es keinen Unterschied, ob sie Anlagen im In- oder Ausland tätigen wollen. Wir erbringen massgeschneiderte, objektive Beratungs- und Anlagedienstleistungen, die von der Vermögensverwaltung und Nachlassplanung über Corporate Finance bis hin zu Art Banking reichen.

Im *Asset Management* stellen wir selbst oder via Finanzintermediäre innovative Investment-Management-Lösungen in nahezu allen Anlagekategorien für Privat-, Firmen- sowie institutionelle Kunden bereit. Unsere Anlagedienstleistungen erstrecken sich auf traditionelle Vermögenskategorien (wie Aktien, Festverzinsliche und Asset Allocation), alternative und quantitative Anlagen (Multi-Manager-Fonds, Funds of Hedge Funds, Hedge Funds) sowie Immobilien.

Im *Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft* bieten wir Firmen- und institutionellen Kunden, Finanzintermediären und auf alternative Anlagen spezialisierten Vermögensverwaltern Wertschriftenprodukte sowie Research (in den Bereichen Aktien, Festverzinsliche, Zinsen, Devisen, Energie und Metalle) und erbringen für sie Beratungsdienstleistungen. Zudem eröffnen wir ihnen Zugang zu den internationalen Finanzmärkten.

Im *Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft* stehen unseren inländischen Privat- und Firmenkunden umfassende Bank- und Wertschriftendienstleistungen zur Verfügung.

Was wir bewirken möchten

Dieser Jahresbericht beleuchtet einige bedeutende globale Trends und beschreibt, wie wir uns an diesen Entwicklungen beteiligen. Aufgrund unserer Grösse und Reichweite spüren wir nicht nur die Auswirkungen dieser weltweiten Trends, wir gestalten diese auch aktiv mit.

Auf den folgenden Seiten werfen wir einen Blick darauf, was Globalisierung wirklich bedeutet und wie diese von der Gesellschaft immer mehr Flexibilität verlangt. Wir betrachten, wie sich die Internationalisierung auf den Gemeinschaftsgedanken sowie auf die Zukunftsfähigkeit lokaler Sitten in einer vernetzten Welt auswirkt. Wir legen auch dar, inwiefern die Finanzdienstleistungsbranche zu den Veränderungen in der Welt beiträgt und welche aufsichtsrechtlichen Herausforderungen dies mit sich bringt. Weiter zeigt das Porträt einer UBS-Mitarbeiterin, wie wichtig wache Intelligenz und soziale Kompetenz für den Aufbau eines Unternehmens sind, das seine Verantwortung in einer sich verändernden Welt wahrnehmen kann. Schliesslich betrachten wir die Herausforderungen und die neuen geschäftlichen Möglichkeiten, die sich infolge einer alternden Bevölkerung eröffnen.





Eine Baustelle von Greentown China Holdings in Schanghai.

Wachstumsfördernd





Ob in Schanghai, Chicago oder Dubai: Wolkenkratzer symbolisieren die moderne Stadt. Sie sind bleibende Zeichen des Wirtschaftswachstums und heute auch der Globalisierung.

Eine rege Bautätigkeit ist das sichtbarste Merkmal einer wachsenden, zunehmend globalisierten Wirtschaft. In Schanghai stehen zahllose Baukräne als Vorboten einer neuen Epoche. Hier ist Wachstum mehr als eine statistische Zahl – es ist förmlich mit Händen zu greifen. Was in China passiert, geht über blosses Wirtschaftswachstum hinaus. Es widerspiegelt den menschlichen Drang, neuen Wohlstand, Wachstum und Macht in möglichst hohen Gebäuden zum Ausdruck zu bringen.

Von den alten Pyramiden der Maya und der Ägypter bis hin zur Skyline von New York – Grösse und Höhe stehen von jeher für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einfluss. Sie dokumentieren eindrucksvoll das Können des Erbauers und die Finanzkraft des Bauherrn. Der Glaube an die eigenen Möglichkeiten sowie der architektonische und technologische Fortschritt mündeten zu Beginn des 20. Jahrhunderts in die ersten bedeutenden Phasen des Wolkenkratzerbaus in den USA. Gleichzeitig stieg das Land zur Weltmacht auf.

Heute sind Städte wie Dubai und Schanghai gestandene Grössen, wenn es um Wolkenkratzer geht. Der Bionic Tower in Schanghai soll als erstes Gebäude über einen Kilometer hoch werden. Wird er nach seiner Vollendung Chinas Status als wichtige Wirtschafts-

macht verkörpern? Ein jährliches Wachstum von mindestens zehn Prozent, 1,3 Milliarden Einwohner sowie die weltweit grössten Devisenreserven sprechen dafür. Doch Chinas Wachstum ist keine isolierte Entwicklung, sondern beruht massgeblich auf der Globalisierung.

«Globalisierung» ist ein moderner Begriff, doch die Idee dahinter ist nicht neu. Vor fast 200 Jahren schwamm David Ricardo, einer der einflussreichsten Vertreter der klassischen Ökonomie, mit seinen Überlegungen zum Aussenhandel gegen den Strom. Während sein Heimatland England wieder vermehrt auf nationale Grenzen setzte, trat Ricardo für den freien Gütertausch ein. Seine Theorie der komparativen Kostenvorteile prägt seither die Debatte über den Freihandel. Der Kerngedanke seiner Theorie: Der Aussenhandel zwischen zwei Staaten lohnt sich für beide selbst dann, wenn ein Land alle Güter günstiger produzieren kann als das andere. Der US-Wirtschaftsnobelpreisträger Paul Samuelson erläuterte diesen Gedanken anhand eines einleuchtenden Beispiels: Ein Topanwald ist zugleich Weltmeister im Maschinenschreiben. Dennoch wird er für die Schreibarbeit jemanden einstellen, um die dadurch frei werdende Zeit für die Rechtsberatung einzusetzen.

Skeptiker weisen schnell auf die Gefahren einer zu starken Spezialisierung hin. Der Welthandel biete keine fairen Voraussetzungen, wird argumentiert. Dennoch hat die Globalisierung das Wirtschaftswachstum der Welt als Ganzes gefördert. In vielen Fällen beruhte das Wachstum auf einem Phänomen, das der österreichische Ökonom

Joseph Schumpeter «schöpferische Zerstörung» nannte. Der Dow Jones Industrials (DJIA) und die US-Wirtschaft illustrieren dieses Konzept. General Electric ist als einziges von insgesamt zwölf Unternehmen, die bei der Gründung des DJIA 1896 im Index vertreten waren, auch heute noch darin zu finden. Die anderen Gesellschaften, beispielsweise American Cotton Oil oder American Tobacco, sind verschwunden oder wurden aufgespalten. General Motors und Chrysler wurden im Zuge der aufstrebenden Automobilbranche im frühen 20. Jahrhundert in den Index aufgenommen. Mit der zunehmenden Bedeutung von Technologie, Finanzdienstleistungen und der Unterhaltungsindustrie stiessen IBM (1979), American Express (1985), JP Morgan und Walt Disney (beide 1991) hinzu. Die Veränderungen innerhalb des DJIA von 1997 widerspiegeln Schumpeters Idee wohl am besten. Damals ersetzten Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Travelers Group (heute Citigroup) und Wal-Mart die Unternehmen Bethlehem Steel, Texaco, Westinghouse Electric und Woolworth.

Globalisierung heisst nicht wirtschaftliche Sicherheit für alle. Schöpferische Zerstörung bedeutet, dass Arbeit und Kapital in Kombination mit Innovation und neuen Produkten zu höheren Einkommen führen können – wenn auch nicht alle davon profitieren. Dennoch ist dieser Weg die bessere Option, denn anhaltender Protektionismus und wirtschaftliche Isolation haben langfristig eindeutig eine Verschlechterung der Wirtschaftslage zur Folge, wie der Zusammenbruch der Sowjetunion in der jüngeren Geschichte gezeigt hat.



Die Internationalisierung verlangt von Volkswirtschaften, Gesellschaften und Unternehmen höhere Flexibilität. Viele Firmen – auch kleine und mittlere – müssen ihre Grösse und Struktur immer wieder den neuen Gegebenheiten anpassen, um mit der internationalen Konkurrenz Schritt zu halten. Dies geht oft mit der Entwicklung neuer Produkte und der Erschliessung zusätzlicher Märkte einher. Dadurch kann die Bereitschaft einer Firma, andere Gesellschaften zu übernehmen, steigen. Umgekehrt kann ein Unternehmen auch beschliessen, Teile ausserhalb seiner traditionellen Kernkompetenz abzustossen. Dies wiederum begünstigt Fusions- und Übernahmeaktivitäten.

Nicht nur Kapital und Unternehmen überwinden nationale Grenzen, sondern auch Arbeitnehmer. In Dubai sind die meisten Bauarbeiter pakistanischer oder indischer Herkunft, während viele Ingenieure und Architekten aus Deutschland oder Amerika stammen. Ob Bauarbeiter oder Finanzdienstleister, beide orientieren sich am Standort des Arbeitgebers respektive des Kunden. So ist UBS in vielen Regionen tätig, die derzeit auf der Globalisierungswelle reiten – sei das nun in Asien, im Nahen Osten, in Russland oder in Südamerika.

Unter anderem hilft UBS den Unternehmen auch, die wirtschaftliche Entwicklung ihres Landes mitzugestalten, wie das Beispiel von Greentown China Holdings zeigt. Die Aktien der grössten Immobiliengesellschaft auf dem chinesischen Festland sind seit Juli 2006 in Hongkong kotiert – UBS begleitete den Börsengang.

Warum Firmen fusionieren

Fusionen und Übernahmen (engl.: mergers and acquisitions, M&A) prägen die Finanzbranche seit einigen Jahren stark. Es handelt sich jedoch nicht um ein neues Phänomen. Seit dem 19. Jahrhundert wird fusioniert, restrukturiert und akquiriert. So konnten und können Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen reagieren, wettbewerbsfähig werden, überleben – und florieren.

Auch das M&A-Geschäft floriert zurzeit, angetrieben durch die Globalisierung der internationalen Finanz- und Kapitalmärkte. Den Investment-Banking-Einheiten globaler Finanzdienstleister kommt dabei eine zentrale Vermittlerrolle zu. UBS hat am globalen Markt für Fusionen und Übernahmen eine wichtige Position inne. Sie gehört im Corporate-Finance-Geschäft zu den Marktführern. Dabei liegen ihre Stärken in der Beratung bei internationalen Fusionen und Übernahmen sowie in der Kapitalaufnahme für Firmen und Regierungen. In Europa zählt UBS von jeher zu den führenden Corporate-Finance-Dienstleistern, und seit einigen Jahren verzeichnet sie auch in den USA und im asiatisch-pazifischen Raum sehr hohe Wachstumsraten. Gemessen an den Kommissionseinnahmen belegt UBS heute im globalen Vergleich den vierten Rang. 2003 lag sie noch auf dem siebten Platz. In Bezug auf M&A-Transaktionen mit einem Volumen von unter 1 Milliarde US-Dollar – ein sehr rentables Segment – ist UBS weltweit führend. Und auch UBS selbst ist in ihrer heutigen Form das Produkt einer ganzen Reihe erfolgreicher Fusionen und Übernahmen, die vor mehr als einem Jahrhundert ihren Anfang nahmen.



Die New York Stock Exchange vor Eröffnung
des Börsenhandels.



Rückgrat für die Weltwirtschaft

Dynamische, stabile und integre Finanzmärkte bilden das Rückgrat der Weltwirtschaft und sind wichtige globale Triebkräfte für das Wachstum und die Vermögensbildung.



Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts blieb das wirtschaftliche Geschehen mehrheitlich lokal begrenzt. Das hat sich inzwischen geändert: 1950 belief sich das weltweite Exportvolumen noch auf 70 Milliarden US-Dollar, 2005 waren es 10 Billionen US-Dollar.

Der Grundstein für dieses halbe Jahrhundert beispiellosen Wachstums wurde in den letzten Tagen des Zweiten Weltkriegs gelegt. 1944 wurde mit dem Bretton-Woods-Abkommen ein internationales Währungssystem geschaffen, 1945 der Internationale Währungsfonds (IWF) und 1947 in der unmittelbaren Nachkriegszeit das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen (GATT). Zusammen ermöglichten sie die Stabilisierung der Wechselkurse und den Abbau von Handelsschranken, was dem grenzüberschreitenden Handel zwischen den Industrieländern viel Schub verlieh.

Parallel dazu – vor allem als Folge der Aufhebung des Systems stabiler Wechselkurse im Jahr 1977 – liefen Bestrebungen, die nationalen Finanzmärkte zu deregulieren. Seither ist das tägliche Handelsvolumen an den Devisenmärkten gemäss Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in ungeahnte Höhen gestiegen: von wenigen Millionen auf 1,2 Billionen US-Dollar. Die Deregulierung und die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien versetzten Finanzexperten in die Lage, eine ganze Palette von innovativen Produkten zu schaffen – von Kreditkarten bis hin zu Derivaten. Damit änderte sich das globale Finanzsystem innert weniger Jahrzehnte von Grund auf.

Prototyp solcher Innovationen sind die Derivate, deren weltweites Handelsvolumen sich zwischen 1990 und 2000 mehr als verzehnfacht hat. Gemäss BIZ-Statistik belief sich beispielsweise der Gesamtwert aller ausstehenden Derivatkontrakte, die ausserbörslich gehandelt werden, per Ende Juni 2006 auf 370 Billionen US-Dollar. Derivate sind Kontrakte zum Kauf oder Verkauf eines bestimmten Vermögenswerts zu einem bestimmten Preis und zu einem im Voraus festgelegten Zeitpunkt. Sie haben der Finanzindustrie ganz neue Wege eröffnet, Risiken weiterzugeben und sich gegen Verluste abzusichern, und sie erhöhen damit die Stabilität des globalen Wirtschafts- und Finanzsystems ganz wesentlich.

Gleichzeitig sind es genau diese beträchtlichen Handelsvolumen, die auch zunehmend über Hedge Funds abgewickelt werden, welche neue potenzielle Risiken schaffen, und deshalb von Zentralbanken, Aufsichtsbehörden und internationalen Finanzorganisationen vermehrt ins Visier genommen werden. Der Einsatz von Kreditderivaten zur Absicherung der Bankausleihungen beispielsweise könnte die Branche als Ganzes zu weniger Sorgfalt bei Kreditgeschäften verleiten. Dadurch würde die Wahrscheinlichkeit künftiger Zahlungsausfälle erhöht. Dieser und andere Faktoren veranlassten den IWF zu einem Aufruf an die zuständigen Regulatoren, die Risikobewirtschaftung im Finanzsektor stärker zu überwachen und bei Bedarf neue Richtlinien zu erlassen.

Bedauerlicherweise entstanden durch die weltweite Liberalisierung des Fi-

nanzsystems auch neue Formen der Kriminalität. Um die Stabilität der Finanzmärkte langfristig zu gewährleisten, sind eine gezielte Überwachung und Regulierung unerlässlich. Doch wo liegt das Gleichgewicht zwischen Regulierung und Marktfreiheit? Diese Frage ist nicht neu. Einerseits wäre der weltweite Wirtschaftsboom der letzten Jahrzehnte ohne Liberalisierung der Märkte nicht möglich gewesen. Andererseits zeigen die Globalisierung der Kapitalmärkte und der weltweite Kampf gegen die Kriminalität und den Terrorismus, dass die Regulierungsmassnahmen im Finanzsektor zunehmend komplexer und schwieriger umzusetzen sind.

Die Finanzbranche ist sich dessen bewusst und hat daher ihrerseits eine Reihe von vorbeugenden Massnahmen ergriffen. Ein Beispiel sind die Wolfsberg-Richtlinien. Dabei handelt es sich um eine Reihe globaler Richtlinien zur Bekämpfung der Geldwäscherei, die von einer Gruppe weltweit führender Banken – darunter UBS – verfasst und unterzeichnet wurden. Sie verpflichten die beteiligten Banken, ihre Kunden rund um den Globus jederzeit identifizieren zu können und durch den Austausch interner Geldwäscherei-Richtlinien einen gemeinsamen internationalen Standard festzulegen. Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen dem Finanzsektor und den US-Behörden, die sich nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 intensiviert hat.

Vor einigen Monaten rief das Institute of International Finance (IIF), das Führungskräfte der weltweit wichtigsten Finanzinstitute vereinigt, zu einem stra-



tegischen Dialog über effiziente Regulierung auf (siehe Artikel rechts).

Diese beiden Initiativen zeigen klar, dass die internationale Finanzbranche bestrebt ist, marktorientierte Lösungen zu erarbeiten, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen – sowohl im Interesse der Öffentlichkeit als auch in ihrem eigenen.

Was unternimmt UBS?

UBS spielt seit Jahren eine Vorreiterrolle bei der Bekämpfung von Finanzdelikten und der Bewältigung der damit verbundenen Probleme. Sie war im Jahr 2000 eine treibende Kraft bei der Gründung der Wolfsberg-Gruppe und bei der Veröffentlichung der weltweiten «Wolfsberg-Prinzipien zur Bekämpfung der Geldwäscherei». In den Folgejahren unterstützte UBS auch massgeblich die Bemühungen der Gruppe zur Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung und verbesserte ihre eigenen Massnahmen zur Bekämpfung der Geldwäscherei.

Die Bank hat beträchtliche Mittel in die Einführung hoch entwickelter Methoden investiert, die das Finanzsystem vor Missbrauch schützen. Schutzmassnahmen gegen Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung bilden zentrale Elemente der umfassenden Risikobewirtschaftung von UBS.

Überdies schuf UBS vor zwei Jahren eine separate Einheit zur unternehmensweiten Kontrolle und Koordination der Geldwäschereibekämpfung. Im vergangenen Jahr wurde eine breit angelegte Kampagne durchgeführt, um das Bewusstsein der Mitarbeiter für

die latenten Risiken zu schärfen und sie zu steter Wachsamkeit anzuhalten.

«Mit ein Grund für das zunehmend komplexe Geschäftsumfeld sind zweifellos die Globalisierung selbst sowie Fehler und Unzulänglichkeiten der einzelnen Marktakteure. Das derzeit grösste Problem ist der Widerspruch zwischen der Internationalisierung der Märkte und der vorwiegend nationalen Ausrichtung der Gesetze, die diese Internationalisierung regeln», erklärt Peter Wuffli, CEO von UBS.

Im Rahmen der IIF-Initiative «Strategic dialogue on effective regulation» hat eine Arbeitsgruppe unter der gemeinsamen Leitung von Peter Wuffli und William B. Harrison, Chairman von JP Morgan Chase & Co., zusammen mit wichtigen Aufsichtsorganen eine Reihe von Leitprinzipien für eine effektive Regulierung der internationalen Finanzmärkte erarbeitet und veröffentlicht.

«Unzählige Beispiele belegen, dass ein konstruktiver Dialog zwischen Gesetzgebern und Finanzindustrie zu besseren Resultaten führt als ein Alleingang der Behörden», erklärt Peter Wuffli.

Ein Spielzeuggeschäft in Osaka, Japan.



Länger leben



«Langfristig sind wir alle tot.» Diese lakonische Aussage des britischen Ökonomen John Maynard Keynes ist heute noch genauso wahr wie zu seinen Lebzeiten.

