

Handbuch 2006/2007





<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
Kennzahlen UBS	2
Wer wir sind	3
Mehr über uns	4
Kontaktadressen	6
<b>UBS</b>	<b>7</b>
Strategie und Organisation	8
Branchentrends	15
Entstehung von UBS	18
<b>Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	<b>21</b>
<b>Unsere Unternehmensgruppen</b>	<b>31</b>
Global Wealth Management & Business Banking	32
Global Asset Management	45
Investment Bank	51
Corporate Center	58
<b>Industriebeteiligungen</b>	<b>63</b>
<b>Risikobewirtschaftung</b>	<b>65</b>
Risikobewirtschaftung und -kontrolle	66
Kreditrisiko	71
Marktrisiko	86
Operationelles Risiko	95
<b>Bilanzbewirtschaftung durch Treasury</b>	<b>99</b>
Einleitung	100
Zins- und Währungsbewirtschaftung	101
Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung	104
<b>Kapitalbewirtschaftung und UBS-Aktien</b>	<b>109</b>
Kapitalbewirtschaftung	110
Eigene Aktien	113
Ausschüttung an die Aktionäre	115
UBS-Aktie im Jahr 2006	117
<b>Corporate Governance</b>	<b>121</b>
Einführung und Grundsätze	122
Konzernstruktur und Aktionariat	123
Kapitalstruktur	125
Verwaltungsrat	127
Konzernleitung	135
Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen	139
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	153
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	155
Revision	156
Informationspolitik	159
Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden	161
Erfüllung der Corporate-Governance-	
Kotierungsstandards der NYSE	164
Senior Leadership	167
<b>Corporate Responsibility</b>	<b>169</b>

# Einleitung

Sie halten die siebte Ausgabe des jährlich erscheinenden UBS-Handbuchs in Ihren Händen.

Im vorliegenden Handbuch ist UBS beschrieben: ihre Strategie, Organisation und ihre Unternehmensgruppen. Die Grundsätze der Risikobewirtschaftung sind ebenso dargelegt wie die Entwicklungen in den Bereichen Kredit- und Marktrisiko und in der Bilanzbewirtschaftung während des Jahres 2006.

Wie in den vergangenen Jahren gehen wir zudem auf die Corporate Governance von UBS sowie das Verhältnis zu den Aufsichtsbehörden und Aktionären ein. Umfassende Angaben zu den UBS-Aktien sind ebenfalls zu finden. In einem speziellen Kapitel erläutern wir die Zusammensetzung unserer Belegschaft sowie unsere Grundsätze zur Ausbildung und Führung von Mitarbeitern.

Das Handbuch sollte gemeinsam mit den anderen von UBS veröffentlichten und auf Seite 4 erwähnten Publikationen gelesen werden.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Handbuch nützliche und aufschlussreiche Informationen zu vermitteln. Wir sind überzeugt, dass die Berichterstattung von UBS bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad bereits höchsten Ansprüchen genügt. Anregungen Ihrerseits, wie Inhalt oder Präsentation unserer Produkte noch verbessert werden könnten, sind jederzeit willkommen.

Tom Hill  
Chief Communication Officer  
UBS

## Kennzahlen UBS

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.05
<b>Finanzkennzahlen</b>				
Geschäftsertrag (Mio. CHF) <sup>1</sup>	47 171	39 896	35 971	18
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis (Mio. CHF) <sup>1</sup>	11 249	9 442	7 357	19
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF) <sup>2</sup>	2 989	2 652	2 125	13
Tier-1-Kapitalquote (%) <sup>3</sup>	11,9	12,8	11,8	
<b>Wirtschaft</b>				
Steueraufwand (Mio. CHF) <sup>4</sup>	2 751	2 785	2 201	(1)
Auszahlung an Aktionäre (Dividenden und Rückkauf) (Mio. CHF)	5 889	6 702	6 600	(12)
Gehälter und Boni (Mio. CHF)	19 076	15 930	14 254	20
<b>Sozial- und Umweltzahlen</b>				
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) <sup>4</sup>	78 140	69 569	67 407	12
Frauen in Kaderpositionen (in % der Kadermitarbeiter)	25,5	22,1	N/A	18
Spenden des Unternehmens für wohltätige Zwecke (Mio. CHF)	38	45	28	(16)
Freiwilligenarbeit von UBS-Mitarbeitern im Dienst der Gesellschaft (h)	53 679	N/A	N/A	
CO <sub>2</sub> -Emissionen (Tonnen)	293 169	372 184	360 502	(21)
<b>Langfristige Ratings und Benchmarks</b>				
Fitch, London	AA+	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	
Dow Jones Sustainability Index <sup>5</sup>	✓	✓	✓	
FTSE4Good <sup>5</sup>	✓	✓	✓	
Climate Leadership Index <sup>5</sup>	✓	✓	✓	
100 wertvollste Marken gemäss Interbrand (Rang)	42	44	45	

<sup>1</sup> Ergebnis des Finanzdienstleistungsgeschäfts aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. <sup>2</sup> Ohne Private Banks & GAM. <sup>3</sup> Inklusive hybrides Tier-1-Kapital. Siehe Tabelle BIZ-Kennzahlen im Kapitel zur Kapitalbewirtschaftung und Amerkung 29 im Anhang zur Konzernrechnung. <sup>4</sup> Ohne Industriebeteiligungen. <sup>5</sup> ✓ 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.

## 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 ausgerichtet. 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 der Welt mit Niederlassungen vertreten. Wir beschäftigen weltweit rund 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. Wir verwalten Vermögen in Höhe von 3000 Milliarden Franken (alle Angaben per 31. Dezember 2006).

### Unsere Vision

UBS will das beste globale Finanzdienstleistungsunternehmen sein. Der Schwerpunkt unserer Tätigkeit liegt auf dem Wealth und Asset Management sowie auf dem Investment Banking und dem Wertschriftengeschäft. Wir verdienen uns die Anerkennung und das Vertrauen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter laufend durch die Fähigkeit voranzuschauen, zu lernen und unsere Zukunft aktiv zu gestalten. Uns allen gemeinsam ist das Streben nach Erfolg. Dafür erbringen wir erstklassige Leistungen. Wir wollen unsere Kunden dabei unterstützen, fundierte Finanzentscheide zu treffen. Unter Einbezug sämtlicher Ressourcen stellen wir durchdachte Lösungen und Dienstleistungen bereit. Wir fördern eine besondere Unternehmenskultur, die geprägt ist von Leistung, Lern- und Erfolgswillen, denn so gelingt es uns, die Besten als Mitarbeiter für unser Unternehmen zu rekrutieren, zu fördern und zu halten. Indem wir für immer mehr Talente zur ersten Adresse werden und unsere Kundenbasis kontinuierlich ausbauen, schaffen wir nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre.

## Mehr über uns

**Dieses Handbuch enthält eine detaillierte Beschreibung von UBS, ihrer Strategie, ihrer Organisation, ihrer Mitarbeiter und ihrer Corporate Governance und Corporate Responsibility. Der Teil Risikobewirtschaftung umfasst eingehende Erläuterungen zum Kredit-, Markt- und operationellen Risiko, während in einem separaten Kapitel die Zins-, Währungs- und Liquiditätsbewirtschaftung sowie die Finanzierung von UBS erklärt werden. Dieses Handbuch ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-Nr. 80532). Mehr Informationen zu UBS erhalten Sie aus den unten aufgeführten Quellen.**

### Publikationen

#### Jahresbericht 2006

Der Jahresbericht 2006 beleuchtet einige globale wirtschaftliche und finanzielle Trends und beschreibt, wie sich UBS an diesen Entwicklungen beteiligt. Der Bericht gibt einen kurzen Überblick über den Geschäftsgang 2006 und erklärt den Ansatz von UBS in den Bereichen Corporate Governance und Corporate Responsibility. Der Bericht erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Chinesisch und Japanisch (SAP-Nr. 80530).