Er meinte damit, wie irrelevant langfristige Trends im Hinblick auf aktuelle wirtschaftliche Probleme sind. Heute aber wird seine Aussage allgemein als Ausdruck von Fatalismus verstanden. Die Geburt ist nicht mehr als eine aufgeschobene Todesstrafe. Doch die Zeit zwischen Geburt und Tod wird für die meisten von uns immer länger – zumindest statistisch gesehen.

Wir leben immer länger. In Grossbritannien bestehen Pläne, das offizielle Rentenalter sukzessive auf 68 Jahre zu erhöhen. Dies entspricht mehr als dem Doppelten der durchschnittlichen Lebenserwartung von 33 Jahren eines Briten im Mittelalter. Und je älter die Menschen werden, desto länger werden sie wahrscheinlich arbeiten, sei es freiwillig oder aus schierer Notwendigkeit. Dies beeinflusst massgeblich die Art, wie jeder Einzelne von uns Geld ausgibt, spart und investiert – und hat strukturelle Auswirkungen auf die Wirtschafts-, Unternehmens- und Finanzwelt.

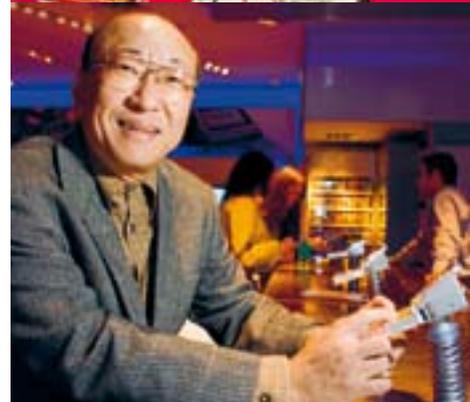
Steigt unsere Lebenserwartung etwa noch weiter? Durchaus denkbar. Alterstrends zufolge hat die maximale Lebenserwartung in den letzten 160 Jahren um drei Monate zugenommen – pro Jahr. Hatten die Schweden 1840 mit durchschnittlich 45 Jahren noch die höchste Lebenserwartung, so liegen heute die Japanerinnen mit 85 Jahren an der Spitze. Das Problem: Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen überschneiden sich mit demographischen Trends. Die Medizin macht kontinuierlich grosse Fortschritte, was einer der Hauptgründe für unsere lange Lebensdauer ist. Die Generation der Babyboomer geht langsam in Rente, während Familien immer weniger Kinder haben. Etliche Studien haben sich mit den Auswirkungen dieser Trends

befasst. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Hält die Entwicklung an, wird in Japan bald ein Erwerbstätiger jeweils einen Rentner finanzieren müssen.

Eine einfache Lösung könnte in der verstärkten Einwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland liegen. Angesichts der anhaltend hohen Zuwanderungsraten, die notwendig wären, ist dies jedoch ein unrealistisches Szenario. In reifen Volkswirtschaften könnten Produktivitätssteigerungen den Alterseffekt teilweise kompensieren. Doch sieht es ganz danach aus, als würde der Rückgang der Anzahl Erwerbstätiger – und der Produktion – das Wachstum dort zumindest vorübergehend bremsen.

Welche Folgen hat dies für die Unternehmen in den Industrieländern? Einige werden ganz einfach parallel zur Erwerbsbevölkerung schrumpfen. Viele andere dagegen werden sich der Zukunft stellen und geografisch diversifizieren. Damit verringern sie die Abhängigkeit ihrer Ertragsströme von ihren angestammten Absatzmärkten. Studien von UBS zufolge erwirtschaften europäische Unternehmen bereits 35% ihrer Erträge ausserhalb Europas, während in den USA 40% der Firmengewinne aus Direktinvestitionen in Schwellenländern stammen, in denen die Bevölkerung weiter wächst und das wirtschaftliche Potenzial praktisch unbegrenzt ist. Dies ist mit ein Grund, weshalb die Unternehmensgewinne in Europa in den letzten Jahren trotz eines relativ schwachen Konjunkturwachstums kräftig gestiegen sind.

Für die Regierungen der einzelnen Länder gestaltet sich die Situation schwieriger. Staatliche Vorsorgesysteme sind bald nicht mehr finanzierbar. Deshalb äussern sich die Politiker vermehrt zum Thema Rentenreform und fordern oft eine Erhöhung der Vorfinanzierung. Davon dürften der Vorsorge- und Vermögensverwaltungssektor profitieren. Immer mehr Privatpersonen zweifeln an den staatlichen Vorsorgelösungen und



**Dem Älterwerden trotzen mit Nintendos
Videospiele «Dr. Kawashimas Gehirn-Jogging:
Wie fit ist Ihr Gehirn?» für die Handkonsole
Nintendo DS.**

kümmern sich zunehmend selbst um die Finanzierung ihres Ruhestands. Aus diesem Grund dürften die Sparquoten sowie die Nachfrage nach einem breiten Angebot an privaten Vorsorge- und Anlageprodukten steigen.

Ein demographisch bedingter Wachstumsrückgang in den Industrieländern wird dazu führen, dass sich Anleger auf der Suche nach angemessenen Renditen vermehrt Regionen zuwenden müssen, die ein höheres Risiko bergen. In der Vergangenheit waren die Schwellenländer überwiegend im Primärsektor – beispielsweise im Bergbau – tätig. Doch heute tragen sie massgeblich zum weltweiten Produktionswachstum im Industriesektor bei. Folglich dürfte sich das Anlegerverhalten grundlegend ändern. Boten sich Wertpapiere der Schwellenmärkte bisher noch als Beimischung an, so gelten sie je länger, je mehr als unverzichtbarer Bestandteil eines gut diversifizierten Portfolios.

Zahlreiche Branchen wie etwa das Gesundheitswesen werden im Zuge der Bevölkerungsalterung rascher wachsen. Produkte, die bisher einzig in Spitälern zur Verfügung standen, wie elektronische Blutdruckmessgeräte, werden vermehrt auf den Konsumgütermarkt gelangen. Automatische externe Defibrillatoren sind ein weiteres Beispiel. Einst gehörten sie zur Ausstattung von Notaufnahmen und Ambulanzen. Heute sind die kleinen, leicht bedienbaren Geräte, die bei Herzstillstand Leben retten können, zunehmend Standard in Büros und Fabriken.

Nintendo, der Hersteller von Unterhaltungssoftware, entwickelte ein Produkt, mit dem sich dem Alterungseffekt entgegenwirken lässt. Das Videospiele für die Handkonsole Nintendo DS heisst «Dr. Kawashimas Gehirn-Jogging: Wie fit ist Ihr Gehirn?» und ist bei älteren Menschen sehr beliebt – eine reife Leistung für ein Unternehmen der

Videospielbranche. Das Spiel besteht aus schnellen und anspruchsvollen Übungen mathematischer, kognitiver und sprachlicher Art, die laut Nintendo die Gehirnaktivität stimulieren. In Japan ist dieses Videospiele immer häufiger in Arztpraxen zu finden, wo es den Patienten die Wartezeit verkürzen soll. Auch in anderen Teilen der Erde gewinnt es an Beliebtheit.

Vielleicht sind es sogar die älteren Menschen selbst, die am meisten gegen die gesellschaftlichen Auswirkungen der Alterung tun. Immer mehr haben vor, nach der Pensionierung weiterzuarbeiten, weil eine sinnvolle Tätigkeit sie befriedigt und sie so aktiv bleiben. Eine Untersuchung von UBS in den USA ergab jüngst, dass 77% der Befragten nach ihrer Pensionierung einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen wollen, um ihr Einkommen aufzubessern. Vor zehn Jahren waren es noch 70%.

Die Brücke ins Alter

Das institutionelle Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS ist am deutlichsten von der demographischen Entwicklung betroffen. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor auf der Betreuung von Vorsorgeplänen, aber auch auf neuen Fragen, mit denen sich bestehende und potenzielle Kunden befassen müssen. Im Zentrum stehen insbesondere Leistungsprimatkassen mit Unterdeckung. Die Verlagerung vom Leistungs- zum Beitragsprimat wird sich voraussichtlich in hohem Tempo fortsetzen, und die Unternehmen versuchen ihre Bilanzen gegen die negativen Auswirkungen der Überalterung abzusichern. Investmentbanken bieten Pensionskassen seit Kurzem Beratungsdienstleistungen im Bereich Liability-Led Asset Management an, wo Derivate und strukturierte Produkte zum Einsatz

kommen, um das mit der Langlebigkeit verbundene Risiko sowie das Anlageisiko besser zu verteilen.

In den kommenden Jahren werden sich Privatkunden vermehrt mit dem Wunsch nach Vorsorgeberatung und -produkten an UBS wenden, um ihren Ruhestand zu planen und länger geniessen zu können. Damit geht ein verändertes Verhalten beim Alterssparen, bei der Verwendung der Ersparnisse nach der Pensionierung sowie der Übertragung der Gelder an die Erben einher. Die Verschiebung der demographischen Verhältnisse, die derzeit im Gang ist, stellt für globale Finanzdienstleister eine Riesenchance dar. Denn aus demographischer Sicht ist zu erwarten, dass eine hohe Zahl von Kunden ähnliche Bedürfnisse in Sachen Pensionsplanung und

Ruhestand anmelden wird. Diesen Kunden überzeugende Lösungen zu bieten, wird für die Finanzbranche eine dauerhafte und anspruchsvolle Herausforderung darstellen.

UBS lancierte im April 2006 die «Global Retirement Initiative», um die Chancen zu nutzen, die die Bevölkerungsalterung in den wichtigsten Märkten eröffnet. Zu den neuen Projekten zählt auch die «Baby Boomer Initiative», die sich der Bedürfnisse eines potenziellen Markts von 58 Millionen US-Haushalten mit Vermögenswerten von insgesamt mehr als 1200 Milliarden US-Dollar annimmt. Für Deutschland und die Schweiz laufen ähnliche Projekte. Initiativen für Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien folgen in Kürze.



DEPÓSITO PALMEIRAS
MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM GERAL

AGENCIAMENTO
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO
E SERVIÇOS DE INSTALAÇÃO
E MANUTENÇÃO DE
SISTEMAS DE SANEAMENTO
BÁSICO E SANITÁRIO

DEPÓSITO PALMEIRAS

AGENCIAMENTO
Palmeiras

ÁGUA

Das Leben in Conjunto Palmeira,
Fortaleza, Brasilien.

Verdiente Chancen



Bereits als Priester wusste Joaquim Melo, was Armut heisst. Er war in einer «Favela» aufgewachsen, wie die Brasilianer die grossen Elendsiedlungen aus Karton, Plastik und anderen Abfallmaterialien nennen, in denen rund 20% der Landesbevölkerung hausen.

Wie die meisten Brasilianer, die das Pech haben, aus einer Favela zu stammen, hatte sich Melo nichts sehnlicher gewünscht, als ihr zu entfliehen – und er wollte anderen helfen.

In Melos jungen Jahren, als in Brasilien eine Militärdiktatur herrschte, gehörte die katholische Kirche zu den wenigen Organisationen, die sich um Arme kümmerten. Dies bewog ihn, der Kirche in Fortaleza, einer Stadt an der Nordostküste Brasiliens, beizutreten. Und bereits während seiner Zeit im Priesterseminar begann er, den Armen beizustehen, indem er in Fortaleza das entbehrungsreiche Leben jener teilte, die Abfallberge nach Verwertbarem durchwühlen, um zu überleben.

«Sechs Monate lang lebte ich mit den Müllsuchern auf der Abfallhalde. Ich glaube, dies ist die einschneidendste, demütigendste Erfahrung, die ein Mensch machen kann. Auf der Abfallhalde unterscheiden sich die Menschen nicht mehr von den Tieren – zumeist Aasgeiern – und dem Müll selbst», meint Melo.

«Tiefer sinken kann man nicht. Es gibt nur zwei Möglichkeiten: Entweder man

gibt das Leben ganz auf, oder man kämpft mit aller Kraft. Ich entschied mich für das Zweite – und dafür, gemeinsam mit den andern einen Ausweg aus diesem Elend zu finden», erklärt Melo.

Knapp ein halbes Jahr später zog er nach Conjunto Palmeira. Dies ist ein Slum am Rand von Fortaleza, in dem viele der 30000 Bewohner ohne funktionierende Wasserversorgung und ohne Strom, Abwassersystem und Kanalisation lebten. Dort engagierte er sich immer stärker in Sozialprojekten. Er half mit, die Lebensbedingungen der gesamten Gemeinschaft zu verbessern, indem er den Aufbau einer Müllabfuhr, eines Wasserleitungssystems und von Strassen organisierte. Im Laufe der Zeit verlor seine soziale Arbeit zunehmend den Bezug zur Kirche. Dafür wurde er sich immer mehr bewusst, welch grossen Einfluss volkswirtschaftliche und finanzielle Aspekte auf das Phänomen Armut haben. Dies führte 1997 schliesslich zur Gründung der Banco Palmas.

Die Banco Palmas basiert auf einem gemeinschaftsorientierten System, das lokalen Produzenten und Verbrauchern Mikrofinanzierungen in Form von Kreditkarten gewährt und eine eigene Währung, den Palmas, beinhaltet. Diese ist an das offizielle brasilianische Zahlungsmittel, den Real, gekoppelt und wird von den lokalen Produzenten, Läden und Verbrauchern anerkannt. Dadurch wird der Verkauf von Gütern innerhalb der Gemeinschaft erleichtert,

das Wirtschaftswachstum gefördert und ein Gefühl der Solidarität unter den Bewohnern geschaffen.

Mit der Banco Palmas wollte Melo einen nachhaltigen und dynamischen lokalen Wirtschaftskreislauf in Conjunto Palmeira in Gang bringen. Es ist ihm gelungen: Heute zählt die Gemeinschaft 40% mehr Betriebe als 1997. Die Bank hat 300 direkte und weitere 600 indirekte Stellen in Unternehmen geschaffen, an die sie Mikrokredite vergeben hat.

Melos Initiative und Brasilien sind keine Einzelbeispiele. Verschiedene Faktoren, unter anderem die Globalisierung, haben einen massgeblichen Einfluss auf die armen Länder und ihre Fähigkeit, die Armut zu bekämpfen. Laut Weltbank beläuft sich das Wirtschaftswachstum in den Entwicklungsländern seit 2000 auf durchschnittlich 4,8% pro Jahr und liegt damit mehr als doppelt so hoch wie in den Industrienationen, die durchschnittlich 2% zulegen.

Doch trotz des jüngsten Wachstumsschubs wird man sich in vielen Ländern zunehmend der grossen Unterschiede zwischen Arm und Reich bewusst. Gemäss dem World Institute for Development Economics Research kontrolliert 1% der Weltbevölkerung 40% des gesamten weltweiten Nettovermögens, während knapp die Hälfte aller Menschen (2,8 Milliarden) lediglich 1,1% besitzt. Soziale Probleme werden daher im



21. Jahrhundert nur über neuartige Wege wie jenen von Melo zu lösen sein.

Eine nicht gewinnorientierte Organisation, welche nach besonders innovativen Ansätzen sucht und in diese investiert, ist Ashoka – ein globales Netzwerk aus führenden Sozialunternehmern aus der ganzen Welt. Dabei handelt es sich um Frauen und Männer, die wie Melo gegen die drängendsten sozialen Probleme auf dieser Welt ankämpfen. Seit 1981 hat Ashoka mehr als 1800 solcher Menschen zu Ashoka Fellows ernannt. Diese erhalten finanzielle und professionelle Unterstützung sowie Zugang zu

einem globalen Netzwerk von Gleichgesinnten in über 60 Ländern.

«Durch Ashoka kam ich in Kontakt mit Menschen, die sich ebenfalls für eine bessere Welt und die höhere Wertschätzung des menschlichen Lebens einsetzen. Von Ashoka erhielt ich finanzielle Unterstützung für drei Jahre. So konnte ich mich vollzeitlich meiner sozialen Arbeit widmen», erklärt Melo.

2004 wurde Melo von der Ashoka Fellowship nominiert. 2005 gewann er den ersten «Visionaris Award». Mit diesem Preis werden in Argentinien, Brasi-

lien und Mexiko Gründer von Organisationen ausgezeichnet, die wesentliche soziale Herausforderungen auf innovative Art und Weise angehen.

Diese und andere Auszeichnungen sowie die jüngste Welle philanthropischer Engagements erfolgreicher Führungskräfte und Unternehmer auf der ganzen Welt stellen konkrete Fortschritte dar – und wecken Hoffnung.

Melo dazu: «Ich habe das Preisgeld dazu verwendet, das Netz von Anlaufstellen der Banco Palmas weiter auszubauen.»

Gutes tun mit UBS

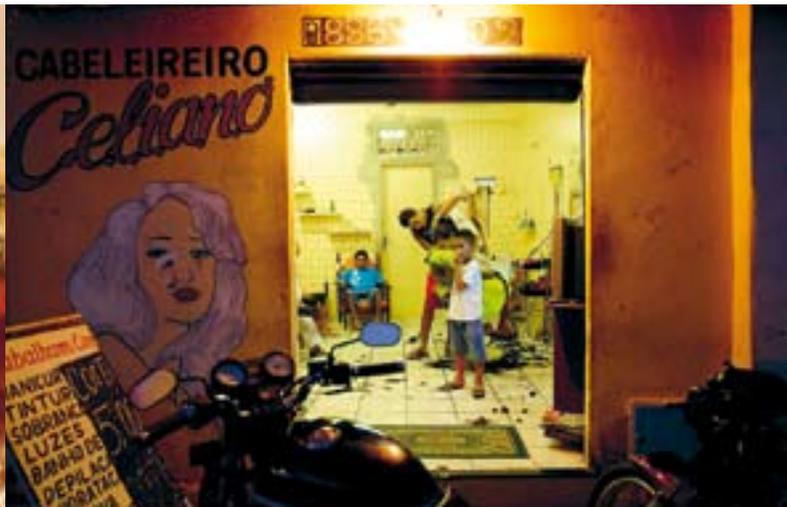
UBS hat zwei Einheiten ins Leben gerufen, um Kunden zu unterstützen, die sich wohltätig engagieren möchten – das Beratungsteam Philanthropy Services und die UBS Optimus Foundation.

UBS Philanthropy Services beantwortet Fragen zur Gestaltung, Errichtung und Umsetzung passender Strukturen im karitativen Bereich. Zudem führt die Einheit jedes Jahr das UBS Philanthropy Forum durch und begleitet die Verleihung des «Visionaris Award» für soziales Unternehmertum. Sie vermittelt ihren Kunden Kontakte zu wichtigen Persönlichkeiten im Wohltätigkeitsbereich und stellt umfassende Informationen zu einer breiten Palette karitativer Engagements in verschiedenen Regionen bereit.

«Visionaris haben wir geschaffen, um zwei Gruppen von Menschen zusammenzubringen, die sich sonst vielleicht nie treffen würden – Philanthropen und Sozialunternehmer», erklärt Maximilian Martin, Global Head of UBS Philanthropy Services. «Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit Ashoka entschieden, weil sie in der Vergangenheit erfolgreich auf Persönlichkeiten gesetzt hat, die fähig sind, komplexe soziale Probleme wirkungsvoll anzugehen.»

Die UBS Optimus Foundation bietet Kunden und Mitarbeitern eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich an humanitären Projekten zu beteiligen. Die Stiftung fördert weltweit Projekte in zwei Kernbereichen: «Kinder & Talente» so-

wie «Medizinische & biologische Forschung». Dabei arbeitet die Stiftung eng mit angesehenen Partnerorganisationen zusammen. Die Projekte werden von einem internen Expertenteam ausgewählt, das auch die Umsetzung sorgfältig überwacht. Die Verwaltungskosten der UBS Optimus Foundation werden zu hundert Prozent von UBS getragen. Dadurch fließen die Beiträge der Kunden vollumfänglich in die Projekte. 2006 spendete die UBS Optimus Foundation 9 Millionen Franken und unterstützte damit 53 Projekte in Afrika, Asien-Pazifik, Europa sowie Nord- und Südamerika.



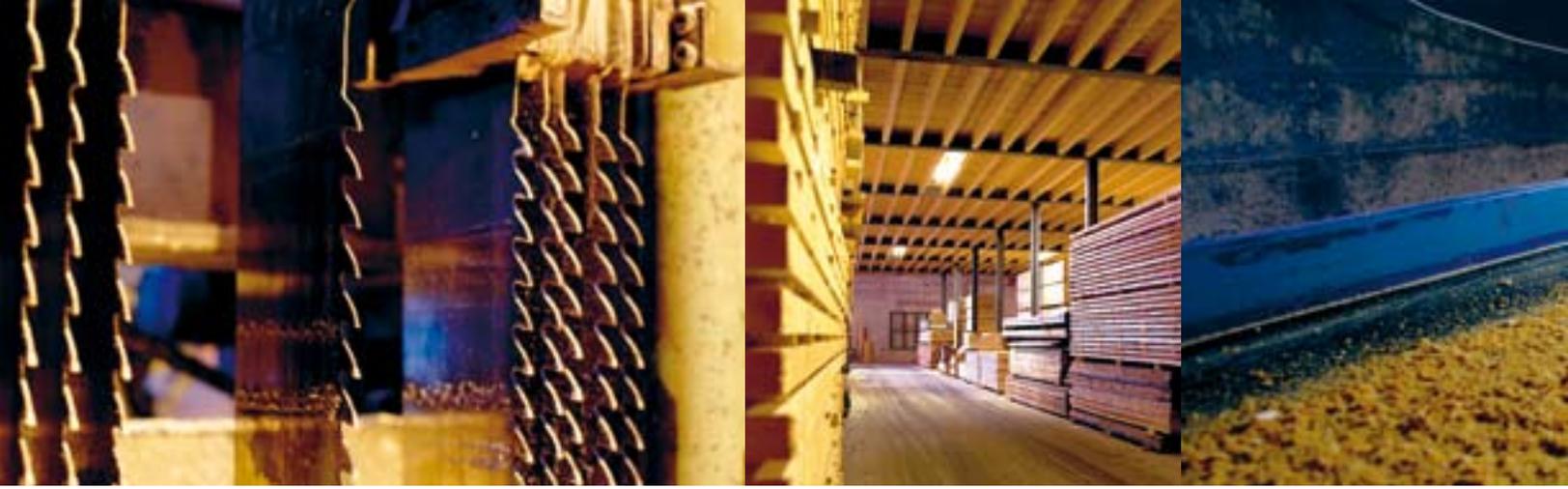
UBS gehört zu den Hauptsponsoren des Eidgenössischen Schwing- und Älplerfests, das vom 24. bis zum 26. August 2007 in Aarau (Schweiz) stattfindet.



Gemeinschaft und Gemeinsamkeit



Die Sägerei Christen in der Innerschweiz wird die 230 Kubikmeter Sägemehl produzieren, die für die Ringe des nächsten Eidgenössischen Schwingfests benötigt werden.



Im Web herumsurfen oder in einem alten Telefonbuch blättern: heute oft kein grosser Unterschied mehr.

Dank Internet – und Globalisierung – sind die Menschen rund um den Globus über Datennetze und Kabel miteinander verbunden. Aber spektakulär ist dies eigentlich kaum mehr, wenn nicht gerade neue Onlinemedien wie Blogs oder YouTube vorübergehend für Schlagzeilen sorgen. Und doch: Ein Blick über das Silicon Valley hinaus lässt erahnen, dass diese neue elektronische Welt tief greifende Auswirkungen hat, die wir noch nicht vollumfänglich abschätzen können. Wird es beispielsweise in einigen Jahrzehnten noch lokale, regionale oder nationale Besonderheiten geben? Oder werden alle Gesellschaften zu einer homogenen globalen Kultur verschmelzen?

Ob gut oder schlecht – im Geschäftsleben sind solche Veränderungen bereits im Gang. Fast jedes Wirtschafts-magazin weist mittlerweile darauf hin, dass Firmen und Einzelpersonen rund um die Welt mit andern zusammenarbeiten – oder konkurrieren – können. Globale Marken sowie geschäftliche Wertvorstellungen und Ideen durchdringen immer mehr Lebensbereiche. Wirtschaftswissenschaftler und Manager – sie alle rühmen die Vorteile dieser «schrumpfenden», globalisierten Welt, während Kritiker etwa in Medien, Politik oder Nichtregierungsorganisationen vor einer standardisierten, farblosen Welt warnen.

Doch Tatsache ist: Ideen und Produkte aus einem Land in ein anderes einzuführen, ist nichts Neues. Vor allem aber

scheint dies auch nicht zu einer Verwässerung der lokalen Kultur und Identität zu führen, wie Fran Tonkiss, Soziologieprofessorin an der London School of Economics, beobachtet hat. Eines der grössten Missverständnisse im Zusammenhang mit der Globalisierung ist ihrer Meinung nach die Vorstellung, dass es sich dabei nur um einen einzigen langen Prozess der Amerikanisierung handle.

«Realistisch betrachtet ist die US-Kultur äusserst vielfältig. Obwohl sie durchaus dominante Aspekte aufweist, haben die lange Einwanderungsgeschichte und der Austausch mit anderen Kulturen sie bereichert – es wäre simplistisch, von einer sich weltweit ausbreitenden US-Einheitskultur zu sprechen», meint sie.

Die Globalisierung kann Menschen dazu bringen, offen für Neues zu sein. Sie hat offensichtlich nicht zur Folge, dass alles Alte in Vergessenheit gerät. Nehmen wir das Beispiel des Schwingens, der schweizerischen Form des Ringens. Zum ersten Mal erwähnt wird diese Sportart im 13. Jahrhundert. Bis Ende des 19. Jahrhunderts entstand daraus ein Volkssport mit standardisierten Regeln. Heute – mehr als hundert Jahre später – erlebt das Schwingen trotz der Globalisierung der Schweizer Wirtschaft eine neue Blüte. Am deutlichsten zeigt sich dies darin, dass der neu gekrönte Schwingerkönig am Fernsehen auftritt und ihm die Titelseite des grössten wöchentlich erscheinenden People-Magazins des Landes gewidmet ist – ganz zu schweigen vom Stier, den er als Preis erhält.

Kann eine globale Technologie Traditionen verändern, so kann sie diese auch festigen. Das Internet fördert und stützt

aufgrund seiner Dezentralisierung unterschiedliche Sichtweisen, die stark von der Mehrheitsmeinung abweichen. Zudem entstehen durch das Internet neue Gemeinschaften, die nicht einfach auf geografischer Nähe, sondern auf ähnlichen Werten beruhen. Ein Beispiel sind Expats und Ausländer der zweiten Generation, die im Web ihren Bezug zur Heimat stärken und damit ihre kulturellen Wurzeln pflegen.

Trotz der von Globalisierungsgegnern geäusserten Angst vor einer normierten, gleichförmigen Welt sind wir nach wie vor weit davon entfernt, zu einem langweiligen Planeten zu werden. Zwar bietet uns das Internet die Möglichkeit, uns nach anderen Kriterien als der Nationalität oder der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft zu definieren. Lokale Eigenheiten wie Bräuche, Dialekte, spezielle Interessen oder Produkte können jedoch nach wie vor ein tief empfundenenes Gefühl des Stolzes und der Identität auslösen. Und solange dies so bleibt, wird gemäss Tonkiss auch kein globaler Trend diesen Traditionen etwas anhaben können.

Lokale Sitten und Bräuche können allerdings die Globalisierung auf geschäftlicher Ebene behindern. Firmen müssen ihre Produkte zunehmend global positionieren, wenn sie die Chancen an den internationalen Märkten nicht einfach ignorieren wollen. Ihre Bemühungen sind jedoch fast zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, wenn sie die Kultur der Märkte, in denen sie tätig sind, nicht verstehen. Denn es sind die lokalen und regionalen gesellschaftlichen Gegebenheiten, die das Verhalten der Kunden und Mitarbeiter bestimmen.



Sicher ist: Die Globalisierung sorgt für vermehrte Auswahlmöglichkeiten und eröffnet neue Perspektiven. Ingwer und Kiwifrüchte beispielsweise waren vor dreissig Jahren noch in keinem europä-

ischen Supermarkt zu finden. Heute fallen sie im Regal gar nicht mehr auf. Vielleicht liegt darin der Reiz des Ganzen: Lokales wird global und – in anderer, neuer Form – wieder lokal.

Für die Gemeinschaft in einer globalisierten Welt

Die Globalisierung erhöht die Mobilität der Menschen und auch der Unternehmen. So können Firmen neue Standorte erschliessen, um näher bei ihren Kunden zu sein. Oft geht es den Unternehmen dabei lediglich um die globalere Ausrichtung. Dabei bedeutet ein solcher Schritt auch, aktiver Teil einer lokalen Gemeinschaft zu werden.

Nick Wright, Head UBS Community Affairs Europe, Middle East and Africa, meint dazu: «Der Erfolg von UBS ist nicht nur abhängig vom Wissen und Können unserer Mitarbeiter und den Beziehungen zu unseren Kunden. Wichtig sind auch Gesundheit und Wohlstand in den Gemeinschaften, von denen wir ein Teil sind. Unsere Community-Affairs-Programme steuern den Einsatz von Spenden, Vergabungen und Freiwilligenarbeit. Die Mitarbeiter, die ihre vielfältigen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Dienst der lokalen Gemeinschaft stellen, sind die besten Botschafter von UBS – und unserem Bestreben, innerhalb dieser Gemeinschaft eine wichtige Rolle zu spielen.»

Paul Donovan, Global Economist bei UBS, weiss dies aus eigener Erfahrung.

2005 verbrachte er einen Monat seines Sabbaticals bei der East London Business Alliance (ELBA), einer karitativen Partnerorganisation von UBS. «Zu Beginn wusste ich nicht so recht, was ich ihnen anbieten sollte», erklärt er. «Bis ich realisierte, dass Business- und Managementenerfahrung für eine Schule oder eine wohltätige Organisation sehr wertvoll sein können.» Donovan wurde ELBAs wirtschaftlicher Berater, der auch mit Vorschlägen zur Geschäftsstrategie und zur Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums aufwartete. Er untersuchte zudem die Auswirkungen der Olympischen Spiele von 2012 auf die Wirtschaftsentwicklung in East London; seine Ergebnisse wurden im Februar vergangenen Jahres von ELBA und UBS gemeinsam publiziert. «Der Bericht war primär ein ELBA-Dokument zur Unterstützung des <Legacy 2020>-Projekts, mit dem der wirtschaftliche und soziale Nutzen der Spiele 2012 maximiert werden soll», erklärt er.

UBS kann auch helfen, indem sie lokale Organisationen langfristig unterstützt. 2006 spendeten UBS und ihre Stiftungen insgesamt mehr als 38 Millio-

nen Franken für gemeinnützige Zwecke. «Wir wollen das wirtschaftliche, soziale und ökologische Wohlergehen der lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, positiv beeinflussen. Unsere Mitarbeiter und Kunden erwarten von uns, dass wir uns dort engagieren, wo sie arbeiten und wohnen – und zwar in einer Art und Weise, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht», hält Antonia König fest, die bei UBS für die Koordination der Corporate-Responsibility-Aktivitäten verantwortlich ist.

An vielen Standorten unterstützt UBS das Engagement ihrer Mitarbeiter, indem sie ihnen für freiwillige Einsätze bis zu zwei freie Tage pro Jahr gewährt. Im vergangenen Jahr haben über 3800 Mitarbeiter mehr als 50 000 Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet. Dies fördert nicht nur die Reputation von UBS, sondern trägt auch dazu bei, dass genau jene Mitarbeiter zu UBS kommen und bei ihr bleiben, die UBS für ihren weltweiten Erfolg benötigt: teamfähige Menschen, die vielfältigen Kulturen und Werdegängen gegenüber aufgeschlossen sind.



Die Zukunft der Wissenschaft liegt, wie in anderen Bereichen auch, bei den Jungen. Um diese Zukunft in Europa zu sichern, führt die EU jährlich den «Contest for Young Scientists» durch. Johannes Burkart und Alexander Joos haben 2006 mit ihrer Arbeit über «Flugkurven von Tischtennisbällen» einen der drei ersten Preise dieses Wissenschaftswettbewerbs gewonnen. Auf dem Foto ist der Tischtennistisch abgebildet, mit dem die beiden gearbeitet haben.

Elementare Talente



Johannes Burkart und Alexander Joos, 19 und 20 Jahre alt, faszinierte das Phänomen des Topspins.

Sie wollten beobachten, wie die Profis unter den Tischtennispielern mit dem Schläger dem Ball einen Vorwärtsdrall verleihen, sodass dieser sich am Ende seiner Flugbahn plötzlich nach unten bewegt, an der Kante des Tisches aufschlägt, durch seine hohe Rotation beschleunigt und so für den Gegner schwer spielbar wird. Begeistert von dieser Idee verknüpften die beiden angehenden Physiker eine Tischtennis-Trainingsmaschine mit einem Computer, sodass sie die Flugkurven der Bälle besser nachvollziehen und auch simulieren konnten. Dabei fanden sie heraus, dass ein Pingpongball mit genügend Topspin theoretisch sogar einen Looping vollziehen kann. Darüber hinaus entwickelten sie auf der Grundlage ihrer Erkenntnisse und mithilfe von Profifussballern, die für sie Bananenflanken schossen, eine Formel für den goldenen Freistoss. Für ihre Untersuchungen erhielten die beiden Jungforscher 2006 einen Preis des «Contest for Young Scientists» der EU.

Der «Spin» ist ein wichtiges Konzept sowohl in der Aerodynamik als auch in der Teilchenphysik. Als Pratibha Vikas, die sich derzeit bei UBS mit Risikomanagement beschäftigt, als junge Frau von 22 Jahren erstmals in die Schweiz kam, war sie von der gleichen Neugierde erfüllt wie die beiden jungen Preisgewinner. Als ausgebildete Physikerin und Informatikerin interessierte sie sich für die Erforschung subatomarer Teilchen, aus denen sich die Atome zusammensetzen und die die elementaren Bausteine der Natur bilden.

Diese Interessen führten die gebürtige Inderin zunächst an das CERN, das weltweit grösste Zentrum für Teilchenphysik. Das CERN wurde 1954 in der Nähe von Genf gegründet. Die Wissenschaftler und Forscher, die hier arbeiten, versuchen, mit immer grösseren und stärkeren Teilchenbeschleunigern und

Speicherringen das Wesen der Materie zu ergründen. Für Vikas ein ideales Umfeld für ihre Promotion in Physik.

«Als ich meine Arbeit im CERN aufnahm, wurden gerade die Abschlussarbeiten am Large Electron-Positron Collider, auch LEP genannt, vorgenommen. Der LEP ist ein gigantischer Teilchenbeschleuniger: Seine Vakuumkammer, die unter der Erdoberfläche an der schweizerisch-französischen Grenze verläuft, hat einen Umfang von 27 Kilometern.»

«Meine Aufgaben am CERN waren sehr abwechslungsreich, sodass ich viel lernen konnte: Ich koordinierte Teams von Wissenschaftlern, schrieb Programme zur Datenanalyse, entwickelte Detektoren und verlegte im LEP-Tunnel Kabel. Dennoch kam ich eines Tages für mich zum Schluss, dass ich meine Fähigkeiten anderswo einsetzen wollte. Also hielt ich Ausschau nach einem neuen Betätigungsfeld ausserhalb der Physik.»

Pratibha Vikas fand, was sie suchte, in der Finanzwelt. Ein Freund, ebenfalls Physiker, erzählte ihr von UBS – und nur kurze Zeit später wurde ihr eine Anstellung angeboten.

«Im Bankgeschäft gibt es viele Bereiche, in denen analytische Erfahrung gefragt ist. Gleichzeitig aber ist auch der Mensch ein wichtiger Aspekt in diesem Geschäft. Diese Kombination entsprach genau meinen Wünschen», berichtet Vikas.

Sie betont, dass sie ganz bewusst technische Arbeiten bei UBS vermeiden wollte und sich daher für teamorientierte Aufgaben im Projektmanagement entschied. Ihre früheren beruflichen Erfahrungen kamen ihr dennoch sehr zugute, da es ihr dadurch leichter fiel, die technischen Aspekte ihrer Finanz- und IT-Projekte besser zu verstehen.

«Aufgrund meiner wissenschaftlichen Ausbildung war ich gewohnt, mich mit komplexen Sachverhalten auseinander

zu setzen. Erstaunt war ich aber dann über die hohe Bereitschaft der Bank, mir dabei zu helfen, rascher mit meinen neuen Aufgaben vertraut zu werden. Ich war beispielsweise entschlossen, auf eigene Kosten einige Bankkurse zu absolvieren, woraufhin sich UBS bereit erklärte, die Kosten für das Executive Program an der Swiss Banking School zu übernehmen. Dieses Programm hat sehr zur Vertiefung meiner Bankkenntnisse beigetragen. Ich lernte das gesamte Bankgeschäft kennen – das, was die Arbeit der Leute wirklich ausmacht.»

Ergänzt wurde diese Ausbildung durch Mentoring innerhalb des Unternehmens, sprich Wissensvermittlung über Kollegen, durch eigene Studien sowie durch unmittelbare praktische Erfahrung.

«Mein erster Job war im Bereich Risikomanagement als Business Analyst und Projektmanagerin für das Credit Risk Control Data Warehouse des Konzerns», berichtet sie. «Dazu musste ich viel über Kredit- und Länderrisiken und über deren Bewirtschaftung lernen. Ich musste lernen, wie die Risiken für unterschiedliche Produkte quantifiziert werden, was unter Kreditabsicherung zu verstehen ist und wie das Risiko-Controlling und -Reporting funktioniert. Für die Konsolidierung und Berechnung der Kredit- und Länderrisiken innerhalb der gesamten UBS benötigte ich darüber hinaus vertiefte Kenntnisse der Systeme zur Kreditrisikokontrolle, die im ganzen Unternehmen eingesetzt werden.»

Diese Aufgaben erinnerten Vikas stark an ihre Arbeit als Physikerin. «Auch hier ging es im Wesentlichen darum, riesige Datenmengen zu sammeln, zu organisieren und zu evaluieren. Mathematische Modellierungen – ein Gebiet, mit dem ich bestens vertraut bin – sind ein wichtiger Teil der Risikokontrolle.»

Inzwischen steuert Vikas auch eines der UBS-Projekte, die auf die Umsetzung der revidierten Richtlinien zur Eigen-

kapitalunterlegung gemäss Basel II abzielen.

Kann die Arbeit in einer Bank für jemanden mit CERN-Erfahrung überhaupt eine befriedigende Herausforderung sein?