#### Finanzbericht 2006

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

#### Quartalsberichte

Wir publizieren ausführliche Quartalsberichte und Analysen, einschliesslich Kommentaren über den Geschäftsverlauf und die Fortschritte bei den wichtigsten strategischen Initiativen. Diese Quartalsberichte sind in Englisch erhältlich.

#### Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2006

Der Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2006 enthält detaillierte Informationen zu den Vergütungen, die 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» dieses Handbuchs.

#### Entstehung von UBS

Die Broschüre «Die Entstehung von UBS» beschreibt die Entstehungsgeschichte der heutigen UBS und enthält Kurzporträts ihrer Vorgängerfirmen. Sie ist in Deutsch und Englisch erhältlich (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](http://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

#### Webseite

Auf der Webseite «Aktionäre & Analysten» unter [www.ubs.com/investors](http://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. Im Internet werden die Informationen in Deutsch und Englisch sowie teilweise in Französisch und Italienisch publiziert.

#### Messaging Service

Auf der Webseite «Aktionäre & Analysten» können Sie Nachrichten zu UBS über SMS oder E-Mail abonnieren. Die Nachrichten werden wahlweise in Deutsch oder Englisch versandt. Der Benutzer kann jene Themen auswählen, über die er jeweils informiert werden möchte.

#### Präsentationen zum Geschäftsgang

Die UBS-Quartalsergebnisse werden jeweils vom Präsidenten der Konzernleitung vorgestellt. Diese Präsentationen werden via Internet live übertragen und können auf Wunsch heruntergeladen werden. Eine Aufzeichnung der aktuellsten Präsentation kann auf der Webseite [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) unter «Finanzberichterstattung» abgerufen werden.

### 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 der Jahresbericht, der mittels Formular 20-F entsprechend dem US-Wertpapiergesetz «Securities Exchange Act» von 1934 eingereicht 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](http://www.sec.gov), oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 100 F Street N.E., Room 1580, 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](http://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.	<b>Zürich</b>	+41-44-234 1111
	<b>London</b>	+44-20-7568 0000
	<b>New York</b>	+1-212-821 3000
	<b>Hongkong</b>	+852-2971 8888

### Investor Relations

Das Investor-Relations-Team unterstützt von unseren Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger. <a href="http://www.ubs.com/investors">www.ubs.com/investors</a>	<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS AG
	New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
	Fax (Zürich)	+44-44-234 3415	Postfach
			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. <a href="http://www.ubs.com/medien">www.ubs.com/medien</a>	<b>Zürich</b>	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
	<b>London</b>	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
	<b>New York</b>	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
	<b>Hongkong</b>	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

### Shareholder Services

Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.	<b>Hotline</b>	<b>+41-44-235 6202</b>	UBS AG
	Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
			Postfach
			CH-8098 Zürich sh-shareholder-services@ubs.com

### US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA. <a href="http://www.melloninvestor.com">www.melloninvestor.com</a>	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



# UBS

UBS will das beste globale Finanzdienstleistungsunternehmen sein. Unser Fokus liegt auf dem Wealth Management und Asset Management sowie auf dem Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft. Wir verdienen uns die Anerkennung und das Vertrauen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter laufend durch die Fähigkeit vorzuschauen, zu lernen und unsere Zukunft aktiv zu gestalten. Uns allen gemeinsam ist das Streben nach Erfolg. Dafür erbringen wir erstklassige Leistungen.

# Strategie und Organisation

**Als globales Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor arbeiten wir mit Firmen, institutionellen und Privatkunden auf der ganzen Welt zusammen. Der Schwerpunkt unserer Strategie liegt auf drei globalen Kerngeschäften – dem Wealth Management, dem Asset Management, dem Investment Banking und Wertschriftenhandel – sowie in der Schweiz auf dem Privat- und Firmenkundengeschäft. Im Rahmen unserer «One Firm»-Strategie und unseres integrierten Geschäftsmodells greifen wir auf die Ressourcen und das Know-how all unserer Geschäftseinheiten zurück und schaffen so Mehrwert für unsere Kunden.**

## Unsere Geschäftsfelder

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 Vermögenswerte (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, Finanzintermediä-

ren 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 erhalten sie über uns Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten.

Im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft bieten wir unseren inländischen Privat- und Firmenkunden umfassende Bank- und Wertschriftendienstleistungen.

## Unser Wettbewerbsprofil

### Eine globale, fokussierte Strategie

Das heutige Geschäftsportfolio von UBS ist das Ergebnis unserer Vision – und ihrer konsequenten, fokussierten Umsetzung. Seit 1998 haben wir kontinuierlich Geschäfte und Beteiligungen, die nicht zu unserem Kerngeschäft gehören, abgestossen und den Erlös in den Ausbau unseres Kerngeschäfts investiert. So schufen wir das für UBS heute charakteristische Geschäftsprofil. Wir sind überzeugt, dass unser

---

## «One Firm» – das integrierte Geschäftsmodell von UBS

Wenn sich neue Geschäftschancen eröffnen, sind künstliche Trennlinien zwischen Unternehmensgruppen ohne Belang. Unsere Kunden sollen auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank zugreifen können – unabhängig von Ort und Zeit, unabhängig von den Teams, die an einzelnen Lösungen mitarbeiten. Dieser Ansatz erleichtert das Vermitteln von Kunden zwischen Geschäftsbereichen und fördert den Austausch von Produkten und Vertriebsdienstleistungen zwischen den Einheiten. Damit trägt das Modell entscheidend zu unserem Ertragsfluss bei.

Dank interner Partnerschaften sind wir in der Lage, unser intellektuelles Kapital,

unsere Abwicklungstechnologie und unsere Vertriebskanäle optimal zu nutzen. So können wir Trends über Geschäftssegmente hinweg besonders gut erkennen, unseren Kunden einen besseren Service bieten und letztlich neue Ertragsquellen erschliessen. Ein Beispiel dafür, wie erfolgreich eine solche Zusammenarbeit sein kann, zeigt das Wachstum im Bereich der strukturierten Produkte und alternativen Anlagen, zu dem sowohl das Asset und das Wealth Management als auch die Investment Bank beigetragen haben. Ihr Anteil an den verwalteten Vermögen von Wealth Management International & Switzerland stieg seit 2004 von 10% auf 16%.

2006 lancierten unsere Wealth-Management- und Investment-Banking-Einheiten gemeinsam eine Initiative, die auf äusserst wohlhabende Kunden ausgerichtet ist. In beiden Einheiten wurden Führungskräfte bestimmt, die sich auf die Erbringung von Investment-Banking- und Wealth-Management-Dienstleistungen und Beratung konzentrieren und systematisch Kunden vermitteln. An allen wichtigen Wealth-Management-Standorten wurden Partnerschaften zwischen den obersten Führungskräften der beiden Einheiten gebildet. Dabei wurden für jede Region explizite Ziele festgelegt. Seit Beginn der Kooperation flossen Nettoneugelder in Höhe von 5,5 Milliarden Franken in

Business-Mix für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre eine attraktive Alternative zu global auftretenden Geschäftsbanken, Konglomeraten und Nischenanbietern darstellt.