«Absolut. Finanzielle und wirtschaftliche Fragestellungen faszinieren mich, da sie

viel analytisches Denken verlangen. Darüber hinaus habe ich hier aber auch mit vielen Menschen zu tun, die alle einen ganz unterschiedlichen beruflichen und persönlichen Hintergrund haben, was ebenfalls hohe Anforderungen an einen stellt. So gesehen würde ich sogar behaupten, dass meine jetzige Arbeit im Vergleich zu meiner Tätigkeit als Physikerin anspruchsvoller ist.»

IQ im Bankgeschäft

Wer glaubt, dass das Bankgeschäft keine besondere intellektuelle Herausforderung darstellt, dürfte überrascht sein, wie viele Physiker, Mathematiker und andere Experten wie Statistiker mit hohem Ausbildungsstand in diesem Bereich arbeiten.

Die Finanzmärkte sind heute in höchstem Masse spezialisiert und miteinander verflochten. Um die tägliche Datenflut und die komplexen wirtschaftlichen Zusammenhänge weltweit zu verstehen, bedarf es hoch entwickelter analytischer Fähigkeiten.

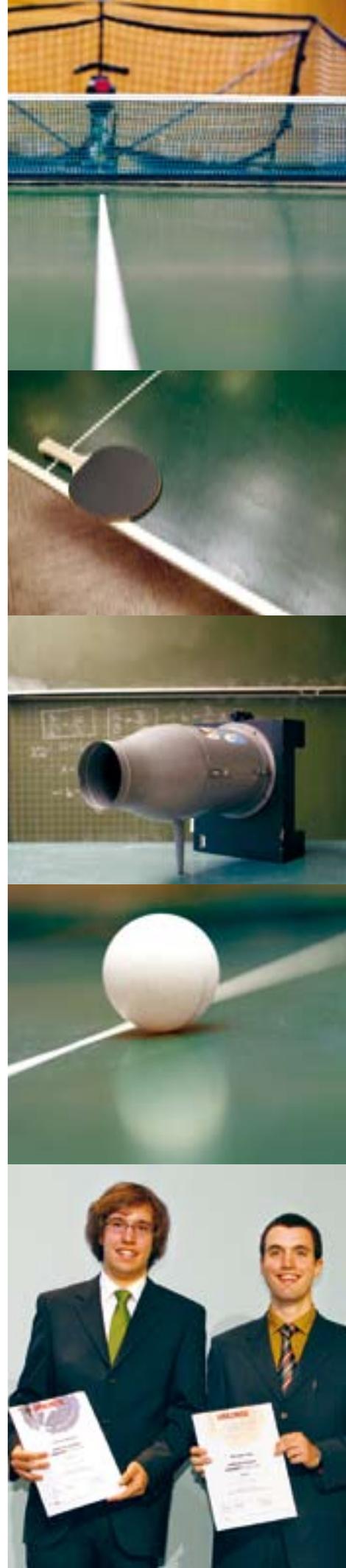
UBS legt grossen Wert auf die Rekrutierung und Förderung von Mitarbeitern, die sich auf verschiedensten Gebieten durch besondere Qualifikationen auszeichnen. Dieses Engagement gründet auf der Erkenntnis, dass das intellektuelle Kapital eines Unternehmens zu seinen wertvollsten Gütern zählt – oder vielleicht sogar sein grösstes Plus darstellt. So nahmen wir im vergangenen Jahr 956 Universitätsabgänger in eines unserer Programme für Hochschul- oder MBA-Absolventen auf. Dies bedeutet eine Steigerung von 12,5% gegenüber 2005.

In der Schweiz bietet UBS eine Lehre für Schüler aus der Sekundarstufe an, die sich im Banken- oder IT-Bereich spezialisieren möchten. In einer dreijährigen kaufmännischen Ausbildung wer-

den Lehrlinge auf einen Job in der Bankbranche vorbereitet, während die IT-Lehre eine 18-monatige theoretische und eine 30-monatige praktische Ausbildung in den beiden Richtungen Applikationsentwicklung und Systemtechnik umfasst. IT-Lehrlinge aus anderen Unternehmen, beispielsweise von Swiss Re und der Schweizerischen Nationalbank, schliessen den theoretischen Teil ihrer Ausbildung bei UBS ab. 2006 stellte UBS 260 Lehrlinge ein. Ausserdem absolvierten rund 1600 junge Mitarbeiter eine Fachausbildung.

Die zielorientierte Betreuung und effiziente Förderung der Mitarbeiter unterstützt unsere strategischen Wachstumsziele und die Werte von UBS. Wir führen in diesem Zusammenhang regelmässig Mitarbeitergespräche, pflegen eine auf Meritokratie und Diversity ausgerichtete Unternehmenskultur und unterhalten einen firmeninternen Arbeitsmarkt.

Ferner haben alle Mitarbeiter Zugang zu beruflichen, persönlichen, führungs- und funktionsbezogenen Ausbildungsangeboten. Ein Beispiel ist das 6-monatige Entwicklungsprogramm «Essential Management Skills», das Ende 2006 lanciert wurde. Damit sollen über 1350 Mitarbeitern pro Jahr grundlegende Führungsfähigkeiten, Kenntnisse des Arbeitsrechts und ein eingehenderes Verständnis der Strategie der Bank vermittelt werden.



Jahresergebnis 2006

Das Jahr im Überblick

Januar

In Kanada gibt UBS die geplante vollständige Übernahme ihrer Tochtergesellschaft UBS Bunting Limited bekannt.

UBS einigt sich mit der New York Stock Exchange, dem US-Bundesstaat New Jersey und dem US-Bundesstaat Connecticut auf einen Vergleich über bestimmte kurzfristige Handelspraktiken von Kunden verschiedener UBS-Finanzberater zwischen 2000 und 2002. Im Rahmen dieses Vergleichs bezahlt UBS 54 Millionen US-Dollar.

Februar

UBS erwirbt eine Beteiligung an der Mexican Stock Exchange, an der die Bank bereits Mitglied war, und wird damit einer der nur 25 Aktionäre.

Die UBS-Konzernleitung beschliesst, den Ausstoss von Treibhausgasen des Unternehmens bis 2012 um 40% zu verringern. Möglich werden soll dies durch Erhöhung der internen Energieeffizienz, einen erhöhten Einsatz erneuerbarer Energien sowie Kompensation der durch Flugreisen verursachten Emissionen.

März

Angesichts der wachsenden Kundennachfrage nach schariakonformen Produkten entscheidet UBS, ihre im Wealth Management angesiedelte Tochtergesellschaft Noriba bis Ende 2006 in ihre verschiedenen Unternehmensgruppen zu integrieren.

Wealth Management International eröffnet in Japan eine Zweigstelle in Osaka, dem zweitgrössten Wirtschaftsraum des Landes. Wealth Management International ist bereits seit 2004 in Tokio vertreten.

UBS verkauft ihre 55,6%-Beteiligung an Motor-Columbus. Die Käuferschaft bildet ein Konsortium schweizerischer Atel-Minderheitsaktionäre, die EOS Holding und die Atel sowie die französische Elektrizitätsgesellschaft Electricité de France. Aus der Transaktion resultiert ein Gewinn von 387 Millionen Franken nach Steuern.

April

UBS übernimmt das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von Piper Jaffray Companies. Damit verstärkt sie ihre Präsenz im Wealth Management im Mittleren Westen und im Westen der USA.

Anlässlich der Generalversammlung wählen die Aktionäre Gabrielle Kaufmann-Kohler und Jörg Wölle in den Verwaltungsrat.

Mai

UBS gibt die Übernahme der brasilianischen Investment Bank Banco Pactual S.A. bekannt. Pactual ist in Brasilien ein führender unabhängiger Anbieter in den Bereichen Investment Banking und Asset Management.

UBS gibt zudem die Übernahme des Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO bekannt. Dies verhilft ihr zur erforderlichen Grösse am zunehmend standardisierten Markt für börsengehandelte Derivate.

Juni

Dillon Read Capital Management, die neue Vermögensverwaltungseinheit von UBS für alternative Anlagen, nimmt ihre Tätigkeit auf.

UBS erhält von der russischen Zentralbank die Banklizenz. Diese ermöglicht es UBS, den Ausbau ihres Russlandgeschäfts voranzutreiben.



UBS berät Euronext im Rahmen des Angebots für die Fusion mit der New York Stock Exchange als «Joint Financial Advisor».

UBS eröffnet in Indien offiziell ihre erste auf Offshoring-Dienstleistungen spezialisierte Einheit, das India Service Centre in Hyderabad.

Juli

Am 10. Juli 2006 erfolgt der Split der UBS-Aktie im Verhältnis 1:2. Gleichtags erhalten die Aktionäre infolge des Verkaufs von Private Banks & GAM eine Nennwertrückzahlung von 60 Rappen pro Aktie.

Wealth Management Research prophezeit richtig, dass Italien die Fussballweltmeisterschaft gewinnen wird, und sagt aktuell voraus, dass eine südamerikanische Mannschaft 2010 den Weltmeistertitel gewinnen wird.

August

UBS berät Anadarko Petroleum als «Joint Financial Advisor» im Rahmen der Akquisition von Kerr-McGee und Western Gas Resources im Wert von 23,3 Milliarden US-Dollar. Zudem stellt UBS zur Finanzierung der Transaktion einen Überbrückungskredit von 24 Milliarden US-Dollar bereit. Dabei handelt es sich um den grössten Bankkredit, den UBS jemals finanziert hat, und um einen der grössten je in den USA gewährten Kredite.

UBS fungiert ausserdem als «Joint Bookrunner» beim Börsengang der Bank of China im Umfang von 11,2 Milliarden US-Dollar.

September

UBS gibt die Übernahme des Geschäftsstellennetzes von McDonald Investments, einer Einheit von KeyCorp, bekannt. Mit dieser Akquisition baut UBS ihre Präsenz im Wealth-Management-Geschäft in den USA aus.

UBS erhält die Lizenz, im Dubai International Financial Centre eine Geschäftsstelle zu eröffnen. Dadurch kann UBS ihr bestehendes Geschäft im Mittleren Osten ausbauen.

Oktober

Das UBS Verbier Festival Orchestra beginnt seine internationale Tournee durch Europa, Asien und Australien. An Konzerten in neun Ländern und elf Städten bietet sich UBS die Gelegenheit, bestehende und potenzielle Kunden in einem einmaligen Rahmen zu empfangen.

November

UBS fungiert gegenüber Companhia Vale do Rio Doce, dem weltweit führenden Eisenerzproduzenten, im Zusammenhang mit dessen Angebot, das in Kanada ansässige Nickelunternehmen Inco für 19,3 Milliarden US-Dollar in bar zu übernehmen, als «Joint Financial Advisor» und «Joint Lead Arranger».

UBS lanciert den UBS World Emissions Index, den ersten Index für den globalen Markt für Emissionsrechte.

UBS erhält vom Finanzministerium die Erlaubnis, Bankdienstleistungen in Mexiko zu erbringen. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit ist für das erste Quartal 2007 geplant. In einer ersten Phase wird UBS institutionellen Kunden in Mexiko Cash- und Devisenprodukte sowie Schuldinstrumente anbieten.

Dezember

UBS sponsert erneut die Art Basel Miami Beach, die sich zur renommiertesten Messe für zeitgenössische Kunst in den USA entwickelt hat. An diesem Anlass sind rund 200 führende internationale Kunstgalerien vertreten, die eine erlesene Auswahl von Werken von über 2000 Künstlern aus dem 20. und 21. Jahrhundert präsentieren.

Zum fünften Mal in Folge gewinnt das Wealth Management von UBS die Auszeichnung als «Best Private Bank in Asia» des Magazins *FinanceAsia*.

UBS fungiert beim Börsengang in Höhe von 2,9 Milliarden Franken von Petroplus Holdings, einem der führenden unabhängigen Raffinerie- und Grosshandelsunternehmen für Erdölprodukte in Europa, als «Joint Bookrunner». Es handelt sich um den grössten Börsengang in der Schweiz seit 2001 und um den viertgrössten in Europa im Jahr 2006.



Corporate Governance

Corporate Governance – die Art und Weise, wie Führung und Management des Unternehmens organisiert sind und in der Praxis funktionieren – verfolgt das Ziel, das Unternehmen zum Erfolg zu führen, die Interessen der Aktionäre zu wahren und für diese einen Mehrwert zu schaffen.

Umfassende Informationen über Corporate Governance sind im Handbuch 2006/2007 zu finden.

Führungsstruktur

UBS verfügt auf oberster Stufe über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates einerseits und des Group Chief Executive Officer (Group CEO) andererseits sind zwei verschiedenen Personen übertragen, damit die Gewaltentrennung gewährleistet ist. Diese Struktur macht den Verwaltungsrat unabhängig vom Tagesgeschäft des Unternehmens, für das die Konzernleitung die Verantwortung trägt. Niemand kann Mitglied beider Gremien sein.

Verwaltungsrat

Wenn es um die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens und die wirkungsvolle Überwachung des Managements geht, verlassen sich Aktionäre in erster Linie auf den Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat trägt die oberste Verantwortung für die mittel- und langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens, für Personalentscheidungen auf der obersten Führungsebene sowie für die Definition der Risikogrundsätze und der Risikofähigkeit von UBS.

Das Gremium setzt sich aus erfahrenen, ehemaligen Mitgliedern der obersten UBS-Führung und einer Mehrheit vollständig unabhängiger externer Mitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen.

Ehemalige Führungskräfte von UBS sind mit den komplexen Geschäftstätigkeiten und -prozessen moderner globaler Finanzdienstleistungsunternehmen vertraut und so oft besser befähigt, die Entscheidungen des Managements zu beurteilen. Da sie neben ihrer vollamtlichen Tätigkeit bei UBS keine bedeutenden beruflichen Verpflichtungen oder Mandate ausüben, verfügen sie über genügend Zeit und Ressourcen für ihre anspruchsvolle Aufgabe.

Unabhängige Mitglieder ergänzen die Kompetenzen der vollamtlichen Verwaltungsräte und tragen mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen dazu bei, die vielfältigen, strategischen und unternehmerischen Herausforderungen, mit denen UBS weltweit konfrontiert ist, zu meistern. UBS achtet auch bezüglich der Nationalitäten der Verwaltungsratsmitglieder auf eine ausgewogene Zusammensetzung. Die

einzelnen Verwaltungsratsmitglieder werden von der Generalversammlung jeweils für eine Amtszeit von drei Jahren gewählt. Der Verwaltungsrat wählt seinen Präsidenten, seine Vizepräsidenten und die verschiedenen Verwaltungsratsausschüsse selbst (Audit Committee, Compensation Committee, Nominating Committee und Corporate Responsibility Committee).

Konzernleitung

Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für das Geschäft und fühlt sich einer gemeinsamen Vision verpflichtet: UBS zum besten globalen Finanzdienstleistungsunternehmen zu machen. Der Konzernleitung und insbesondere ihrem Präsidenten obliegt die Verantwortung für die Umsetzung der Konzernstrategie und für das Konzernergebnis. Sie gewährleistet zudem die konzernweite Zusammenarbeit der Unternehmensgruppen im Sinne des integrierten Geschäftsmodells sowie die Nutzung von Synergien innerhalb von UBS. Sie ist dem Verwaltungsrat gegenüber verantwortlich für das UBS-Geschäftsergebnis.

Die Konzernleitung besteht aus dem Group CEO, den CEOs der drei Unternehmensgruppen sowie aus Führungskräften, welche die wichtigsten Wachstumsbereiche und geografischen Märkte vertreten. Der Konzernleitung gehören zudem die Leiter der wichtigsten Kontrollfunktionen – Risiko, Finanzen und Recht – von UBS an. Damit wird ihrer grossen Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens Rechnung getragen. Dank ihrer Erfahrung sind diese Führungskräfte in der Lage, die geschäftlichen Herausforderungen in ihrer vollen Komplexität abzudecken und deren vielfältige Aspekte in Einklang zu bringen.

Entschädigung an oberste Führungskräfte

Grundsätze

Die Kompensationsprogramme für die obersten Führungskräfte (wie auch für alle anderen Mitarbeiter von UBS) gründen auf zwei zusammenhängenden Grundsätzen: Schaffung von Mehrwert für die Aktionäre und Kompensation von Leistung. Die Kompensation der obersten Führungskräfte wird in Anwendung strikter Regeln genehmigt, womit sichergestellt wird, dass keine Führungskraft an Entscheidungen über ihre eigene Kompensation beteiligt ist. Um die Interessen des Managements auf jene der Aktionäre auszurichten, fördert UBS eine starke Aktienbeteiligung der obersten Führungskräfte.

Die Kompensation für oberste Führungskräfte umfasst vier Elemente: Basissalär, leistungsabhängige Vergütung, Aktienoptionen sowie Sach- und Zusatzleistungen. UBS legt grossen Wert auf die variablen Komponenten der Kompensation.

2006 machten die Basissaläre im Durchschnitt rund 6,5% der an die obersten Führungskräfte ausgerichteten Gesamtkompensation aus.

50% der leistungsabhängigen Vergütung werden in Form von gesperrten Aktien ausgerichtet. Die Aktien werden in der Regel über eine Frist von fünf Jahren gestaffelt frei. Aktienoptionen stellen bei UBS eine Anerkennung des individuellen Beitrags einer Führungskraft zum Gesamterfolg des Unternehmens dar und sind kein Teil der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung. Die Zuteilung von Aktienoptionen trägt dazu bei, die Interessen der obersten Führungskraft mit jenen der Aktionäre in Einklang zu bringen, zumal sich die Ausübung der Option nur dann auszahlt, wenn seit dem Zuteilungsdatum der Kurs der UBS-Aktie um mindestens 10% angestiegen ist.

Entschädigungen 2006 der vollamtlichen Mitglieder des

Verwaltungsrates und der Konzernleitungsmitglieder

Die Kompensation der drei vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und der zehn Mitglieder, die am 31. Dezember 2006 der Konzernleitung angehörten, belief sich im Geschäftsjahr 2006 auf insgesamt 246'832'740 Franken. Dieser Betrag umfasst Basissaläre, leistungsabhängige Vergütungen, Aktienoptionen, Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen sowie Sach- und Zusatzleistungen. Die Vergütungen nahmen gegenüber dem Vorjahr um 10,9% zu, das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen stieg im selben Zeitraum jedoch um 18% und bezogen auf das Finanzdienstleistungsgeschäft gar um 19%. Von sämtlichen an die UBS-Mitarbeiter im Jahr 2006 ausgerichteten leistungsabhängigen Vergütungen entfielen 1,85% auf die obersten Führungskräfte. Die obersten Führungskräfte erhielten im Jahr 2006 ohne Aktienoptionen 1,51% und inklusive Aktienoptionen 1,68% des Vorsteuergewinns von UBS (berechnet jeweils zum Marktwert). 2005 lagen diese Anteile bei 1,55% respektive 1,71%.

Entschädigungen 2006 der nebenamtlichen Mitglieder des

Verwaltungsrates

Nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder werden unabhängig vom Konzernergebnis entlohnt.

Sie erhalten – entsprechend dem Arbeitsaufwand – ein Grundhonorar und zusätzliche Entschädigungen für ihre Mitgliedschaft in Ausschüssen. Die neun nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates erhielten für die Amtsperiode zwischen den Generalversammlungen 2006 und 2007 eine Vergütung von insgesamt 5'938'753 Franken in Form von gesperrten Aktien und Barzahlungen.