Diese Ausgewogenheit und Fokussierung spiegeln sich in unseren stetigen Ertragsströmen. Unsere internationalen Kerngeschäfte – die Investment Bank sowie das Wealth- und das Asset-Management-Geschäft – steuern während der gesamten Dauer eines Konjunkturzyklus durchschnittlich je 40% bis 45% zum Gesamtertrag bei. Weitere 10% entfallen auf unser Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz.

UBS ist weltweit die Nummer eins im Wealth Management: In Europa und der asiatisch-pazifischen Region ist sie marktführend, in den USA belegt sie Rang vier. Im M&A- und im Aktienemissionsgeschäft gehören wir zu den fünf grössten internationalen Anbietern und sind die einzige Investmentbank in der Topliga mit Wurzeln ausserhalb der USA. Im aktiven Asset Management belegen wir weltweit eine Spitzenposition, und in Europa sind wir die Nummer zwei im Anlagefondsgeschäft.

Dies verhilft uns – zusammen mit einem internationalen Führungsteam, das in allen Bereichen des Unternehmens wirkt und dieselbe Vision sowie dieselben Werte teilt – zu einer ausgewogenen Präsenz rund um den Globus.

#### Die führende Bank der Schweiz

In der Schweiz sind wir seit 1998 die führende Bank im Privat- und Firmenkundengeschäft, wo wir rund 2,7 Millionen Privatkunden sowie 137 000 Firmenkunden, institutionelle Anleger, öffentliche Körperschaften und Stiftungen betreuen. Wir beschränken uns in diesem Geschäft bewusst auf den Schweizer Markt und wollen uns entsprechend auf Chancen im Inland sowie auf ausgewählte Wachstumssegmente konzentrieren.

#### Nachhaltige, attraktive Wachstumschancen

Unser Geschäft konzentriert sich auf Bereiche, die ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen, gestützt auf nachhaltige gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends wie das Altern der Bevölkerung, das Entstehen neuer Vermögen und die wachsende Bedeutung der Finanzmärkte. Strukturelle Veränderungen in verschiedenen Ländern haben zur Folge, dass viele Kunden neue Lösungen, Finanzberatungs- und Abwicklungsdienstleistungen sowie Risikointermediation nachfragen.

Ohne unsere strategische Positionierung oder unser Wettbewerbsprofil massgeblich zu verändern, werden wir weiter wachsen, indem wir:

- unseren Marktanteil in den bestehenden Geschäftsfeldern ausbauen. Zu diesem Zweck werden wir neue Kunden in rasch wachsenden Segmenten akquirieren (zum Beispiel High-Net-Worth-Kunden oder Hedge Funds) und dank verbesserter Kundensegmentierung und zielgerichteter Angebote vermehrt Geschäfte mit unseren gegenwärtigen Kunden tätigen;
- auf Qualität und Innovation setzen. Diese erreichen wir über kontinuierliche Qualitätssteigerung unserer Beratung, indem wir unsere Abläufe und Prozesse verbessern und neue Produkte für unsere Kunden entwickeln;
- geografisch expandieren. Der Fokus wird auf Regionen mit hohem Wirtschafts- und Vermögenswachstum liegen, wie China, Brasilien, Russland und Indien.

Die Zusammensetzung und die Struktur unseres Geschäftsportfolios richten sich nach den langfristigen Kundenbedürfnissen. In unseren Schwerpunktbereichen verfügen wir über eine beträchtliche Grösse und erzielen zusätzliches

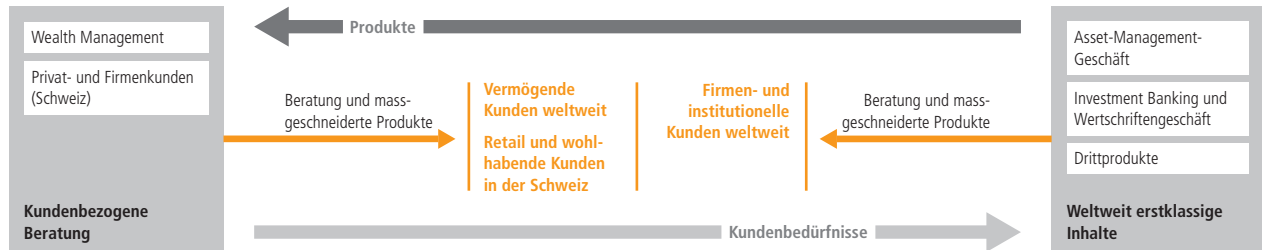
unser Wealth-Management-Geschäft. Die Investment Bank generierte 23 neue Mandate, die mehr als 57 Millionen Franken Einnahmen erbrachten. Ende 2006 leiteten unsere Asset-Management- und Investment-Banking-Einheiten eine Zusammenarbeit in die Wege, aus der die Lancierung der iBoxx US Pension Liability Indices resultierte. Diese Benchmark umfasst drei Indizes, welche die Profile von Pensionsverpflichtungen und die Performance der Verbindlichkeiten abbilden. Ziel ist es, Finanzierern von Vorsorgeeinrichtungen sowie auch Beratern und Vermögensverwaltern die Strukturierung ihrer Anlagestrategie zu erleichtern. In unserem inländischen US-Vermö-

gensverwaltungsgeschäft, das seit 2005 einen Bestandteil unserer globalen Wealth-Management-Aktivitäten bildet, unterstützt das «One Firm»-Modell den Wandel von einer klassischen amerikanischen Brokerfirma in eine Wealth-Management-Einheit mit umfassendem Dienstleistungsangebot.

Als weiterer Vorteil unseres integrierten Ansatzes lassen sich Tätigkeiten zentralisieren, sodass Doppelspurigkeiten in Bereichen wie Infrastruktur, Dienste, Führung oder Kontrolle wegfallen. Ein Beispiel hierfür ist unser Treasury-Prozess: Die Cashflows werden innerhalb von UBS zusammengeführt und saldiert, bevor sich die Bank über einen einzigen Zugangspunkt zu den

Geldmärkten finanziert. Im Risikomanagement wird zwar die Verantwortung von den eigentlichen Entscheidungsträgern im Tagesgeschäft getragen, doch der Ansatz zur Messung, Steuerung und Kontrolle von Risiken ist in der gesamten Bank einheitlich und zentral definiert. Ein weiteres Beispiel ist die 2004 erfolgreich lancierte Einheit Information Technology Infrastructure (ITI). Sie ist im Corporate Center angesiedelt und vereint sämtliche IT-Infrastrukturfunktionen von UBS. Dazu gehören die Verwaltung von Datennetzen, Telefon- und andere Kommunikationssysteme, die IT-Sicherheit, die Rechenzentren, Marktdaten-Services, Benutzerdienste und PCs.

## Integriertes, kundenorientiertes Modell



Wachstum primär durch organische Weiterentwicklung. Akquisitionen sollen unser Wachstum ergänzen und beschleunigen, müssen jedoch zu unserer Strategie und Unternehmenskultur passen sowie für unsere Aktionäre finanziell attraktiv sein.

>> Nähere Angaben zu den Branchentrends finden sich im entsprechenden Abschnitt in diesem Kapitel.

### Einzigartiges Geschäftsmodell

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir mit unserem integrierten Geschäftsmodell einen Mehrwert erzielen, der grösser ist als die Summe sämtlicher Erfolgsbeiträge aus isoliert agierenden Einheiten.

Wir sind der einzige Finanzdienstleister mit einer Marktkapitalisierung von über 100 Milliarden US-Dollar, dessen Kerngeschäft das Wealth Management ist und der für vermögende Kunden weltweit umfassende Dienstleistungen erbringt. Dies macht uns zu einem glaubwürdigen Partner für unsere Kunden und Mitarbeiter.

Gleichzeitig wächst unser Wealth Management dank der Unterstützung unseres Investment Banking und Asset Management stärker, als dies für eine unabhängig operierende Einheit möglich wäre. Teamwork und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind von zentraler Bedeutung.

Das integrierte Geschäftsmodell ermöglicht uns, in Bereichen wie Kapitalverwendung und Liquiditätsbewirtschaftung, Shared Services, Mitarbeitermobilität, Branding und Marketing bedeutende Synergien zu nutzen.

### Kundenfokus und Marke

Unser Unternehmenszweck besteht darin, Dienstleistungen für unsere Kunden zu erbringen. Unabhängig davon, ob es sich um Privat-, Firmen- oder institutionelle Kunden handelt: Immer stellen wir deren Erfolg in den Mittelpunkt und wollen ihre Ziele verstehen. Mit der Zeit verändern sich die Kundenbedürfnisse, wie auch die Finanzindustrie sich weiterentwickelt. Wir stellen sicher, dass die Rückmeldungen unserer

Kunden systematisch erfasst werden. So haben wir die Möglichkeit, unsere Dienstleistungsprozesse zu verbessern und unsere Produkte entsprechend anzupassen.

Ein weiterer zentraler Baustein unserer Wachstumsstrategie und ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz ist unsere Marke. Diese verkörpert das Versprechen gegenüber unseren Kunden – wir wollen ihnen die Gewissheit geben, in finanziellen Fragen richtig zu entscheiden. Unsere Marke vermittelt ein Gefühl der Sicherheit, der Vertrautheit und eine klare Vorstellung dessen, was wir für unsere Kunden tun können. Unsere Bestrebungen zur Stärkung der Marke trugen wiederum Früchte: 2006 rückte UBS auf der von *BusinessWeek* veröffentlichten Liste der 100 wertvollsten Marken auf den 42. Rang vor. Damit machte sie gegenüber 2005 zwei Plätze gut. Die Rangliste mit Benchmarkcharakter stützt sich auf eine Studie der führenden Branding-Agentur Interbrand.

### Disziplinierte Kapitalbewirtschaftung

Eine solide Bilanz, starke Kapitalisierung und Kreditratings haben für UBS einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig wollen wir unser Kapital zur Schaffung von Mehrwert für unsere Aktionäre einsetzen. Unter normalen Rahmenbedingungen generieren wir bedeutend mehr Kapital, als wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit benötigen. Es wird vorrangig zum Ausbau unseres Geschäfts verwendet. Fehlen attraktive Investitionsmöglichkeiten, zahlt UBS nicht benötigtes Kapital aber auch durch direkte Ausschüttungen oder Aktienrückkäufe an ihre Aktionäre zurück. In den letzten sechs Jahren zahlten wir insgesamt rund 60% unserer gesamten Cashflows unseren Aktionären aus.

>> Nähere Angaben dazu können dem Kapitel «Kapitalbewirtschaftung und UBS-Aktie» dieses Handbuchs entnommen werden.

### Solide Risikobewirtschaftung

Risiken liegen in der Natur des Bankgeschäfts. Deshalb besteht unser übergeordnetes Ziel darin, ein ausgewogenes

Verhältnis zwischen Risiko und Rendite zu erreichen. Wir legen Wert darauf, übermässige negative Auswirkungen auf unser Ergebnis zu vermeiden. Grösste Bedeutung räumen wir einer angemessenen Diversifikation der Risiken ein, die wir im Rahmen unserer Tätigkeit eingehen. So wollen wir illiquide und konzentrierte Positionen limitieren und sicherstellen, dass den eingegangenen Risiken ein Ertrag gegenübersteht. In den vergangenen Jahren haben wir Ressourcen aus Geschäften in illiquiden Märkten auf solche in liquideren Märkten übertragen und aktiv Strategien zur Risikodiversifizierung verfolgt. Portfolios mit ungenügender Performance haben wir reduziert und die Qualität anderer Portfolios verbessert. Dies hat zur Folge, dass die durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven von UBS etwa gleich hoch sind wie kurz nach der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein im Jahr 1998, obwohl sich unser Risiko-profil seither verändert hat.

**>> Nähere Angaben zur Risikobewirtschaftung finden sich im entsprechenden Kapitel dieses Handbuchs.**

#### Verantwortung für das Schaffen von Mehrwert

Die Marktstellung unseres Unternehmens und die Reichweite unseres Geschäfts beinhalten eine grosse Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären. Wir sind überzeugt, dass nachhaltige Wertschöpfung auch davon abhängt, was UBS über gesetzliche und regulatorische Mindestanforderungen hinaus leistet. Ein verantwortungsvolles Verhalten gegenüber unseren Anspruchsgruppen, der Umwelt und der Gesellschaft ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur, Identität und Geschäftspraktiken.

**>> Auf die Corporate Responsibility bei UBS wird im entsprechenden Kapitel dieses Handbuchs eingegangen. Die Wertschöpfung für unsere Aktionäre bemisst sich an den Kennzahlen zur Leistungsmessung, die in unserem Finanzbericht 2006 ausführlich erläutert werden.**

#### Wachstumschancen 2006 und Anfang 2007

##### Schwellenländer

Die Volkswirtschaften der aufstrebenden Länder bergen ein vielversprechendes Wachstumspotenzial. 2006 erzielten wir wesentliche Fortschritte bei der Erschliessung einiger der wichtigsten Märkte.

##### Lateinamerika – Brasilien und Mexiko

Im Mai 2006 gaben wir die Übernahme des brasilianischen Finanzdienstleisters Banco Pactual bekannt. Pactual war in Brasilien ein führender unabhängiger Anbieter von Investment-Banking- und Asset-Management-Dienstleistungen und wuchs ausserdem kräftig im Wealth Management. Die Akquisition wurde im Dezember 2006 abgeschlossen, und die Integration von Pactual in die Investment-Banking-, Wealth- und Asset-Management-Einheiten von UBS geht reibungslos vonstatten. Nun verfügen wir über Büros in São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte und Recife. Innerhalb der Investment Bank haben die zusammengelegten Einheiten schon mehrere Transaktionen gemeinsam abgewickelt. Im Dezember 2006 wurde Pactual erstmals in der Konzernrechnung erfasst und steuerte gleich besonders hohe Erträge von 102 Millionen Franken bei. Pactuals Anteil an den verwalteten Vermögen unseres Wealth- und Asset-Management-Geschäfts beläuft sich auf insgesamt rund 21 Milliarden Franken. Mit verwalteten Vermögen von rund 24 Milliarden Franken belegt die neue UBS Pactual unter den brasilianischen Asset Managern derzeit Rang sechs.