Weitere Informationen zur Entschädigung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sowie zu deren Aktienbeteiligung sind im Handbuch 2006/2007 sowie in einem separaten Bericht zu finden.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

UBS ist dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Aktionäre – von grossen institutionellen Investoren bis hin zu Einzelanlegern – verpflichtet und informiert sie regelmässig über die Entwicklung des Unternehmens.

Es bestehen weder Eintragungsbegrenzungen noch Einschränkungen bezüglich des Stimmrechts. Nominee-Gesellschaften und Treuhänder, die in der Regel eine grosse Anzahl Anleger vertreten, können eine unbegrenzte Anzahl Aktien eintragen. Die Stimmrechte sind jedoch auf 5% der ausstehenden UBS-Aktien begrenzt. Damit soll verhindert werden, dass sich unbekannte Aktionäre mit bedeutenden Beteiligungen ins Aktienregister eintragen lassen.

Alle eingetragenen Aktionäre werden an die Generalversammlungen eingeladen. Aktionäre, die nicht persönlich teilnehmen, können zu jedem Verhandlungsgegenstand Weisungen erteilen und angeben, ob sie für oder gegen ein Traktandum stimmen oder sich der Stimme enthalten wollen. Dazu übertragen sie ihre Stimmen dem vom schweizerischen Aktienrecht vorgeschriebenen und von UBS bestimmten unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder lassen sich durch UBS, eine andere Bank oder einen anderen eingetragenen Aktionär ihrer Wahl vertreten.

An den Generalversammlungen haben die Aktionäre Gelegenheit, Fragen zur Entwicklung des Unternehmens und zu den Ereignissen im Berichtsjahr zu stellen. Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sowie die Vertreter der internen und externen Revision stehen zur Beantwortung dieser Fragen zur Verfügung. Aktionäre, die einzeln oder zusammen Aktien im Nennwert von mindestens 62'500 Franken vertreten, können die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen vorschlagen, die der Generalversammlung vorgelegt werden sollen.

Revisionshonorare

Das Präsidium des Verwaltungsrates, das Audit Committee und in letzter Instanz der Verwaltungsrat sorgen dafür, dass die Revisionsstätigkeit einwandfrei funktioniert. Das Audit Committee überwacht im Auftrag des Verwaltungsrates die Qualifikation, die Unabhängigkeit und die Leistungen des Konzernprüfers und seiner leitenden Revisoren. Ernst & Young AG, Basel, übt das globale Revisionsmandat des UBS-Konzerns aus. Sie nimmt alle Revisionsfunktionen gemäss Gesetz, den regulatorischen Bestimmungen und den UBS Statuten wahr.

Die Konzernrevision nimmt eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme von UBS und der Einhaltung wichtiger Bestimmungen und Vorschriften vor. Um volle Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung zu gewährleisten, ist der Leiter der Konzernrevision direkt dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates

Marcel Ospel | Präsident

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich

Marcel Ospel ist seit 2001 Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG. Zuvor war er Chief Executive Officer von UBS. Von 1996 bis 1998 war er Präsident der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins. 1995 wurde er zum CEO von SBC Warburg ernannt, nachdem er seit 1990 Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Bankvereins gewesen war. Von 1987 bis 1990 war er beim Schweizerischen Bankverein für den Wertschriftenhandel verantwortlich. Von 1984 bis 1987 war er Managing Director bei Merrill Lynch Capital Markets, von 1980 bis 1984 arbeitete er bei SBC International in London und New York im Geschäftsbereich Capital Markets. Er begann seine Tätigkeit beim Schweizerischen Bankverein 1977 in der zentralen Abteilung Planung und Marketing. Marcel Ospel ist Absolvent der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) in Basel und Ehren doktor der Universität Rochester. Er wurde am 8. Februar 1950 geboren.

Stephan Haeringer | vollamtlicher Vizepräsident, Mitglied des Corporate Responsibility Committee

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich

Stephan Haeringer wurde 2004 in den Verwaltungsrat gewählt. Von 2002 bis 2004 war er Vizepräsident der Konzernleitung. Zuvor wirkte er von 2000 bis 2002 als CEO der früheren Unternehmensgruppe UBS Schweiz und des Privat- und Firmenkundengeschäfts. Die Leitung dieses Geschäfts war ihm 1998 nach der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins übertragen worden. Ab seinem Eintritt bei der SBG 1967 bekleidete er verschiedenste Positionen innerhalb des Unternehmens, unter anderem als Chief Executive Officer der Region Schweiz, Leiter der Sparte Anlageberatung und Vermögensverwaltung sowie als Leiter des Finanzbereichs. Zwischen 1967 und 1988 hatte Stephan Haeringer verschiedene Führungsfunktionen in den Bereichen Anlageberatung, Spezialanlagen, Vermögensverwaltung, Wertschriftenverwaltung und Lombardkredite inne. Seine berufliche Ausbildung ergänzte er durch Einsätze bei Williams de Broe Hill Chaplin & Cie, London, Goldman Sachs & Co. und Brown Brothers Harriman in New York. Geboren wurde Stephan Haeringer am 6. Dezember 1946.

Marco Suter | vollamtlicher Vizepräsident, Chairman des Corporate Responsibility Committee

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich

Marco Suter arbeitet seit 1974 bei UBS bzw. ihrer Vorgängerbank, dem Schweizerischen Bankverein. Zwischen 1999

und 2005 war er Group Chief Credit Officer und gehörte dem Group Managing Board an. Von 1996 bis zur Fusion zwischen dem Schweizerischen Bankverein und der Schweizerischen Bankgesellschaft im Jahr 1998 war er beim Schweizerischen Bankverein als Regionalleiter Geschäfts- und Firmenkunden für die Gebiete Zürich/Ostschweiz/Tessin zuständig. Zuvor hatte er eine Reihe von Führungsfunktionen in Zürich inne, nachdem er in St. Gallen, Nyon, Zürich, New York und London verschiedene Aufgaben für den Schweizerischen Bankverein wahrgenommen hatte. Marco Suter hat eine Banklehre in St. Gallen sowie eine Ausbildung am American Institute of Banking in New York absolviert. Er wurde am 7. Mai 1958 geboren.

Ernesto Bertarelli | Mitglied des Nominating Committee

Bemido SA, 2 chemin des Mines, CH-1211 Genf 20

Ernesto Bertarelli war ab 1996 Chief Executive Officer von Serono International SA, Genf, bis das Unternehmen am 5. Januar 2007 an Merck KGaA, Deutschland, veräussert wurde. Er begann seine Karriere bei Serono 1985 in verschiedenen Verkaufs- und Marketingfunktionen. Vor seiner Ernennung zum CEO war er während fünf Jahren stellvertretender CEO. Ernesto Bertarelli erwarb den Bachelor of Science des Babson College Boston und einen Master of Business Administration der Harvard Business School. Er wurde am 22. September 1965 geboren.

Sir Peter Davis | Mitglied des Compensation Committee

41 Bloomfield Terrace, GB-London SW1W 8BQ

Sir Peter Davis war zwischen 2000 und 2004 Group Chief Executive Officer/Chairman von J Sainsbury plc, London. Von 1995 bis 2000 war er Group Chief Executive von Prudential plc. In den Jahren 1986 bis 1995 hatte er die Funktionen des Chief Executive Officer und Chairman von Reed International und des Chairman von Reed Elsevier (nach der Fusion von Reed International mit Elsevier) inne. Von 1976 bis 1986 zeichnete er für alle Einkaufs- und Marketinggeschäfte bei J Sainsbury plc verantwortlich. Zuvor war er Marketing Director und Managing Director for Key Markets innerhalb von Fitch Lovell Ltd. sowie Marketing and Sales Manager bei General Foods Ltd., Banbury (UK). Heute übt er diverse Verwaltungsratsmandate aus. Seine Ausbildung absolvierte er an der Shrewsbury School. Er schloss am Chartered Institute of Marketing ab und ist überdies Hon. LL.D (Ehrendoktor der Jurisprudenz) der Universität Exeter. Er wurde am 23. Dezember 1941 geboren.

Gabrielle Kaufmann-Kohler | Mitglied des Corporate Responsibility Committee

Schellenberg Wittmer, 15bis, rue des Alpes, CH-1201 Genf 1

Gabrielle Kaufmann-Kohler ist seit 1996 Partnerin der Kanzlei Schellenberg Wittmer und Professorin für internationales Privatrecht an der Universität Genf. Von 1985 bis 1995 war sie Partnerin der Kanzlei Baker & McKenzie. Seit 1976 ist sie praktizierende Anwältin in Genf sowie seit 1981 im US-Bundesstaat New York. Sie ist überdies eine weltweit anerkannte Experte für internationale Schiedsgerichtsbarkeit. Gabrielle Kaufmann-Kohler schloss ihr Studium der Jurisprudenz 1977 ab und promovierte 1979 an der Universität Basel. Sie wurde am 3. November 1952 geboren.

Rolf A. Meyer | Präsident des Compensation Committee, Mitglied des Audit Committee

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

Rolf A. Meyer ist seit 1992 Mitglied des Verwaltungsrates von UBS und ihrer Vorgängerbank, der Schweizerischen Bankgesellschaft. Er war bis November 2000 Präsident und CEO der Ciba Spezialitätenchemie AG. Heute übt er diverse Verwaltungsratsmandate aus. 1973 kam er als Finanzanalyst zur Ciba-Geigy AG, wo er später Group Company Controller in Johannesburg, Leiter Strategic Planning and Control in Basel, Leiter Finance and Information Systems in Ardsley, New York, und schliesslich Chief Financial Officer des Konzerns wurde. Nach dem Zusammenschluss von Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis fand unter seiner Leitung die Ausgliederung der Ciba Spezialitätenchemie AG statt. Er verfügt über einen Dokortitel in Politikwissenschaften und ein Lizentiat der Universität St. Gallen (lic. oec. HSG). Er wurde am 31. Oktober 1943 geboren.

Helmut Panke | Präsident des Nominating Committee

BMW AG, Petuelring 130, D-80788 München

Helmut Panke war von 2002 bis September 2006 Vorstandsvorsitzender der BMW AG, München. Er kam 1982 als Leiter der Hauptabteilung Planung und Controlling des Bereichs Forschung und Entwicklung zu BMW und übernahm in der Folge Managementfunktionen in den Bereichen Unternehmensplanung, Organisation und Unternehmensstrategie. Vor seiner Berufung zum Vorstandsvorsitzenden war er seit 1996 Mitglied des Vorstandes. Von 1993 bis 1996 war er Chairman und CEO der BMW Holding Corporation in den USA. Heute übt er diverse Verwaltungsratsmandate aus. Nach dem Studium und dem Doktorat in Physik an der Universität München und Forschungsarbeiten an der Universität München und am Schweizerischen Institut für Nuklearforschung arbeitete er als Berater bei McKinsey in Düsseldorf und München. Er wurde am 31. August 1946 geboren.

Peter Spuhler | Mitglied des Compensation Committee

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler ist Inhaber der in der Schweiz ansässigen Stadler Rail AG, die er 1989 übernommen und von einem

kleinen Betrieb mit 18 Mitarbeitern zu einem international erfolgreichen Anbieter von Schienenfahrzeugen mit 2500 Mitarbeitern ausgebaut hat. Seit 1997 hat Peter Spuhler eine Reihe von Gesellschaften übernommen und innerhalb der Stadler Rail Group vor allem in der Schweiz und in Deutschland neue Einheiten aufgebaut. Peter Spuhler studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und kam 1987 als Mitarbeiter zur Stadler Rail AG. Er wurde am 9. Januar 1959 geboren.

Peter Voser | Mitglied des Audit Committee

Royal Dutch Shell plc, 2501 AN, NL-Den Haag

Peter Voser ist seit 2004 Chief Financial Officer der Royal Dutch Shell plc in London. Von 2002 bis 2004 übte er die Funktion des Chief Financial Officer bei Asea Brown Boveri (ABB) in der Schweiz aus. Zwischen 1982 und 2002 war er in den verschiedensten Funktionen für die Royal Dutch/Shell Group of Companies in der Schweiz, Grossbritannien, Argentinien und Chile tätig. Peter Voser besitzt einen Abschluss der Zürcher Fachhochschule. Er wurde am 29. August 1958 geboren.

Lawrence A. Weinbach | Präsident des Audit Committee

Yankee Hill Capital Management, 300 East 42nd Street, New York, NY 10017, USA

Lawrence A. Weinbach ist Partner von Yankee Hill Capital Management LLC, einem Private-Equity-Unternehmen mit Sitz in Southport, CT (USA). Bis Januar 2006 war er Executive Chairman der Unysis Corporation, bei der er zuvor von 1997 bis 2004 die Funktion des Chairman, des President und des CEO innehatte. Von 1961 bis 1997 war er bei Arthur Andersen/Andersen Worldwide als Managing Partner tätig, von 1989 bis 1997 als Chief Executive von Andersen Worldwide, von 1987 bis 1989 als Chief Operating Officer und ab 1983 als Managing Partner der Niederlassung New York. Er wurde 1970 Partner von Arthur Andersen und 1974 Managing Partner der Niederlassung Stamford, Connecticut. Von 1980 bis 1983 war er verantwortlich für Rechnungslegung und Revision in New York. Lawrence A. Weinbach ist Certified Public Accountant und besitzt einen Bachelor's Degree in Wirtschaftswissenschaften der Wharton School der University of Pennsylvania. Er wurde am 8. Januar 1940 geboren.

Jörg Wolle | Mitglied des Nominating Committee

DKSH Holding AG, Wiesenstrasse 8, CH-8034 Zürich

Jörg Wolle ist seit 2002 Präsident und CEO der DKSH Holding Ltd. Von 2000 bis zur Fusion mit Diethelm Keller im Jahr 2002 war er Präsident und CEO der SiberHegner Holding AG. Jörg Wolle schloss sein Studium der Ingenieurwissenschaften 1983 ab und promovierte 1987 an der Technischen Universität Chemnitz in Deutschland. Er wurde am 19. April 1957 geboren.

Corporate Responsibility

Für uns als führender Finanzdienstleister steht die langfristige Wertschöpfung im Vordergrund. Wir erreichen dieses Ziel, indem wir unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten, eine Unternehmenskultur fördern, die hohen ethischen Standards genügt, und für unsere Aktionäre eine überdurchschnittliche und zugleich nachhaltige Rendite erwirtschaften.

Als eines der ersten Unternehmen hat UBS im Jahr 2000 die «Global Compact»-Initiative der Vereinten Nationen mitunterzeichnet. Wir sind fest davon überzeugt, dass nachhaltiges Wachstum für jedes Unternehmen auch davon abhängt, was es über gesetzliche und regulatorische Mindestanforderungen hinaus leistet. Deshalb wollen wir ein Arbeitsumfeld schaffen, das auf Werten wie Chancengleichheit, Diversity und Meritokratie basiert. Wir haben darüber hinaus Massnahmen zum Schutz der Umwelt eingeführt, halten uns an hohe soziale Standards und leisten einen Beitrag an die Gemeinschaft. Sämtliche unserer Aktivitäten sind durch eine Governance-Struktur untermauert, die den führenden «Codes of Best Practice» gerecht wird.

.....
Weitere Informationen zur Corporate Responsibility von UBS sind im Handbuch 2006/2007 zu finden.
.....

Umwelt

UBS hat 1992 als eine der ersten die Bankenerklärung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen unterzeichnet und sich damit verpflichtet, angemessene Umweltmassnahmen in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren. Unser Engagement für den Umweltschutz, das bis in die 1970er-Jahre zurückreicht, hat sich inzwischen zu einem gut ausgebauten, globalen Umweltmanagementsystem entwickelt, das nach ISO 14001 zertifiziert ist – dieser Standard umfasst sowohl das Bankgeschäft als auch die innerbetrieblichen Abläufe. Wir erachten eine effiziente und nachhaltige Bewirtschaftung unseres Energiebedarfs als ein wesentliches Merkmal eines verantwortungsbewussten Unternehmens. Im Februar 2006 haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere CO₂-Emissionen bis 2012 auf ein Niveau zu senken, das 40% unter dem Stand von 2004 liegt.

Bekämpfung der Geldwäscherei

Die umfassende und laufende Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung stellt einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag dar. Die Integrität des Finanzsystems liegt in der Verantwortung aller Beteiligten. Wir nehmen diese Pflicht sehr ernst und versuchen, dieses Sys-

tem sowohl in seiner Gesamtheit als auch in Bezug auf unser eigenes operatives Geschäft zu schützen.

Socially Responsible Investments und CO₂-Märkte

UBS verfügt über grosse Erfahrung bei der Integration ökologischer und sozialer Aspekte in ihre Research- und Beratungstätigkeit. Zusätzlich zu finanziellen Überlegungen werden bei nachhaltigen Anlagen, so genannten Socially Responsible Investments (SRI), auch ökologische, soziale oder ethische Kriterien berücksichtigt. UBS lancierte ihre ersten SRI-Produkte bereits 1997.

Global Asset Management bietet privaten und institutionellen Kunden eine breite Palette an Socially Responsible Investments an. In der Schweiz und in Japan wählen wir die Titel in jeder Branche gemäss ökologischen und sozialen Kriterien nach dem «Best in Class»-Prinzip aus. In den USA verwaltet Global Asset Management verschiedene Mandate institutioneller Kunden, die mittels «negativer» SRI-Kriterien bestimmte Firmen oder Sektoren ausschliessen. In Grossbritannien verfolgt Global Asset Management die Strategie, die Corporate-Governance- und Corporate-Responsibility-Aktivitäten der Firmen, in die investiert wird, gezielt zu beeinflussen. Durch ihre offene Architektur ermöglicht es UBS ihren Kunden zudem, in SRI-Produkte von Drittanbietern zu investieren.

Unsere Investment Bank verfügt über ein SRI-Researchteam, das speziell Bereiche mit zunehmenden oder schwindenden Risiken untersucht, Konferenzen zu aktuellen Themen organisiert, das Research der Analysten zu solchen Inhalten koordiniert und die Auswirkungen SRI-relevanter Themen auf den Aktienkurs von Unternehmen quantifiziert. Die Investment Bank lancierte 2006 den UBS Diapason Global Biofuel Index, den weltweit ersten Biotreibstoff-Index, sowie den UBS World Emissions Index, den ersten Index für den globalen Markt für Emissionsrechte.

Ein Schwerpunkt von Global Wealth Management & Business Banking lag im Berichtsjahr auf der vollständigen Integration von SRI-Produkten in den gesamten UBS-Beratungsansatz.

Das UBS Climate Change Strategy Certificate, ein aktiv verwalteter Korb aus 20 bis 25 Titeln, wurde im Februar 2007 lanciert. Mit diesem Zertifikat haben Anleger Zugang zu innovativen Unternehmen, die Lösungen zur Bekämpfung des Klimawandels entwickeln. Zu den Anlagebereichen zählen sowohl Energieerzeugung (erneuerbare und sauberere Energie) als auch Energieeffizienz (in Gebäuden, von Transportmitteln sowie in Herstellungsprozessen und Produkten).

Peter A. Wuffli
Präsident der Konzernleitung und
Group Chief Executive Officer

Huw Jenkins
CEO Investment Bank und Chairman



Marcel Rohner
Stv. Group CEO,
Chairman und CEO, Global Wealth
Management & Business Banking

Walter Stuerzinger
Group Chief Risk Officer



Peter Kurer
Group General Counsel

Clive Standish
Group Chief Financial Officer



John A. Fraser
Chairman und CEO,
Global Asset Management

Raoul Weil
Head Wealth Management International



Mark B. Sutton
Chairman und CEO, Americas
(Rücktritt per 1. Januar 2007)

Rory Tapner
Chairman und CEO, Asia Pacific



Fakten zu UBS

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		Veränderung in %
	31.12.06	31.12.05	
Finanzkennzahlen			
Geschäftsertrag (Mio. CHF) ¹	47 171	39 896	18
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis (Mio. CHF) ¹	11 249	9 442	19
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	2 989	2 652	13
Tier-1-Kapitalquote (%) ²	11,9	12,8	
Wirtschaft			
Steueraufwand (Mio. CHF) ³	2 751	2 785	(1)
Auszahlung an Aktionäre (Dividenden und Rückkauf) (Mio. CHF)	5 889	6 702	(12)
Gehälter und Boni (Mio. CHF)	19 076	15 930	20
Sozial- und Umweltzahlen			
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) ³	78 140	69 569	12
Frauen in Kaderpositionen (in % der gesamten Kadermitarbeiter)	25,5	22,1	18
Spenden des Unternehmens für wohltätige Zwecke (Mio. CHF)	38	45	(16)
Freiwilligenstunden von UBS-Mitarbeiter im Dienst der Gemeinschaft	53 679	N/A	
CO ₂ -Emissionen (Tonnen)	293 169	372 184	(21)
Langfristige Ratings und Benchmarks			
Fitch, London	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	
Dow Jones Sustainability Index ⁴	✓	✓	
FTSE4Good ⁴	✓	✓	
CDP Climate Change Leadership Index ⁴	✓	✓	
100 wertvollste Marken gemäss Interbrand (Rang)	42	44	

¹ Ergebnis des Finanzdienstleistungsgeschäfts aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. ² Inklusive hybrides Tier-1-Kapital. ³ Ohne Industriebeteiligungen. ⁴ ✓ Gibt an, dass UBS im Index enthalten ist.

Alle Zahlen zu den Aktien und Ergebnissen pro Aktie im gesamten Bericht spiegeln, sofern nichts anderes erwähnt, den Aktiensplit im Verhältnis 1:2 vom 10. Juli 2006 wider.



Highlights Performance 2006

2006 belief sich das den Aktionären zu-rechenbare Konzernergebnis auf 12 257 Millionen Franken.

Das Finanzdienstleistungsgeschäft trug 11 249 Millionen Franken aus fortzuführenden Geschäftsbereichen dazu bei. Dies entspricht einer Steigerung um 19% gegenüber 2005.

Der Neugeldzufluss erreichte im Berichts-jahr ein Total von 152 Milliarden Fran-ken. Gemessen am Stand der verwalte-ten Vermögen per Ende 2005 bedeutet dies eine Zunahme um 6%. Mehr als zwei Drittel davon stammten aus dem Wealth-Management-Geschäft.

Die Eigenkapitalrendite aus fortzuführenden Geschäftsbereichen lag 2006 bei 26,5%, gegenüber 27,7% im Jahr 2005.

Das verwässerte Ergebnis pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen stieg 2006 um 20% auf 5.58 Franken, ver-glichen mit 4.66 Franken im Vorjahr.

Konzernergebnis

Ergebnisse

2006 belief sich das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis auf 12 257 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 14 029 Millionen Franken im Vorjahr einem Rückgang um 13%. 2005 hatte das Ergebnis einen Nettogewinn von 3705 Millionen Franken aus dem Verkauf von Private Banks & GAM beinhaltet.

Das Finanzdienstleistungsgeschäft trug 11 253 Millionen Franken zum den UBS-Aktionären zurechenbaren Konzernergebnis bei. Davon stammten 11 249 Millionen Franken aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. Gegenüber den 9442 Millionen Franken des Jahres 2005 entspricht dies einer Steigerung um 19%. Die aufgegebenen Geschäftsbereiche steuerten 4 Millionen Franken zum Ergebnis bei. Der Beitrag der Industriebeteiligungen zum den UBS-Aktionären zurechenbaren Konzernergebnis belief sich auf 1004 Millionen Franken, wovon 242 Millionen Franken auf fortzuführende Geschäftsbereiche entfielen.

Ausschüttung an die Aktionäre

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 18. April 2007 in Zürich für das Geschäftsjahr 2006 eine Dividendenzahlung von insgesamt 2.20 Franken pro Aktie

vorschlagen. Sofern die Aktionäre zustimmen, bedeutet dies eine Erhöhung um 16% gegenüber der letztjährigen Ausschüttung, welche eine Nennwertrückzahlung von 0.30 Franken pro Aktie beinhaltete. Im Vergleich zur regulären Vorjahresdividende von 1.60 Franken pro Aktie entspricht dies einer Steigerung um 38%.

Neues Rückkaufsprogramm

Im März 2007 endet das gegenwärtige Aktienrückkaufprogramm von UBS, welches seit sieben Jahren jährlich erneuert wurde. Sofern die Aktionäre zustimmen, wird es abgelöst durch ein dreijähriges Rückkaufsprogramm über die zweite Handelslinie, mit einer Maximallimite von 10% der ausstehenden Aktien. Beim aktuellen Kurs der UBS-Aktie entspräche dies einem Totalbetrag von maximal rund 16 Milliarden Franken. Das Programm unterstreicht unsere langfristige Optik bei der Kapitalbewirtschaftung. Die Dreijahresperiode dokumentiert den disziplinierten Ansatz von UBS zur Erzielung von Aktionärsrenditen. Darüber hinaus erhöht sich die Flexibilität, Kapital zugunsten des prioritären Verwendungszwecks einzusetzen – nämlich für geschäftliches Wachstum. Wir werden weiterhin Ergänzungsakquisitionen tätigen, sofern sich passende Gelegenheiten bieten, und nach wie vor in organisches Wachstum investieren.

Erfolgsrechnung

Mio. CHF (ausser Angaben pro Aktie)	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	Veränderung in %
Fortzuführende Geschäftsbereiche			
Zinsertrag	87 401	59 286	47
Zinsaufwand	(80 880)	(49 758)	63
Erfolg Zinsengeschäft	6 521	9 528	(32)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	156	375	(58)
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	6 677	9 903	(33)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	25 881	21 436	21
Erfolg Handelsgeschäft	13 318	7 996	67
Übriger Erfolg	1 596	1 122	42
Umsatzerlöse aus Industriebeteiligungen	693	675	3
Total Geschäftsertrag	48 165	41 132	17
Personalaufwand	23 671	20 148	17
Sachaufwand	8 116	6 632	22
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	1 263	1 261	0
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	153	131	17
Materialaufwand	295	283	4
Total Geschäftsaufwand	33 498	28 455	18
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	14 667	12 677	16
Steueraufwand	2 786	2 471	13
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	11 881	10 206	16
Aufgegebene Geschäftsbereiche			
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern	856	5 060	(83)
Steueraufwand/(-ertrag)	(13)	576	
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	869	4 484	(81)
Konzernergebnis	12 750	14 690	(13)
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Konzernergebnis	493	661	(25)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	390	430	(9)
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	103	231	(55)
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	12 257	14 029	(13)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	11 491	9 776	18
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	766	4 253	(82)
Ergebnis pro Aktie			
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	6.20	6.97	(11)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5.81	4.85	20
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0.39	2.12	(82)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	5.95	6.68	(11)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5.58	4.66	20
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0.37	2.02	(82)

Bilanz

Mio. CHF	31.12.06	31.12.05	Veränderung in %
Aktiven			
Flüssige Mittel	3 495	5 359	(35)
Forderungen gegenüber Banken	50 426	33 644	50
Barhinterlagen für geborgte Wertschriften	351 590	288 435	22
Reverse-Repurchase-Geschäfte	405 834	404 432	0
Handelsbestände	627 036	499 297	26
Als Sicherheit hinterlegte Handelsbestände	251 478	154 759	62
Positive Wiederbeschaffungswerte	328 445	333 782	(2)
Finanzielle Vermögenswerte zum Fair Value	5 930	1 153	414
Kundenausleihungen	312 521	279 910	12
Finanzanlagen, zur Veräusserung verfügbar	8 937	6 551	36
Rechnungsabgrenzungen	10 361	8 918	16
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1 523	2 956	(48)
Liegenschaften und übrige Sachanlagen	6 913	9 423	(27)
Goodwill und immaterielle Anlagen	14 773	13 486	10
Übrige Aktiven	17 249	16 243	6
Total Aktiven	2 396 511	2 058 348	16
Passiven			
Verpflichtungen gegenüber Banken	203 689	124 328	64
Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften	63 088	59 938	5
Repurchase-Geschäfte	545 480	478 508	14
Verpflichtungen aus Handelsbeständen	204 773	188 631	9
Negative Wiederbeschaffungswerte	332 533	337 663	(2)
Finanzielle Verpflichtungen zum Fair Value	145 687	117 401	24
Verpflichtungen gegenüber Kunden	570 565	466 907	22
Rechnungsabgrenzungen	21 527	18 791	15
Ausgegebene Schuldtitel	190 143	160 710	18
Übrige Verpflichtungen	63 251	53 837	17
Total Fremdkapital	2 340 736	2 006 714	17
Eigenkapital			
Aktienkapital	211	871	(76)
Kapitalreserven	9 870	9 992	(1)
Netto nicht in der Erfolgsrechnung berücksichtigte Gewinne/(Verluste), nach Steuern	815	(182)	
Neubewertungsreserven aus in Stufen erfolgten Unternehmenszusammenschlüssen, nach Steuern	38	101	(62)
Gewinnreserven	49 151	44 105	11
Als Verpflichtung zum Kauf eigener Aktien umklassiertes Eigenkapital	(185)	(133)	(39)
Eigene Aktien	(10 214)	(10 739)	5
Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	49 686	44 015	13
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Eigenkapital	6 089	7 619	(20)
Total Eigenkapital	55 775	51 634	8
Total Passiven	2 396 511	2 058 348	16

Bilanz

Die Aktiven von UBS beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 2396,5 Milliarden Franken, verglichen mit 2058,3 Milliarden Franken am 31. Dezember 2005. Für diese Zunahme waren hauptsächlich die Handelsbestände (plus 225 Milliarden Franken), die Barhinterlagen für geborgte Wertschriften inklusive Reverse-Repurchase-Geschäfte (plus 65 Milliarden Franken) und die Kundenausleihungen (plus 33 Milliarden Franken) verantwortlich. Gleichzeitig nahmen die positiven und negativen Wiederbeschaffungswerte um je 5 Milliarden Franken ab. Die Währungsschwankungen gegenüber dem Schweizer Franken (hauptsächlich der Wertverlust des US-Dollars um 7%) neutralisierten den Anstieg der Aktiven teilweise. Die Passiven erhöhten sich infolge vermehrter Verbindlichkeiten (plus 241 Milliarden Franken), der Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften inklusive Repurchase-Geschäfte (plus 70 Milliarden Franken) und der Verpflichtungen aus Handelsbeständen (plus 16 Milliarden Franken). Das den UBS-Aktionären zurechenbare Eigenkapital stieg gegenüber dem Vorjahr um 5,7 Milliarden Franken auf 49,7 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006. Diese Entwicklung reflektiert das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis von 12,3 Milliarden Franken und wurde durch Dividendenzahlungen und Aktienrückkäufe nur teilweise kompensiert.

Schreiben des Konzernprüfers

Als Konzernprüfer haben wir Konzernbilanzen der UBS AG für die am 31. Dezember 2006 und 2005 abgeschlossenen Geschäftsjahre sowie die damit verbundenen Erfolgsrechnungen, Eigenkapitalnachweise, Mittelflussrechnungen und Anhänge für die Geschäftsjahre 2006, 2005 und 2004, auf deren Grundlage die zusammengefasste Konzernrechnung erstellt worden ist, nach den Grundsätzen des Public Company Accounting Oversight Board (USA) sowie nach den Schweizer Prüfungsstandards des schweizerischen Berufsstandes geprüft. In unserem Bericht vom 10. März 2007 (siehe UBS Finanzbericht, Seite 86/87) haben wir über diese Konzernrechnung, welche in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards erstellt wurde, ein uneingeschränktes Prüfungsurteil abgegeben.

Gemäss unserer Beurteilung ist die zusammengefasste Konzernrechnung auf den Seiten 41 bis 42 des Jahresberichts in allen wesentlichen Punkten konsistent mit der Konzernrechnung, auf deren Grundlage sie erstellt worden ist und über welche wir ein uneingeschränktes Prüfungsurteil abgegeben haben.

Zum besseren Verständnis der konsolidierten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der UBS AG der Berichtsperiode sowie des Umfangs unserer Prüfung muss die zusammengefasste Konzernrechnung in Verbindung mit der zugrunde liegenden Konzernrechnung und unserem zugehörigen Bericht gelesen werden.

Basel, 10. März 2007

Ernst & Young Ltd


Andrew McIntyre | Chartered Accountant
(Leitender Revisor)


Dr. Andreas Blumer | dipl. Wirtschaftsprüfer

Kennzahlen zur Leistungsmessung

UBS Kennzahlen zur Leistungsmessung

	Für das Geschäftsjahr endend am	
	31.12.06	31.12.05
Eigenkapitalrendite (%)^{1,2}		
Gemäss Erfolgsrechnung	28,2	39,7
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	26,5	27,7
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)³		
Gemäss Erfolgsrechnung	5,95	6,68
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5,58	4,66
Geschäftsaufwand/ Geschäftsertrag des Finanzdienstleistungsgeschäfts (%)^{4,5}	69,7	70,1
Neugelder, Finanzdienstleistungsgeschäft (Mrd. CHF)⁶	151,7	148,5

¹ Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis/Den UBS-Aktionären zurechenbares durchschnittliches Eigenkapital abzüglich vorgeschlagener Ausschüttungen. ² Die Eigenkapitalrendite gemäss Erfolgsrechnung und aus fortzuführenden Geschäftsbereichen berücksichtigt eine Anpassung des den UBS-Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals. Für Details siehe Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung im Finanzbericht 2006. ³ Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 im Anhang zur Konzernrechnung im Finanzbericht 2006. ⁴ Ohne Erfolg aus Industriebeteiligungen. ⁵ Geschäftsaufwand/ Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. ⁶ Ohne Zins- und Dividenden-erträge.

Performancemessung und -analyse

Das Geschäftsergebnis von UBS wird im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) dargestellt. Bei den Kommentaren und Analysen zum Geschäftsgang stehen die fortzuführenden Geschäftsbereiche im Zentrum. Da die nicht weitergeführten Aktivitäten für die Unternehmensführung keine Bedeutung mehr haben, sind sie unserer Ansicht nach für den künftigen möglichen Geschäftsgang unerheblich. Entsprechend bleiben sie in unseren geschäftsrelevanten Entscheidungen unberücksichtigt. Dies erleichtert den Vergleich mit den Ergebnissen unserer Konkurrenten und die Einschätzung unseres zukünftigen Wachstumspotenzials.

In den letzten zwei Jahren wirkten sich zwei nicht weitergeführte Aktivitäten massgeblich auf die konsolidierte Konzernrechnung aus:

Verkauf der Einheit Private Banks & GAM an Julius Bär im vierten Quartal 2005, bestehend aus den Privatbanken Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst und Ferrier Lullin sowie der auf das Asset Management spezialisierten GAM. Nach Abschluss der Transaktion hält UBS eine Beteiligung von 20,7% an der neuen Julius Bär.

Am 23. März 2006 verkaufte UBS ihre Aktienbeteiligung von 55,6% an Motor-Columbus an ein Konsortium schweizerischer Atel-Minderheitsaktionäre, die EOS Holding und Atel sowie die französische Elektrizitätsgesellschaft Electricité de France (EDF).

Kennzahlen zur Erfolgsmessung

In den vergangenen sieben Jahren konzentrierten wir uns konsequent auf unsere vier Leistungskennzahlen, die darauf ausgerichtet sind, für die Aktionäre kontinuierlich attraktive Renditen zu erwirtschaften. Alle Kennzahlen werden auf Basis der fortzuführenden Geschäftsbereiche berechnet. Die ersten beiden, die Eigenkapitalrendite und das verwässerte Ergebnis pro Aktie, beziehen sich auf den gesamten Konzern. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis und die Nettozuflüsse an Neugeldern beschränken sich auf das Finanzdienstleistungsgeschäft. Auf dieser Grundlage ergeben sich für 2006 folgende Kennzahlen:

- eine Eigenkapitalrendite von 26,5% für das Gesamtjahr 2006. Dieser Wert liegt unter den 2005 erzielten 27,7%, aber deutlich über unserem Ziel von langfristig mindestens 20%. Das höhere den UBS-Aktionären zurechenbare Ergebnis wurde durch einen Anstieg des durchschnittlichen Eigenkapitals, der auf bedeutenden Gewinnreserven beruhte, ausgeglichen.
- ein verwässertes Ergebnis pro Aktie von 5.58 Franken (2005: 4.66 Franken). Diese Steigerung um 20% widerspiegelt die höheren Erträge sowie eine geringfügige Reduktion der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien (minus 2%) als Folge unserer Rückkaufprogramme.

- ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis für das Finanzdienstleistungsgeschäft von 69,7%. Dies entspricht gegenüber den 70,1% des Jahres 2005 einer Verbesserung um 0,4 Prozentpunkte. Grund dafür ist der Anstieg des Erfolgs aus dem Handelsgeschäft sowie des Erfolgs aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft, der teilweise durch einen höheren Personal- und Sachaufwand ausgeglichen wurde. In Bereichen, die unseres Erachtens langfristig strategische Chancen bieten, haben wir während des vergangenen Jahres über 8500 Mitarbeiter eingestellt.
- ein rekordhoher Neugeldzufluss von 151,7 Milliarden Franken, gegenüber 148,0 Milliarden Franken 2005. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate der Vermögensbasis per Ende 2005 von 5,7%. Die Zuflüsse blieben weltweit hoch. Wealth Management International & Switzerland verzeichnete während des Jahres Eingänge von 97,6 Milliarden Franken, insbesondere gestützt auf starke Zuflüsse im asiatisch-pazifischen Raum und in Europa als Resultat unserer Wachstumsstrategie. Bei Wealth Management US belief sich der Neugeldzufluss 2006 auf 15,7 Milliarden Franken, das sind 11,2 Milliarden Franken weniger als im Vorjahr. Die Zuflüsse bei Global Asset Management sanken von hohen 49,5 Milliarden Franken 2005 auf 37,2 Milliarden Franken 2006. Im Schweizer Privatkundengeschäft betrug der Neugeldzufluss 1,2 Milliarden Franken.