Mit Pactual sicherten wir uns eine gute Ausgangslage für eine weitere Expansion in Lateinamerika. Anfang Januar 2007 erhielten wir vom mexikanischen Finanzministerium zudem die Bewilligung, im Inland Bankdienstleistungen zu erbringen. Wir planen, ab dem ersten Quartal 2007 institutionellen Anlegern Cash-, Devisen- sowie Kreditprodukte anzubieten. Für institutionelle und private Kunden können künftig ebenfalls zusätzliche Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt werden.

### *China*

Am 8. Dezember 2006 erteilte die chinesische Wertpapieraufsichtsbehörde UBS Securities die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb, dies nach der Genehmigung der Restrukturierung von Beijing Securities. Nach Vorliegen der erforderlichen Bewilligungen dürfte UBS als erstes ausländisches Unternehmen die operative Leitung eines chinesischen Wertpapierhauses mit umfassendem Dienstleistungsangebot übernehmen. UBS war 1989 eine der ersten ausländischen Firmen, die in China Fuss fasste und eine Vertretung in Peking eröffnete. Im Jahr 1993 folgte Shanghai und 2004 Guangzhou. Als Qualified Foreign Institutional Investor (QFII) weist die Investment Bank heute mit 800 Millionen US-Dollar die höchste QFII-Quote aus. Diese befähigt die Bank, im Auftrag nicht chinesischer Kunden mit inländischen Aktien und Anleihen zu handeln. Kein anderes QFII-Institut verfügt über eine grössere Einzelquote. Für das Asset-Management-Geschäft von UBS besteht eine separate QFII-Quote von 200 Millionen US-Dollar. In unserer Niederlassung in Peking, die im August 2004 eröffnet wurde, bieten wir unseren Firmen- und institutionellen Kunden in China massgeschneiderte Lösungen zur Bewirtschaftung von Zins- und Währungsrisiken.

### *Indien*

Ende Januar 2007 unterzeichneten wir eine Vereinbarung zur Übernahme des Anlagefondsgeschäfts von Standard Chartered in Indien. Die Transaktion erfordert noch die Zustimmung der zuständigen Aufsichtsbehörden. Das erworbene Anlagefondsgeschäft umfasst 16 Fondsprodukte, die sich aus zehn Fixed-Income-, zwei Asset-Allocation- und vier Aktienmandaten zusammensetzen. Mit einem Anteil am Heimmarkt von 4% ist das Unternehmen der neuntösste Anlagefondsverwalter in Indien. Es hat seinen Hauptsitz in Mumbai und ist mit Geschäftsstellen in 27 weiteren Städten, darunter Bangalore, Chennai, Kolkata und New Delhi vertreten.

Der indische Markt für Anlagefonds wird auf 91 Milliarden Franken geschätzt und ist seit 2001 jährlich um rund 26% gewachsen. Im Jahr 2006 betrug die Wachstumsrate über 62%. Die fortschreitende Liberalisierung des indischen Markts für Altersvorsorge, eine vergleichsweise niedrige Marktdurchdringung sowie steigende Ansprüche seitens der Anleger sorgen für bedeutendes weiteres Wachstumspotenzial. Durch die Übernahme erhält UBS Zugang zu einem hervorragenden Anlageteam und einem breit gefächerten, lokalen Vertriebsnetz in ganz Indien.

Als Unternehmen, das auf dem indischen Markt bereits etabliert ist und seine Präsenz in der Region weiter ausbaut, gehört UBS weltweit zu den führenden Anbietern für Anleger, die in indischen Aktien investieren wollen. Bereits seit 1990 stellt UBS India Securities Private Ltd über ihre Niederlassung in Mumbai Brokerage- und Beratungsdienstleistungen zur Verfügung.

Das UBS India Service Centre wurde im Juni 2006 in Hyderabad eröffnet und bietet Dienstleistungen in den Bereichen Knowledge Services (Research und Analysen), Auslagerung von Geschäftsprozessen (Transaktions- und Datenverarbeitung) und IT-Infrastruktur-Support an und beschäftigte per 31. Dezember 2006 264 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### *Russland*

Im Juni 2006 erteilte uns die russische Zentralbank eine Banklizenz. Diese ermöglicht es uns, neben unserem bestehenden Aktien- und Investment-Banking-Geschäft unser lokales Fixed-Income- und Devisengeschäft in Russland auszubauen. UBS engagiert sich am russischen Markt bereits seit über zehn Jahren. Nach Eröffnung einer Repräsentanz 1996 folgte 1997 ein Joint Venture mit Brunswick. Brunswick UBS, wie der Markenname lautete, sicherte sich einen ansehnlichen Teil des russischen Wertpapiermarkts. 2004 übernahm UBS alle Anteile an diesem Joint Venture, und 2005 erfolgte die Umbenennung in UBS.

## Entwickelte Märkte

### *USA*

Das Wealth Management in den USA erwarb 2006 das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von Piper Jaffray (Abschluss der Transaktion im August 2006) und jenes von McDonald Investments (Abschluss im Februar 2007). Im Juni 2006 wurden die Niederlassungen der UBS AG in den USA in Wealth Management US eingegliedert. Nun können Kunden Dienste von Finanzberatern und Private Bankern in Anspruch nehmen. Diese Integration wird unser Produktangebot verbessern und gleichzeitig zur Stärkung und zum Ausbau unserer Kundendienstleistungen beitragen. Dies wiederum wird uns zu einer besseren Durchdringung des Ultra-High-Net-Worth-Markts verhelfen. 2004 begann die verstärkte Ausrichtung auf Privatkunden, die über ein Anlagevermögen von mehr als 10 Millionen US-Dollar verfügen. Die für solche Kunden verwalteten Vermögen beliefen sich damals auf nur gerade 48 Milliarden Franken. Ende 2006 waren es mit 106 Milliarden US-Dollar mehr als doppelt so viel.

### *Europa*

Vor sechs Jahren lancierte UBS ihr europäisches Wealth-Management-Geschäft. Dieses ist inzwischen gut etabliert und operiert profitabel. Es bietet eine solide Plattform für weiteres Wachstum in Kundensegmenten wie Ultra-High Net Worth, Core Affluent und Finanzintermediäre. Mit dem Aufbau einer Onshore-Präsenz in Europa hat UBS einen entscheidenden Erfolg verbuchen können und verfügt nun über die Erfahrung, Prozesse und Fähigkeiten, die für die globale Expansion des Wealth-Management-Geschäfts erforderlich sind.

Auch die Schweiz, das reifste Marktumfeld für UBS, war im vergangenen Jahr von einer kräftigen Dynamik geprägt. Der Geschäftsbereich Business Banking konzentrierte sich auf die Festigung der Geschäftsbeziehungen zu wohlhabenden Privatkunden und deren Weiterentwicklung in Richtung Wealth Management. Damit konnten Vermögen von insgesamt 8,2 Milliarden Franken von Business Banking in die Wealth-Management-Einheit übertragen werden.

#### Wachstumsinitiativen innerhalb der Investment Bank

Die Akquisition des brasilianischen Finanzdienstleisters Banco Pactual machte uns zur führenden Investmentbank auf dem bereits grossen und wachsenden brasilianischen Markt. Ebenfalls im Jahr 2006 erwarben wir das globale Futures- und Optionsgeschäft von ABN AMRO, um uns die Produktstandardisierung und die Globalisierung börsengehandelter Derivate zunutze zu machen. Die Transaktion wurde am 30. September abgeschlossen. Nach der Integration haben sich die Erträge aus börsengehandelten Derivaten im vierten Quartal 2006 im Vergleich zum Vorjahr bereits verdoppelt.