Ergebnis Finanzdienstleistungsgeschäft

Erfolgsrechnung¹

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		Veränderung in %
	31.12.06	31.12.05	
Fortzuführende Geschäftsbereiche			
Zinsertrag	87 401	59 286	47
Zinsaufwand	(80 880)	(49 758)	63
Erfolg Zinsengeschäft	6 521	9 528	(32)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	156	375	(58)
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	6 677	9 903	(33)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	25 881	21 436	21
Erfolg Handelsgeschäft	13 318	7 996	67
Übriger Erfolg	1 295	561	131
Total Geschäftsertrag	47 171	39 896	18
Barkomponente	21 282	18 275	16
Aktienkomponente ²	2 187	1 628	34
Total Personalaufwand	23 469	19 903	18
Sachaufwand	7 929	6 448	23
Dienstleistungen von / an andere(n) Geschäftseinheiten	(9)	(14)	36
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen	1 245	1 240	0
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	148	127	17
Total Geschäftsaufwand	32 782	27 704	18
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	14 389	12 192	18
Steuern	2 751	2 296	20
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	11 638	9 896	18
Aufgegebene Geschäftsbereiche			
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern	4	4 564	(100)
Steuern	0	489	(100)
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	4	4 075	(100)
Konzernergebnis	11 642	13 971	(17)
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Konzernergebnis	389	454	(14)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	389	454	(14)
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	0	
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	11 253	13 517	(17)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	11 249	9 442	19
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	4	4 075	(100)
Zusätzliche Informationen			
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	78 140	69 569	12

¹ Ohne Erfolg aus Industriebeteiligungen. ² Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von anderen Anlageinstrumenten.

Ergebnisse

Auf Basis der fortzuführenden Geschäftsbereiche erzielten wir 2006 das beste Ergebnis unserer Geschichte. Alle Einheiten wiesen ein höheres Ergebnis aus als im Vorjahr. Das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis belief sich 2006 auf 11 253 Millionen Franken. Die aufgegebenen

Geschäftsbereiche steuerten 4 Millionen Franken bei. 2005 hatte sich deren Beitrag wegen des Verkaufs von Private Banks & GAM auf 4075 Millionen Franken belaufen. Das Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen kletterte auf 11 249 Millionen Franken. Dies entspricht einer Zunahme um 19% gegenüber den 9442 Millionen des Jahres 2005.

Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag stieg gegenüber 2005 (39 896 Millionen Franken) um 18% auf 47 171 Millionen Franken. Dies ist der höchste je erreichte Wert.

Der Erfolg aus dem Zinsengeschäft umfasst neben Erträgen aus dem Zinsdifferenzgeschäft (Ausleihungen und Einlagen) auch den Erfolg aus Handelstätigkeiten (beispielsweise Coupon- und Dividendenerträge).

Der *Erfolg aus Handelstätigkeit* belief sich 2006 auf 13 119 Millionen Franken und nahm somit gegenüber 2005 um 15% zu. Die Erträge aus dem Aktienhandel lagen 2006 bei 4759 Millionen Franken und damit um 21% über dem Ergebnis 2005. Die Erträge im Derivatgeschäft, im Prime Brokerage und im Eigenhandel nahmen 2006 stark zu. Teilweise neutralisiert wurde diese erfreuliche Entwicklung durch niedrigere Erträge aus Cash Equities. Im Handel mit festverzinslichen Produkten stiegen die Erträge 2006 um 8%, was dem Zinsen- und Metallgeschäft sowie dem Bereich Credit Fixed Income zu verdanken war. Dies wurde teilweise durch tiefere Erträge im Derivatgeschäft kompensiert, bedingt durch weniger aktive Kunden. Die Erträge aus dem Devisengeschäft legten 2006 gegenüber dem Vorjahresniveau zu.

Der *Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft* stieg 2006 um 9% auf 5829 Millionen Franken, gestützt auf eine Zunahme besicherter Kredite an vermögende Privatkunden weltweit. Zudem kommen darin die höheren Spreads für Einlagen in US-Dollar, Euro und Schweizer Franken sowie das gestiegene Hypothekenvolumen für Schweizer Kunden zum Ausdruck. Im amerikanischen Wealth-Management-Geschäft wirkten sich die höheren Einlagen sowie die höheren Spreads darauf vorteilhaft aus. Dem standen jedoch geringere Erträge aus dem rückläufigen Schweizer Recovery-Portfolio gegenüber.

Der *Erfolg aus Treasury-Aktivitäten und aus anderen Aktivitäten* war 2006 mit 891 Millionen Franken 19% höher als im Vorjahr. Der Zinsertrag stieg aufgrund einer höheren konsolidierten Kapitalbasis. Gegenüber dem Vorjahr profitierte der Ertrag von gestiegenen Bewertungen bei US-Dollar-Devisenoptionen, die eingesetzt wurden, um das Währungsrisiko künftiger Gewinne abzusichern. Der US-Dollar verlor 2006 gegenüber dem Schweizer Franken an Wert.

2006 lösten wir *Wertberichtigungen für Kreditrisiken* in Höhe von netto 156 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 375 Millionen Franken 2005. Diese Entwicklung widerspiegelt anhaltend günstige Bedingungen an den Kreditmärkten. Das Wachstum der Weltwirtschaft blieb trotz einer leichten Abkühlung in den USA robust.

Der *Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft* stieg 2006 um 21% auf 25 881 Millionen Franken. Zu diesem Ergebnis trugen insbesondere die vermögensabhängigen Erträge bei, ebenso die Einkünfte im Anlagefonds-, Emissions- und Corporate-Finance-Geschäft und die Netto-Courtageeinnahmen.

Der *Übrige Erfolg* wuchs 2006 gegenüber 2005 um 131%. Hauptgrund dafür waren Gewinne auf unseren Mitgliedschaften an der New York Stock Exchange, die im Zuge des Börsengangs im März 2006 in Aktien umgetauscht wurden. Ferner verkauften wir unsere Beteiligungen an der London Stock Exchange, an Babcock & Brown und an der EBS Group.

Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand erhöhte sich 2006 um 18% auf 32 782 Millionen Franken.

Der *Personalaufwand* stieg um 18% auf 23 469 Millionen Franken 2006, da die leistungsabhängigen Vergütungen als Folge des guten Geschäftsgangs in allen Bereichen höher ausfielen. Der Saläraufwand stieg 2006 aufgrund der jährlichen Lohnerhöhungen und des Personalbestands, der im Zuge der stetigen Expansion unserer Geschäftsaktivitäten um 12% aufgestockt wurde. Die Aktienkomponente des Saläraufwands nahm 2006 um 34% zu. Hauptgründe dafür sind die höheren Aktienzuteilungen im Jahr 2006 und der infolge des Kursanstiegs der Aktie höhere Marktwert der Optionen. Die Sozialleistungen erhöhten sich im Berichtsjahr aufgrund gestiegener Saläre und Bonuszahlungen um 9%. Ebenfalls aufgrund gestiegener Saläre sowie infolge des grösseren Personalbestands nahmen die Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen 2006 um 13% zu. Der übrige Personalaufwand wuchs 2006 gegenüber dem Vorjahr vor allem aufgrund des erhöhten Personalbestands.

Der *Sachaufwand* stieg im Vorjahresvergleich um 1481 Millionen Franken auf 7929 Millionen Franken 2006. Ursache dafür waren verschiedene Rückstellungen, insbesondere jene für den Vergleich mit der Sumitomo Corporation sowie für einen langfristigen Büromietvertrag in New Jersey. Strategische Projekte führten zu einer Erhöhung der Beratungshonorare. IT- und sonstige Outsourcingkosten, der Aufwand für Marketing und Public Relations sowie die Auslagen für Marktdaten-Services stiegen als Folge des höheren Geschäftsvolumens. Der grössere Personalbestand führte zu einem Anstieg von Mietkosten und Reisespesen.

Die *Abschreibungen auf immaterielle Anlagen* stiegen im Vergleich zum Vorjahresniveau um 17% auf 148 Millionen Franken. Grund dafür waren die 2006 getätigten Akquisitionen.

Personalbestand

Die Zahl der im Finanzdienstleistungsgeschäft tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich im Berichtsjahr um 8571 oder 12% auf 78 140 (2005: 69 569) erhöht. Im Zuge der anhaltenden Expansion unserer Kerngeschäfte stieg der Personalbestand in sämtlichen Unternehmensgruppen. Teilweise beruhte der Zuwachs auch auf der Integration von Mitarbeitern von Banco Pactual, von Piper Jaffray und von ABN AMRO.

Global Wealth Management & Business Banking

Wealth Management International & Switzerland

Der Vorsteuergewinn erreichte 2006 einen Rekordwert und war mit 5203 Millionen Franken um 25% höher als 2005. Zum einen beruht die Zunahme auf höheren vermögensabhängigen Erträgen, die dank günstigen Marktbedingungen und Neugeldzuflüssen erzielt wurden. Zum anderen ist sie auf steigende Zinserträge zurückzuführen, die wiederum dem Ausbau des Lombardkreditgeschäfts zu verdanken waren. Bedingt durch unsere Expansion stieg der Geschäftsaufwand im Vorjahresvergleich um 15%. Mehrkosten für IT-Services, die von anderen Geschäftsbereichen erbracht werden, führten zu einer Erhöhung des verrechneten Aufwands. Der Personalaufwand erhöhte sich um 22%, hauptsächlich infolge der Einstellung von 2009 zusätzlichen Mitarbeitern.

Im Jahr 2006 kletterte der Neugeldzufluss auf einen Rekordwert von 97,6 Milliarden Franken, gegenüber 68,2 Milliarden Franken 2005. Zu diesem hervorragenden Ergebnis trugen Zuflüsse in sämtlichen Regionen und über das ganze Jahr hinweg bei. Insbesondere die Regionen Asien/Pazifik und Europa entwickelten sich erfreulich – dies als Resultat unserer Wachstumsstrategie.

Die verwalteten Vermögen nahmen im Berichtsjahr von 982 Milliarden Franken um 16% auf 1138 Milliarden Franken per 31. Dezember 2006 zu. Dieser Anstieg war in erster Linie dem hohen Neugeldzufluss und den steigenden Finanzmärkten zu verdanken. Übernommene Geschäftseinheiten, die 2006 integriert wurden, steuerten 4,8 Milliarden Franken zu den verwalteten Vermögen bei. Negative Währungseffekte dämpften diese Entwicklung leicht. Ende 2006 waren rund 36% der verwalteten Vermögen in US-Dollar denominated.

Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen betrug 2006 103 Basispunkte und war damit um einen Basispunkt höher als im Vorjahr (102 Basispunkte). Die vermögensbasierte Marge stieg dank höheren Kommissionserträgen und vermehrten Lombardkrediten, während die Marge auf vermögensunabhängigen Erträgen zurückging.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis verbesserte sich 2006 auf 51,7%, gegenüber 53,7% im Vorjahr. Trotz der höheren Kosten, die mit unserer globalen Expansionsstrategie verbunden sind, zeigt diese Kennzahl seit vier Jahren eine ununterbrochen positive Entwicklung.

Wealth Management US

Der Vorsteuergewinn belief sich im Berichtsjahr auf 582 Millionen Franken, gegenüber 312 Millionen Franken im Jahr 2005. In US-Dollar betrachtet entspricht dies einer Performancesteigerung um 86%.

Der Geschäftsertrag stieg von 5156 Millionen Franken 2005 auf 5863 Millionen Franken. Diese Zunahme um 14% beruht vorwiegend auf den vermögensabhängigen Erträgen, die infolge der grösseren Vermögensbasis deutlich gestiegen sind. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich im Berichtsjahr gegenüber 2005 (4844 Millionen Franken) auf 5281 Millionen Franken. Grund dafür ist ein gestiegener Personal- und Sachaufwand, der unter anderem auf strategische Wachstumsinitiativen und die Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray zurückzuführen ist. Die Kosten stiegen infolge einer Rückstellung im Zusammenhang mit Büroräumlichkeiten in New Jersey, nachdem entschieden worden war, diese unterzuvermieten und nicht selbst zu nutzen. Dem standen im Vergleich zu 2005 geringere Rückstellungen für Rechtsfälle gegenüber.

Der Neugeldzufluss belief sich 2006 auf 15,7 Milliarden Franken. Damit ging er gegenüber dem Vorjahr (26,9 Milliarden Franken) um 42% zurück. Einschliesslich Zinsen und Dividenden erreichten die Neugelder im Berichtsjahr 37,9 Milliarden Franken, verglichen mit 45,2 Milliarden Franken 2005. Trotz dieses Rückgangs fällt der Neugeldzufluss im Konkurrenzvergleich gemessen an der Vermögensbasis positiv aus.

Die verwalteten Vermögen von Wealth Management US stiegen von 752 Milliarden Franken am 31. Dezember 2005

Ergebnis nach Geschäftseinheiten

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05
Für das Geschäftsjahr endend am oder per								
Total Geschäftsertrag	10 798	9 011	5 863	5 156	5 270	5 071	21 931	19 238
Total Geschäftsaufwand	5 595	4 850	5 281	4 844	2 914	2 882	13 790	12 576
Ergebnis vor Steuern	5 203	4 161	582	312	2 356	2 189	8 141	6 662
Neugelder (Mrd. CHF)	97,6	68,2	15,7	26,9	1,2	3,4	114,5	98,5
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	1 138	982	824	752	161	153	2 123	1 887
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	13 564	11 555	18 557	17 034	15 913	16 023	48 034	44 612

um 10% auf 824 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006. Die Zunahme war das Resultat der günstigen Marktentwicklung 2006 sowie der Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray. Letztere brachte UBS verwaltete Vermögen von netto 54 Milliarden Franken.

Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen für 2006 betrug 76 Basispunkte, gegenüber 75 Basispunkten 2005. Die Steigerung ist darauf zurückzuführen, dass die Erträge im Jahresverlauf stärker zunahmen als die durchschnittlich verwalteten Vermögen.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis betrug 2006 90,1%, verglichen mit 93,9% im Vorjahr. Der Rückgang widerspiegelt den Geschäftsertrag, der dank deutlich höheren vermögensabhängigen Einkünften zunahm. Geschmälert wurde dieser positive Effekt hingegen durch die steigenden Kosten, und zwar in erster Linie einen höheren Personalaufwand aufgrund von Wachstumsinitiativen sowie die Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray.

Business Banking Switzerland

Der Vorsteuergewinn erreichte 2006 das Rekordniveau von 2356 Millionen Franken und übertraf damit den Vorjahreswert um 167 Millionen Franken oder 8%. Dafür war in erster Linie das Ertragswachstum verantwortlich. Die vermögensabhängigen Erträge und Courtageeinnahmen stiegen, während der Personalaufwand im Zuge der Auslagerung des Facility Managements in der Schweiz zurückging. Im Ergebnis kommt unser anhaltend diszipliniertes Kostenmanagement zum Ausdruck. Die abgegrenzten erwarteten Auflösungen von Wertberichtigungen für Kreditrisiken beliefen sich auf 185 Millionen Franken.

Der Neugeldzufluss lag 2006 mit 1,2 Milliarden Franken um 2,2 Milliarden Franken unter den 3,4 Milliarden Franken des Vorjahres. Ursachen dafür waren niedrigere Mittelzuflüsse bei bestehenden Kunden sowie eine Verlagerung von Vermögensverwaltungs- auf Depotmandate.

Die verwalteten Vermögen stiegen von 153 Milliarden Franken im Vorjahr auf 161 Milliarden Franken 2006. Im Verlauf des Berichtsjahres wurden Kundenvermögen in Höhe von 8,2 Milliarden Franken von Business Banking Switzerland auf Wealth Management International & Switzerland übertragen. Dieser Transfer erfolgte im Rahmen der Entwicklung von Kundenbeziehungen.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis lag 2006 bei 57,3% und damit 0,9 Prozentpunkte tiefer als im Vorjahr (58,2%), da die Erträge stärker stiegen als die Kosten.

Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2006 auf 143,4 Milliarden Franken (brutto). Dies entspricht einem Plus von 1% gegenüber dem Vorjahr. Höhere Volumen bei den Privathypothen konnten den anhaltenden Rückgang unseres Recovery-Portfolios auf 2,6 Milliarden Franken (2005: 3,3 Milliarden Franken) mehr als ausgleichen.

Fakten & Zahlen zu Wealth Management

Wir verfügen über mehr als 140 Jahre Erfahrung im Wealth-Management-Geschäft. Mit verwalteten Vermögen in Höhe von 1962 Milliarden Franken sind wir der führende globale Wealth Manager.

Im Rahmen unserer internationalen und schweizerischen Wealth-Management-Aktivitäten verwalten wir Vermögen in Höhe von 1138 Milliarden Franken und beschäftigen mehr als 4700 Kundenberater. In den USA gehören wir zu den führenden Wealth-Management-Adressen. Unsere über 7800 Finanzberater betreuen Vermögen in Höhe von 824 Milliarden Franken.

Unsere Kundenberater erbringen eine Fülle von Wealth-Management-Dienstleistungen: von der Vermögensverwaltung über die Nachlassplanung bis hin zu Corporate-Finance-Beratung und Art Banking.

Unseren Kunden steht dank der offenen Produktplattform ein breites Spektrum an sorgfältig geprüften, erstklassigen Drittprodukten zur Verfügung, die unser eigenes Angebot ergänzen.

Fakten & Zahlen zu Business Banking Switzerland

Als Nummer eins in der Schweiz bieten wir Privat- und Firmenkunden eine umfassende Palette von Bank- und Wertschriftendienstleistungen an.

Über mehr als drei Millionen Konten, Hypotheken und andere Finanzbeziehungen betreuen wir rund 2,7 Millionen Privatkunden in der Schweiz.

Wir erbringen zudem Dienstleistungen für zirka 137000 Firmenkunden, zu denen auch institutionelle Investoren, öffentliche Körperschaften sowie Stiftungen mit Sitz in der Schweiz zählen.

Unsere 1253 multifunktionalen Geldautomaten und 301 Geschäftsstellen bilden ein Netzwerk, über das keine andere Bank in der Schweiz verfügt.

Global Asset Management

2006 erzielten wir ein hervorragendes Jahresergebnis. Der Vorsteuergewinn stieg von 1057 Millionen Franken 2005 auf 1392 Millionen Franken 2006. Verglichen mit 2005 kommen darin die gestiegenen Management-Fees in allen Geschäftsbereichen sowie die performanceabhängigen Erträge im Bereich der alternativen und quantitativen Anlagen zum Ausdruck. Der Geschäftsaufwand, der infolge der Personalaufstockung sowie höherer leistungsabhängiger Vergütungen und Investitionen in strategische Initiativen und IT-Projekte zunahm, glich das Ergebnis teilweise aus. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis betrug im Jahr 2006 56,8% und lag damit 0,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau.

Der Geschäftsertrag stieg 2006 um 29% auf den Rekordwert von 3220 Millionen Franken. Im institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäft stiegen die Einnahmen um 36%, im Anlagengeschäft um 22%. Beide Bereiche profitierten von höheren Management-Fees in den meisten Anlageklassen, Neugeldzuflüssen und höheren Marktbewertungen.

2006 erhöhte sich der Geschäftsaufwand gegenüber 2005 um 28%. Vor allem infolge der strategischen Initiativen im Jahr 2006 stieg der Personalaufwand gegenüber 2005 um 52%, und der Sachaufwand nahm verglichen mit dem Vorjahr um 31% zu. 2006 wurden anderen Geschäftseinheiten Beträge in Höhe von 105 Millionen Franken verrechnet, nachdem im Vorjahr Nettobelastungen anderer Geschäftseinheiten von 116 Millionen Franken zu verzeichnen

gewesen waren. Hauptgrund sind gestiegene Weiterverrechnungen an die Investment Bank für Investment-Management-Dienstleistungen, die Dillon Read Capital Management erbrachte (siehe auch Fakten & Zahlen zu Global Asset Management unten).