2006 machten in der Investment Bank auch Initiativen für organisches Wachstum Fortschritte.

Im Commodities-Geschäft, dessen Expansion wir in der zweiten Hälfte des Jahres 2005 voranzutreiben begannen, erweiterten wir unsere geografische Reichweite und das Produktangebot. Dadurch gewannen unsere Dienstleistungen für unsere Kunden an Attraktivität; überdies resultierte daraus ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Handels- und Kundenerträgen.

Auch im Segment der strukturierten Kredite bauten wir unser Produktangebot und unsere geografische Präsenz aus. Ergänzend führten wir eine neue Risikomanagement- und Reportingplattform ein. Bereits in diesem frühen Stadium verzeichneten wir für 2006 eine erhebliche Ertragssteigerung.

2006 bauten wir ein Real-Estate-Finanzgeschäft auf, mit Ablegern in den USA, Europa und Japan. Dieses ist vollständig integriert in die übrigen Aktivitäten von UBS im Bereich Immobilien, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Investment Bank, und dient unseren Kunden als One-Stop-Shop. Die Ergebnisse 2006 liegen über den Erwartungen.

Die Investment Bank hat ihre internen Abläufe optimiert und ist damit zu einem stärkeren und effizienteren Partner für Leveraged-Finance-Transaktionen geworden. Als Folge davon konnte sie eine Reihe von bedeutenden und profitablen Deals abschliessen, ohne dabei ihren disziplinierten Ansatz im Risikomanagement zu vernachlässigen.

Die Investitionen in unsere Technologieplattform setzten wir mit dem Ziel fort, unsere Kapazität zu erhöhen, die Effizienz zu steigern und gleichzeitig unsere IT-Infrastruktur zu vereinfachen. Langfristig werden wir dadurch unsere Plattform ausbauen und die Kosten reduzieren können.

>> Nähere Angaben zur Strategie und zu den jüngsten Entwicklungen in unseren verschiedenen Geschäftsfeldern können den Kapiteln zu den Unternehmensgruppen des vorliegenden Handbuchs entnommen werden.

#### Wachstumsaussichten

Unsere Strategie ist langfristig und auf Bereiche ausgerichtet, für die ein rascheres Wachstum erwartet wird als für die Gesamtwirtschaft. Wie wir mit dem Ausbau unseres europäischen Wealth-Management- und unseres Investment-Banking-Geschäfts in den USA in der jüngsten Vergangenheit bewiesen haben, sind die strategischen Investitionen, die wir tätigen, erfolgreich – auch wenn es Zeit braucht, bis sie sich effektiv auszahlen. Engagements, die eine umfassende Infrastruktur erfordern, sind weitreichend und lassen keine Halbheiten zu. Wir sind von der Strategie, die diesen Initiativen zugrunde liegt, überzeugt und werden sie weiter verfolgen.

Richten wir unseren Blick über die unmittelbar anstehenden Herausforderungen hinaus, so bleibt die Talentförderung – Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Talenten innerhalb von UBS – ein entscheidender Faktor auf dem Weg zu einem langfristigen organischen Wachstum.

>> Auf unsere Talentförderung und -entwicklung wird im Kapitel «Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» des vorliegenden Handbuchs näher eingegangen.

Mit einer globalen, ausgewogenen Präsenz in Nord- und Lateinamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen Raum sind die Bausteine unserer Wachstumsstrategie solide verankert. 2006 haben wir eine konzentrierte Anzahl von Akquisitionen getätigt und stark in organisches Wachstum investiert. 2007 wird unser Hauptaugenmerk auf der Integration unserer neuen Geschäftsaktivitäten liegen.

#### Unternehmensführung

##### Führungsstruktur

Die UBS-Führungsstruktur beruht auf den beiden Organen Verwaltungsrat und Konzernleitung.

Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsgremium der Gesellschaft. Er trägt die Gesamtverantwortung für die strategische Ausrichtung sowie die Oberleitung des Konzerns und überwacht die Konzernleitung. Er definiert zudem die Standards zur Risikobewirtschaftung, die Risikogrundsätze und die Risikokapazität von UBS. Die Mehrheit der Verwaltungsräte sind externe Mitglieder und von UBS vollständig unabhängig.

Die Konzernleitung trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft, die Umsetzung der Strategie sowie für das Geschäftsergebnis. Zusammen mit dem Präsidenten und den Vizepräsidenten des Verwaltungsrates zeichnet sie verantwortlich für die Entwicklung der von UBS verfolgten Strategien.

Die auf zwei Gremien basierende Struktur erlaubt ein System der «Checks and Balances» und gewährleistet die gegenseitige Unabhängigkeit von Verwaltungsrat und Konzernleitung. Insbesondere die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates einerseits sowie des Präsidenten der Konzernleitung und Chief Executive Officer andererseits sind zwei verschiedenen Personen übertragen. Niemand kann Mitglied beider Gremien sein.

>> Nähere Informationen zu den Strukturen und Grundsätzen unserer Corporate Governance sind im Kapitel «Corporate Governance» des vorliegenden Handbuchs zu finden.

#### Organisationsstruktur

UBS ist in drei Unternehmensgruppen sowie das Corporate Center und das Segment Industrial Holdings gegliedert und wird als integriertes Unternehmen geführt. Jede Unternehmensgruppe steht unter der Leitung eines Mitglieds der Konzernleitung.

### Struktur von UBS (per 1. Januar 2007)

---

#### UBS

**Peter A. Wuffli** Präsident der Konzernleitung und CEO  
**Marcel Rohner** Stellvertretender CEO

**Global Wealth Management & Business Banking**  
**Marcel Rohner** Chairman und CEO

**Investment Bank**  
**Huw Jenkins** Chairman und CEO

**Global Asset Management**  
**John A. Fraser** Chairman und CEO

**Corporate Center**  
**Clive Standish** Head und UBS CFO



# Branchentrends

## Langfristige Aussichten

Es wird davon ausgegangen, dass die Weltwirtschaft in den nächsten zehn Jahren rund 3,1% pro Jahr wachsen wird. Der globale Wettbewerb und die Verbreitung neuer Technologien werden anhaltende Produktivitätssteigerungen zur Folge haben. Auch die weltweite Bevölkerungszahl und die damit verbundene wirtschaftliche Aktivität werden zunehmen. Die Beschäftigung wird möglicherweise etwas langsamer anziehen, da in einigen Ländern das Durchschnittsalter steigt.

Die höchsten Wachstumsraten wird Asien vor Osteuropa, dem Nahen Osten und Lateinamerika verzeichnen. In absoluten Zahlen wird das Bruttoinlandprodukt (BIP) in den asiatischen Staaten am stärksten wachsen. In nur geringem Abstand werden Nordamerika und Westeuropa folgen. Aus diesem Grund ist es für globale Finanzdienstleister wie UBS wichtig, sowohl in Wachstums- als auch in grossen, gesättigten Märkten wie den USA und Westeuropa fest verankert zu sein.

Die Finanzdienstleistungsbranche expandiert seit Jahren stärker als die Wirtschaft. Entscheidend für das weitere Gedeihen des Finanzsektors werden innovative Finanzprodukte bleiben, die eng an die Weiterentwicklung der Wertpapiermärkte gekoppelt sind. In den kommenden Jahrzehnten dürften verschiedene spezifische Faktoren die Branchenentwicklung bestimmen:

- Finanzliberalisierung und -deregulierung
- Vermögensakkumulation
- Altersvorsorge
- Verbriefung
- Trend hin zur Aktie
- alternative Anlagen
- Unternehmensrestrukturierungen und verstärkte internationale Ausrichtung
- Rohstoffe

Die Begriffe und ihre jeweiligen Auswirkungen auf unsere Tätigkeit werden nachfolgend beschrieben.

## Finanzliberalisierung und -deregulierung

Die Finanzbranche verdankt ihre rasche Expansion dem Liberalisierungs- und Deregulierungstrend der letzten Jahrzehnte, der eine deutliche Verbesserung der Qualität und des Angebots der Finanzdienstleistungen ermöglichte. Dieser Prozess ist in zahlreichen Ländern bereits weit fortgeschritten. In gewissen Märkten ist daher mit keiner weiteren wesentlichen Deregulierung zu rechnen. Im Gegenteil: In einigen Industrieländern – namentlich in den USA, wo die Geschäftsführungs-

kosten gestiegen sind – hat das regulatorische Pendel in den letzten Jahren zurückgeschlagen. Wir gehen davon aus, dass man sich auf effizientere Regulierungen zurückbesinnen wird, mit denen sich die aufsichtsrechtlichen Ziele durch weniger Markteingriffe erreichen lassen.

Zu weiteren Deregulierungen dürfte es in Schwellenländern kommen, wo die Binnenmärkte noch relativ stark geschützt sind, und viele dieser Länder in der Deregulierung ein Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sehen. Die Liberalisierung wird indes unterschiedlich rasch voranschreiten. Der Abbruch der Doha-Runde über den multilateralen Handel im Juni letzten Jahres bedeutete einen herben Rückschlag für die weitere Liberalisierung – auch wenn wir damit rechnen, dass viele der zu behandelnden Fragen im Rahmen vertiefter regionaler und bilateraler Vereinbarungen geregelt werden.

Jegliche weitere Liberalisierung dürfte im Allgemeinen den Investmentbanken und Wertschriftenhäusern zugute kommen. Diese sind so positioniert, dass sie von einer stärkeren Öffnung lokaler Kapitalmärkte profitieren werden. Die Vorteile für Vermögensverwalter mit globalen Plattformen dürften in der Erleichterung des internationalen Anlagefondsgeschäfts liegen.

## Vermögensakkumulation

In zahlreichen Volkswirtschaften findet eine spürbare Verlagerung von der arbeitsintensiven Produktion zur kapitalintensiven Tätigkeit statt. Diese Entwicklung lässt einen deutlichen Trend hin zur individuellen Vermögensakkumulation erkennen, der im nächsten Jahrzehnt insbesondere in Asien anhalten dürfte. Die Vermögen werden in den Industrieländern voraussichtlich schneller wachsen als das BIP. Hinzu kommt, dass das Verhältnis zwischen Vermögen und BIP in den Schwellenländern derzeit recht niedrig ist und unter anderem aufgrund allgemein höherer Sparquoten ansteigen dürfte. Diese Trends werden den weltweiten Vermögensverwaltern Auftrieb verleihen. Auch die Asset Manager werden davon profitieren, denn die privaten Vermögen gelten als entscheidender Faktor für das Wachstum institutioneller Gelder. Diese Entwicklung dürfte sich ebenso für Investmentbanken und Wertschriftenhäuser als Vorteil erweisen, da sowohl der Grad der Kapitalisierung an den Finanzmärkten als auch die Handelsvolumen steigen werden.

## Altersvorsorge

In den kommenden Jahrzehnten werden sich die meisten etablierten, gesättigten Volkswirtschaften infolge der schrumpfenden Geburtenraten mit einer markanten Verschiebung

der demografischen Verhältnisse auseinandersetzen müssen. Die Zahl der Pensionierten wird also steigen, während die Zahl der Jungen abnimmt, die sie in der Arbeitswelt ersetzen – und ihren Ruhestand finanzieren. Aus diesem Grund fassen Regierungen auf der ganzen Welt Reformen der Vorsorgesysteme ins Auge. In Kontinentaleuropa und Japan, wo die Vorsorgesysteme vorwiegend auf dem Umlageverfahren basieren, werden Reformen besonders dringlich. Zwar wird jeder Staat individuell über regulatorische Massnahmen entscheiden, doch gehen wir grundsätzlich davon aus, dass eine schrittweise Verlagerung von den öffentlichen mittels Umlageverfahren finanzierten Vorsorgesystemen hin zu privaten – mittels Kapitaldeckungsverfahren finanzierten – Systemen stattfinden wird.

Neben der Investment-Banking- und der Wealth-Management-Branche sollte vor allem der institutionelle Vermögensverwaltungssektor deutlich von dieser Entwicklung profitieren. Der Schwerpunkt wird nicht mehr allein auf der Anlageberatung und der Betreuung von Vorsorgeplänen für Kunden liegen, sondern auch auf aktuellen Fragen, mit denen sich bestehende und potenzielle Kunden befassen müssen. Im Zentrum stehen insbesondere Leistungsprimatskassen mit Unterdeckung. Die gegenwärtige Verlagerung vom Leistungs- zum Beitragsprimat wird sich unseres Erachtens im gleichen Tempo fortsetzen, solange die Unternehmen ihre Bilanzen gegen die negativen Auswirkungen der Überalterung schützen.

Investmentbanken bieten Pensionskassen seit Kurzem Beratungsdienstleistungen im Bereich Liability-Led Asset Management an, wo Derivate und strukturierte Produkte zum Einsatz kommen. Wir gehen davon aus, dass im Wealth Management die aktuellen Entwicklungen die Nachfrage nach vorsorgespezifischen Produkten beeinflussen werden. Ein Mensch geht durch verschiedene Lebensphasen. Bis zum 40. oder 50. Altersjahr steht in der Regel der Vermögensaufbau im Vordergrund. Dies ändert sich oft zirka ab dem 60. Altersjahr, und der Schwerpunkt von Privatkunden verschiebt sich

vom Aufbau zur Erhaltung und Absicherung des Vermögens. Um den Ruhestand für diese Personen vorzubereiten, sind geeignete Produkte und Dienstleistungen nötig. Deren Bereitstellung eröffnet der Finanzdienstleistungsbranche bedeutende Wachstumschancen.

### Verbriefung

Der Wandel, den die Finanzdienstleister in den letzten zehn bis zwanzig Jahren durchmachten, beinhaltete auch eine Abkehr vom klassischen Kreditgeschäft und eine gleichzeitig wachsende Bedeutung des Wertschriftenhandels und der Finanzmärkte. So sind Unternehmen nun oft in der Lage, die benötigten Finanzmittel direkt an den Kapitalmärkten zu beschaffen. Als Folge davon ist der Markt für Unternehmensanleihen mit den Jahren gewachsen und hat das klassische Kreditgeschäft der Banken verdrängt. Parallel dazu förderte die Zunahme von Bankaktiven in Form von Krediten, Hypotheken und anderen Forderungen die Verbriefung solcher Aktiven, was wiederum die Volumen der forderungsbesicherten Wertpapiere ansteigen liess.