Die verwalteten Vermögen institutioneller Kunden beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 519 Milliarden Franken (plus 18%). Darin widerspiegeln sich die erfreuliche Marktentwicklung insbesondere bei den Aktien, der kräftige Neugeldzufluss und die Akquisition der Banco Pactual. 2006 betrug der Neugeldzufluss 29,8 Milliarden Franken, verglichen mit 21,3 Milliarden Franken 2005. Die meisten Anlagekategorien verzeichneten hohe Mittelzuflüsse, die durch Mittelabflüsse bei Aktienmandaten teilweise ausgeglichen wurden.

Die verwalteten Vermögen im Wholesale-Intermediary-Geschäft beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 347 Milliarden Franken (plus 7%). Auch in diesem Betrag kommen die erfreuliche Marktentwicklung, der Neugeldzufluss und die Akquisition der Banco Pactual zum Ausdruck. 2006 betrug der Neugeldzufluss 7,4 Milliarden Franken, verglichen mit 28,2 Milliarden Franken 2005. Dieser Vorjahreswert war dank einer Vielzahl von Produktlancierungen in allen wichtigen Anlagekategorien erreicht worden. Im Berichtsjahr waren Mittelabflüsse bei Festverzinslichen und Aktien und gleichzeitig anhaltende Zuflüsse in Multi-Asset-Fonds zu verzeichnen.



Ergebnis der Unternehmensgruppe

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per	
	31.12.06	31.12.05
Total Geschäftsertrag	3 220	2 487
Total Geschäftsaufwand	1 828	1 430
Ergebnis vor Steuern	1 392	1 057
Neugelder – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	29,8	21,3
davon: Geldmarktfonds – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	11,0	(3,0)
Verwaltete Vermögen – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	519	441
davon: Geldmarktfonds – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	28	16
Neugelder – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	7,4	28,2
davon: Geldmarktfonds – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	(2,5)	(9,7)
Verwaltete Vermögen – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	347	324
davon: Geldmarktfonds – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	59	62
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	3 436	2 861

Fakten & Zahlen zu Global Asset Management

Als einer der weltweit führenden Vermögensverwalter bieten wir Privatkunden, Institutionellen und Firmen direkt und über Finanzintermediäre Lösungen in den Bereichen traditionelle und alternative Anlagen sowie Immobilien an. Unsere wichtigsten Büros befinden sich in Basel, Chicago, Frankfurt, Grand Cayman, Hartford, Hongkong, London, Luxemburg, New York, Rio de Janeiro, Sydney, Tokio, Toronto und Zürich. Global Asset Management beschäftigt knapp 3500 Mitarbeiter in 23 Ländern.

Der Aktienanlagebereich umfasst unterschiedliche Stile und Kompetenzen, die den verschiedensten Risiko-Rendite-Anforderungen der Kunden gerecht werden.

Der Fixed-Income-Bereich deckt ein breites Spektrum an globalen und lokalen marktbasieren Anlagestrategien ab. Die alternativen und quantitativen Anlagen gliedern sich in zwei Hauptsparten: das Multi-Manager-Geschäft (oder Funds of Hedge Funds) und den Single-Manager-Bereich.

Im globalen Immobilienbereich investieren wir weltweit in börsengehandelte Immobilienanteile sowie in Immobilienanlagen in Europa, Japan und den USA.

2006 gründeten wir innerhalb von Global Asset Management Dillon Read Capital Management (DRCM), das neue alternative Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS. Im November 2006 lancierte diese Einheit ihren ersten Fonds für externe Investoren.

Investment Bank

2006 erzielten wir das beste Ergebnis in der Geschichte der Investment Bank. Der Vorsteuergewinn belief sich 2006 auf 5943 Millionen Franken. Dies ist ein Plus von 15% gegenüber dem Vorjahr. Der Geschäftsertrag betrug im Berichtsjahr 21 787 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 17 484 Millionen Franken des Vorjahres einer Zunahme um 25%.

Im Aktiengeschäft lagen die Erträge 35% über dem Niveau von 2005. Insgesamt erhöhten sich die Erträge aus Cash Equities dank positiven Marktverhältnissen, die zu starken Ergebnissen in den Emerging Markets führten. Die Erträge aus dem Derivatgeschäft stiegen weltweit infolge der kräftigeren Nachfrage. Der Ertragsanstieg im Aktienkapitalmarktgeschäft ist dem lebhaften Geschehen auf den Kapitalmärkten zu verdanken. Im Zuge der wachsenden Kundenbasis und der Zunahme der Einlagen wurden die Prime-Brokerage-Dienstleistungen weiter ausgebaut. Die Erträge im Geschäft mit börsengehandelten Derivaten nahmen zu. Der Anstieg ist auf die Akquisition des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO gegen Ende des Jahres zurückzuführen. Der Eigenhandel und das Geschäft mit aktiengebundenen Produkten wiesen ebenfalls höhere Erträge aus als im Vorjahr.

Die Erträge von Fixed Income, Rates and Currencies erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 14%. Im Energiehandel und im Geschäft mit verbrieften Hypotheken stiegen die Erträge, was dem Zinsgeschäft zu einem im Vergleich zum Vorjahr besseren Ergebnis verhalf. Die Entwicklung wurde durch niedrigere Erträge im Derivatgeschäft gebremst. Die Sparte Credit Fixed Income verzeichnete ein starkes Wachstum im strukturierten Kreditgeschäft und im Sekundärkre-

ditmarkt. Das Syndicated-Finance-Geschäft profitierte von den regeren Marktaktivitäten und verzeichnete ebenfalls höhere Erträge. Die Verluste aus Credit Default Swaps, die zur Absicherung von Kreditengagements eingesetzt werden, beliefen sich auf 245 Millionen Franken (2005: Gewinn von 103 Millionen Franken). Die Erträge aus dem Municipal-Securities-Geschäft lagen 2006 unter dem Vorjahr. Von kräftigen Ertragszuwächsen profitierten das Fremdwährungsgeschäft, das Cash and Collateral Trading und insbesondere das Metallgeschäft.

Die Erträge aus dem Investment Banking beliefen sich 2006 auf 3273 Millionen Franken. Dies entspricht einem Zuwachs von 31% gegenüber dem Vorjahr und ist auf Wachstum in allen Regionen, insbesondere in Asien, zurückzuführen. Im Anleihen- und Aktienkapitalmarktgeschäft wurden im Vergleich zum Vorjahr beträchtliche Zuwachsraten erzielt. Das Leveraged-Finance-Geschäft wuchs weiter, was von einem verstärkten Engagement von UBS in diesem Bereich zeugt. Im Beratungsgeschäft nahmen die Erträge im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls zu, da die Kunden strategische Chancen nutzten.

Der Geschäftsaufwand stieg 2006 um 3541 Millionen Franken auf 15 844 Millionen Franken. Dies ist ein Plus von 29% gegenüber dem Vorjahr (12 303 Millionen Franken).

Die Zunahme des Personalaufwands um 23% gegenüber 2005 war höheren Bonusabgrenzungen und Salärkosten infolge des erhöhten Personalbestands zuzuschreiben. Die aktienbasierten Vergütungen nahmen gegenüber dem Vorjahr um 30% zu. Gründe dafür waren höhere Aktienzuteilungen im Jahr 2006 und der als Folge des Kursanstiegs der UBS-

Ergebnis der Unternehmensgruppe

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	Für das Geschäftsjahr	
	endend am	oder per
	31.12.06	31.12.05
Total Geschäftsertrag	21 787	17 484
Total Geschäftsaufwand	15 844	12 303
Ergebnis vor Steuern	5 943	5 181
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	21 899	18 174



Aktie höhere Marktwert der im Berichtsjahr zugeteilten Optionen. Die «Compensation Ratio» (der Personalaufwand im Verhältnis zum Geschäftsertrag) für das Gesamtjahr fiel zwischen 2005 und 2006 um 0,8 Prozentpunkte auf 52,3%. Die höheren leistungsabhängigen Vergütungen und der gestiegene Personalbestand wurden durch das Ertragswachstum mehr als kompensiert.

Der Sachaufwand nahm gegenüber dem Vorjahr um 47% zu. 2006 erfolgten mehrere neue Rückstellungen. Die IT- und sonstigen Outsourcingkosten sowie die Beratungshonorare stiegen. Grund dafür waren höhere Projektkosten zur Unter-

stützung des zukünftigen Geschäftswachstums in den Bereichen Fixed Income, Prime Brokerage und Emerging Markets. Die Administrations-, Reise- und Repräsentationsspesen nahmen ebenfalls zu, in geringerem Umfang auch die Mietkosten.

Die Belastungen anderer Geschäftseinheiten erhöhten sich von 640 Millionen Franken 2005 auf 956 Millionen Franken 2006. Dieser Anstieg widerspiegelt die Verrechnungen von Global Asset Management für die Verwaltung der in Dillon Read Capital Management investierten Mittel und die höheren Verrechnungen der Einheit ITI (IT-Infrastruktur) infolge des gestiegenen Personalbestands.

Fakten & Zahlen zur Investment Bank

Wir gehören zu den global führenden Investmentbanken und Wertpapierhäusern und bieten ein grosses Spektrum an Produkten und Dienstleistungen für Institutionelle und Firmenkunden, Regierungen, Finanzintermediäre und Manager alternativer Anlagen.

Die Investment Bank hat ihren Sitz in London und New York. Wir beschäftigen rund 21 900 Mitarbeiter in 36 Ländern. Unsere weltweiten Aktivitäten gliedern sich in die drei Bereiche Equities, Fixed Income, Rates and Currencies sowie Investment Banking.

Weltweit wird jede neunte Aktie über UBS gehandelt, was unsere führende Position im Handel mit Aktien, aktiengebundenen Produkten und Aktienderivaten an den Primär- und Sekundärmärkten belegt.

Unser Equity-Research-Team erstellt unabhängige Analysen und Prognosen von rund 3200 Unternehmen, auf die ungefähr 87% der globalen Marktkapitalisierung entfallen. Dabei werden nahezu alle Sektoren und sämtliche Regionen abgedeckt. Ausserdem verfasst das Team Analysen zu den Themen Konjunktur, Strategie, Derivate und quantitative Anlagen.

Die Einheit Fixed Income, Rates and Currencies stellt Firmen- und institutionellen Kunden auf allen wichtigen Märkten ein breites Angebot an Produkten und Lösungen zur Verfügung. Den Kunden steht ein globales Angebot in unseren fünf Kernsparten zur Verfügung: Credit Fixed Income, Rates, Commodities, Municipal Securities sowie Foreign Exchange and Cash and Collateral Trading.

Im Investment Banking erbringen wir erstklassige Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für Firmen- und Hedge-Fund-Kunden sowie Finanzsponsoren. Unsere Advisory Group unterstützt öffentliche und private Unternehmen in den verschiedensten Bereichen einer Transaktion, unter anderem bei der Verhandlung, Strukturierung und Koordination des Due-Diligence-Prozesses, bei Unternehmensbewertungen sowie bei der Ausgestaltung von internem und externem Kommunikationsmaterial.

Industriebeteiligungen

Im ersten Quartal 2005 transferierten wir unsere Private-Equity-Anlagen ins Segment Industriebeteiligungen (Industrial Holdings). Dies steht im Einklang mit unserer Strategie, die Aktivitäten in dieser Anlagekategorie zu reduzieren und Möglichkeiten für Desinvestitionen zu nutzen.

Der Verkauf der 55,6%-Beteiligung von UBS an Motor-Columbus, die Teil dieses Segments war, an ein Konsortium schweizerischer Atel-Minderheitsaktionäre, die EOS Holding und die Atel sowie die französische Elektrizitätsgesellschaft Electricité de France (EDF) wurde am 23. März 2006 erfolgreich abgeschlossen. Der Verkaufspreis wurde auf rund 1295 Millionen Franken festgelegt. Der Veräußerungsgewinn von 387 Millionen Franken und das im Quartal vor Abschluss der Transaktion erzielte operative Ergebnis von 71 Millionen Franken werden unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern ausgewiesen. Alle vorangehenden Berichtsperioden wurden entsprechend angepasst.

Das Segment Industriebeteiligungen erzielte 2006 ein Ergebnis von 1108 Millionen Franken, wovon 1004 Millionen Franken den UBS-Aktionären zurechenbar waren.

2006 wurden vier vollumfänglich konsolidierte Beteiligungen veräussert. Die Gewinne aus Veräusserungen werden für Industriebeteiligungen unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst. Erfolgsrechnungen der Vorjahre wurden angepasst, um diesen Veräusserungen Rechnung zu tragen.

Die nicht konsolidierten Private-Equity-Beteiligungen, einschliesslich der nach der Equity-Methode verbuchten, wiesen 2006 einen Gewinn aus Veräusserungen von 391 Millionen Franken aus. Die zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sanken auf 344 Millionen Franken (Stand 31. Dezember 2006), gegenüber 744 Millionen Franken im Vorjahr. Der mittels Desinvestitionen erzielte Ertrag wurde durch die Beanspruchung bestehender Verpflichtungen teilweise neutralisiert. Der Marktwert der nicht konsolidierten Beteiligungen sank im Berichtsjahr infolge von Neubewertungen und erfolgreichen Desinvestitionen von 1008 Millionen Franken 2005 auf 861 Millionen Franken 2006. Die nicht beanspruchten Verpflichtungen beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 227 Millionen Franken, nachdem sie Ende 2005 noch 367 Millionen Franken betragen hatten.

Informationsportfolio

Dieser Jahresbericht 2006 erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Chinesisch und Japanisch (SAP-Nr. 80530).

Das Handbuch 2006/2007 enthält eine detaillierte Beschreibung von UBS, ihrer Strategie, Organisation, Mitarbeiter und den einzelnen Unternehmensgruppen. Der Abschnitt «Finanzbewirtschaftung» umfasst ausführliche Informationen zu Kredit-, Markt- und operationellen Risiken. Ein eigenes Kapitel ist dem Zins- und Währungsmanagement, dem Hedge Accounting sowie der Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung gewidmet. Das Handbuch ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-Nr. 80532).

Der Finanzbericht 2006 enthält die geprüfte Jahresrechnung 2006 sowie Detailanalysen. Er ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-Nr. 80531).

UBS publiziert ausführliche **Quartalsberichte** und Analysen, einschliesslich Kommentaren zum Geschäftsverlauf und zu den Fortschritten bei den wichtigsten strategischen Initiativen. Diese Quartalsberichte sind in Englisch erhältlich.

Der Bericht über Saläre und andere Entschädigungen enthält detaillierte Informationen zu den Vergütungen, die im Jahr 2006 an die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung ausbezahlt wurden. Er ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-Nr. 82307). Diese Informationen finden sich auch im Kapitel «Corporate Governance» im Handbuch 2006/2007.

Die Broschüre **«Die Entstehung von UBS»** beschreibt die Entstehungsgeschichte der heutigen UBS und enthält Kurzporträts ihrer Vorgängerfirmen (Deutsch und Englisch; SAP-Nr. 82252).

Wo Sie die Berichte finden und bestellen können

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

Informationsquellen für Investoren

Auf unserer Website für Aktionäre und Analysten, www.ubs.com/investors, finden sich ausführliche Informationen über UBS wie Finanzinformationen (einschliesslich SEC-Dokumenten), Unternehmensinformationen, Charts und Daten zur

Kursentwicklung der UBS-Aktie, der UBS-Event-Kalender, Dividendeninformationen sowie die aktuellsten Präsentationen des Managements für Investoren und Finanzanalysten. Im Internet werden die Informationen in Deutsch und Englisch sowie teilweise in Französisch und Italienisch publiziert.

Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC

UBS hinterlegt periodische Berichte und andere Informationen über das Unternehmen bei der US-Börsenaufsichtsbehörde, der «Securities and Exchange Commission» (SEC). Am wichtigsten ist dabei das Formular 20-F, mit dem jeweils der Jahresbericht entsprechend dem US-Wertpapiergesetz «Securities Exchange Act» von 1934 vorgelegt wird.

Das Formular 20-F von UBS enthält vorwiegend Querverweise auf das Handbuch 2006/2007 und den Finanzbericht 2006. In einigen wenigen Bereichen enthält das Formular 20-F jedoch zusätzliche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu studieren.

Sämtliche Dokumente, die UBS bei der SEC einreicht, können auf der Website der SEC, www.sec.gov, oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 450 Fifth Street N.W., Washington, D.C. 20549, USA, eingesehen werden. Über die Benutzung des öffentlichen Lesesaals gibt die SEC unter der Telefonnummer +1-800-SEC-0330 (in den USA) oder +1 202 942 8088 (ausserhalb der USA) Auskunft. Die UBS-Berichte zuhanden der SEC sowie weitere Informationen können auch bei der New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005, USA, eingesehen werden. Die meisten dieser zusätzlichen Informationen sind zudem auf der Website von UBS, www.ubs.com/investors, verfügbar. Kopien der bei der SEC hinterlegten Dokumente können bei UBS Investor Relations (Adresse siehe nächste Seite) bezogen werden.

Unternehmensinformationen

Der rechtliche und kommerzielle Name des Unternehmens lautet UBS AG. UBS AG entstand am 29. Juni 1998 durch die Fusion der 1862 gegründeten Schweizerischen Bankgesellschaft und des 1872 gegründeten Schweizerischen Bankvereins. UBS AG hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach schweizerischem Aktienrecht und den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen eingetragen ist. Als AG hat UBS Namenaktien an Investoren ausgegeben. Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Telefon +41 44 234 11 11, und Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel, Telefon +41 61 288 20 20. Die Aktien der UBS AG sind an der SWX Swiss Exchange (wo sie über die virt-x gehandelt werden) sowie an den Börsen in New York (NYSE) und Tokio (TSE) kotiert.

Kontaktadressen

Globale Telefonzentrale

Für Fragen allgemeiner Art.	Zürich	+41-44-234 1111
	London	+44-20-7568 0000
	New York	+1-212-821 3000
	Hongkong	+852-2971 8888

Investor Relations

Das Investor-Relations-Team unterstützt von unseren Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger. www.ubs.com/investors	Hotline	+41-44-234 4100	UBS AG
	New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
	Fax (Zürich)	+44-44-234 3415	P.O. Box
			CH-8098 Zürich sh-investorrelations@ubs.com

Media Relations

Das Media-Relations-Team unterstützt Medien und Journalisten weltweit. Es verfügt über lokale Kontaktstellen in Zürich, London, New York und Hongkong.	Zürich	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
	London	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
	New York	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
	Hongkong	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

Shareholder Services

Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.	Hotline	+41-44-235 6202	UBS AG
	Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
			P.O. Box
			CH-8098 Zürich sh-shareholder-services@ubs.com

US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA. www.melloninvestor.com	Anrufe aus den USA	+866-541 9689	Mellon Investor Services
	Anrufe von ausserhalb der USA	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
	Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
			sh-relations@melloninvestor.com

Cautionary statement regarding forward-looking statements | This communication contains statements that constitute “forward-looking statements”, including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market and macro-economic trends, (2) legislative developments, governmental and regulatory trends, (3) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (4) competitive pressures, (5) technological developments, (6) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2006. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligation to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Impressum | Herausgeberin/Copyright: UBS AG, Schweiz | Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch | SAP-No. 80530D-0701





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

www.ubs.com