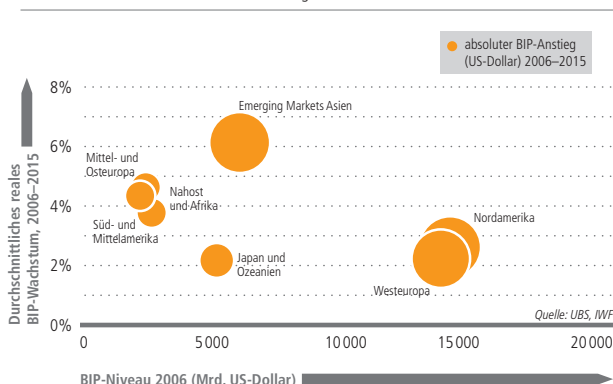
Diese Trends werden voraussichtlich anhalten. Kontinentaleuropa schliesst im Bereich Verbriefung Schritt für Schritt zu den USA auf. In zahlreichen Schwellenländern sind die Märkte für Unternehmensanleihen noch unterentwickelt, wachsen aber rasant. Die Finanzmarktteilnehmer werden immer besser in der Lage sein, das Gegenparteirisiko zu beurteilen, was eine Finanzierung an den Wertpapiermärkten erleichtert. Da sich zudem immer mehr Unternehmen an der Börse kotieren lassen, müssen sie auch die mit der Kotierung verbundenen Transparenzstandards und damit die Anforderungen für die Emission von Schuldpapieren einhalten.

### Trend hin zur Aktie

In den letzten zehn Jahren erhöhte sich die Marktkapitalisierung an den weltweiten Aktienmärkten jährlich um rund

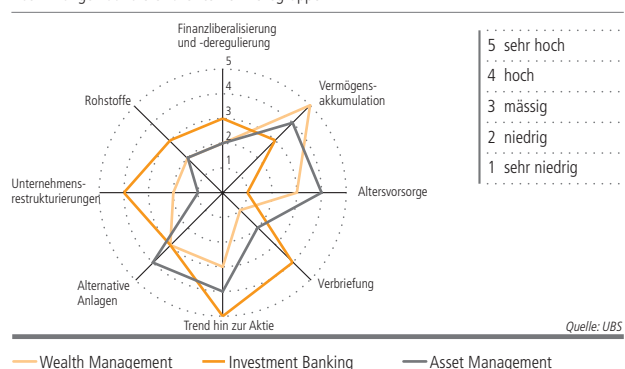
### Wachstumsprognose für die Schlüsselmärkte von UBS

Erwartetes BIP-Wachstum in den einzelnen Regionen



### Wichtigste Faktoren für das Gewinnwachstum in den kommenden 5–10 Jahren

Auswirkungen auf die UBS-Unternehmensgruppen



10%. Gemäss jüngsten Schätzungen machen Aktien nahezu die Hälfte des Zuwachses bei den globalen Finanzvermögen aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass immer mehr institutionelle und private Anleger einen zunehmenden Anteil ihres Vermögens in Aktien investieren. Der steigende Anteil der Aktien an den globalen Finanzvermögen zeigt, wie sich die Kontrolle von produktiven Vermögenswerten vom Staat und von den Privaten auf den öffentlichen Markt verlagert und die Unternehmen sich verstärkt über den öffentlichen Aktienmarkt finanzieren. Die zugrunde liegenden Trends, die auf eine immer wichtigere Rolle der Finanzierung über den Aktienmarkt und von Aktienanlagen hindeuten, dürften bestehen bleiben, wenn auch der Bereich Private Equity ebenfalls rasch wächst. Westeuropa scheint uns infolge der anhaltenden Finanzmarktintegration ein bedeutendes Wachstumspotenzial aufzuweisen. Noch grösser ist das Wachstumspotenzial in den Schwellenländern, da sie im Verhältnis zum BIP eine relativ niedrige Aktienmarktkapitalisierung aufweisen. Neben dem Investment Banking und Wertschriftenhandel ergeben sich auch für Vermögensverwalter von privaten und institutionellen Anlegern solide Wachstumsmöglichkeiten, da die Vermögenswerte zunehmend in Kategorien im höheren Margensegment umgeschichtet werden. Überdies ist damit zu rechnen, dass die weitere Standardisierung der Broker-Dienste kleinere Anbieter veranlassen wird, diese Tätigkeit an grössere Mitbewerber auszulagern.

### Alternative Anlagen

In den letzten zwanzig Jahren hat die Nachfrage nach alternativen Anlagen – also anderen Investmentkategorien als Geldmarktanlagen, Anleihen oder börsenkotierten Aktien – spürbar zugenommen. Am stärksten war dies in Nordamerika zu beobachten. Dort haben sich Immobilien und Private Equity seit den frühen 1980er-Jahren zu zentralen Portfoliobestandteilen entwickelt, und die einst als Nebenprodukt betrachteten Hedge Funds geniessen weltweit eine immer breitere Akzeptanz. Eine steigende Zahl von Investoren nutzt alternative Anlagen zur Steigerung der erwarteten Renditen und besseren Portfoliodiversifikation. So entstehen laufend neue Kategorien von alternativen Anlagen. Als Folge davon verzeichnen die Anbieter dieser Vermögensklassen eine zunehmende Nachfrage nach komplexen Produkten. Diese reichen von Börsengängen und Leveraged Finance für

Private-Equity-Unternehmen bis zu Prime-Brokerage- und administrativen Dienstleistungen für Hedge Funds.

### Unternehmensrestrukturierungen und verstärkte internationale Ausrichtung

In den letzten Jahren kamen vielen Unternehmen das ausgeprägte Weltwirtschaftswachstum, die niedrigen nominalen Zinsen und die global reichlich vorhandene Liquidität zugute. Folglich hat die weltweite Ausfallrate einen historischen Tiefstand erreicht, während die Gewinne markant höher ausfielen. Angesichts steigender Zinsen und nachlassender globaler Liquidität dürfte der Kreditzyklus sich allmählich normalisieren und zu seinem langfristigen Durchschnitt zurückkehren. Dies wird voraussichtlich zu anhaltenden Unternehmensrestrukturierungen führen, die wiederum unseren Investment-Banking-Einheiten Geschäftschancen eröffnen werden.

Gleichzeitig wird sich die Internationalisierung fortsetzen. Dies gilt insbesondere für Asien, wo sich die lokalen Unternehmen dank des hohen Wirtschaftswachstums sukzessive zu Nettokäufern von Vermögenswerten im Ausland entwickeln, namentlich in den USA und in Europa sowie in den rohstoffreichen Ländern Afrikas und Lateinamerikas. Dies wird unseren Beratungsspezialisten die Gelegenheit bieten, Firmen bei Akquisitionen rund um den Globus zur Seite zu stehen.

### Rohstoffe

Die Produktionskapazitäten für Energie und Rohstoffe reichen derzeit nicht aus, um die wachsende weltweite Nachfrage – vor allem seitens der Schwellenländer – zu befriedigen. So hat sich der Fokus auf die effiziente Zuteilung der Rohstoffe verlagert, ähnlich der gezielten Ressourcenallokation an den Kapitalmärkten. Die Energie- und Rohstoffmärkte werden den Finanzmärkten immer ähnlicher. Finanzunternehmen kaufen und verkaufen Futures oder schliessen ausserbörslich Finanzkontrakte (Derivate) mit anderen Marktteilnehmern ab. Da ihre Erfahrung an den Kapitalmärkten voll zum Tragen kommt, können Finanzunternehmen vom Bedürfnis der Kunden nach immer ausgefeilteren Produkten und Dienstleistungen im Rohstoffbereich profitieren.

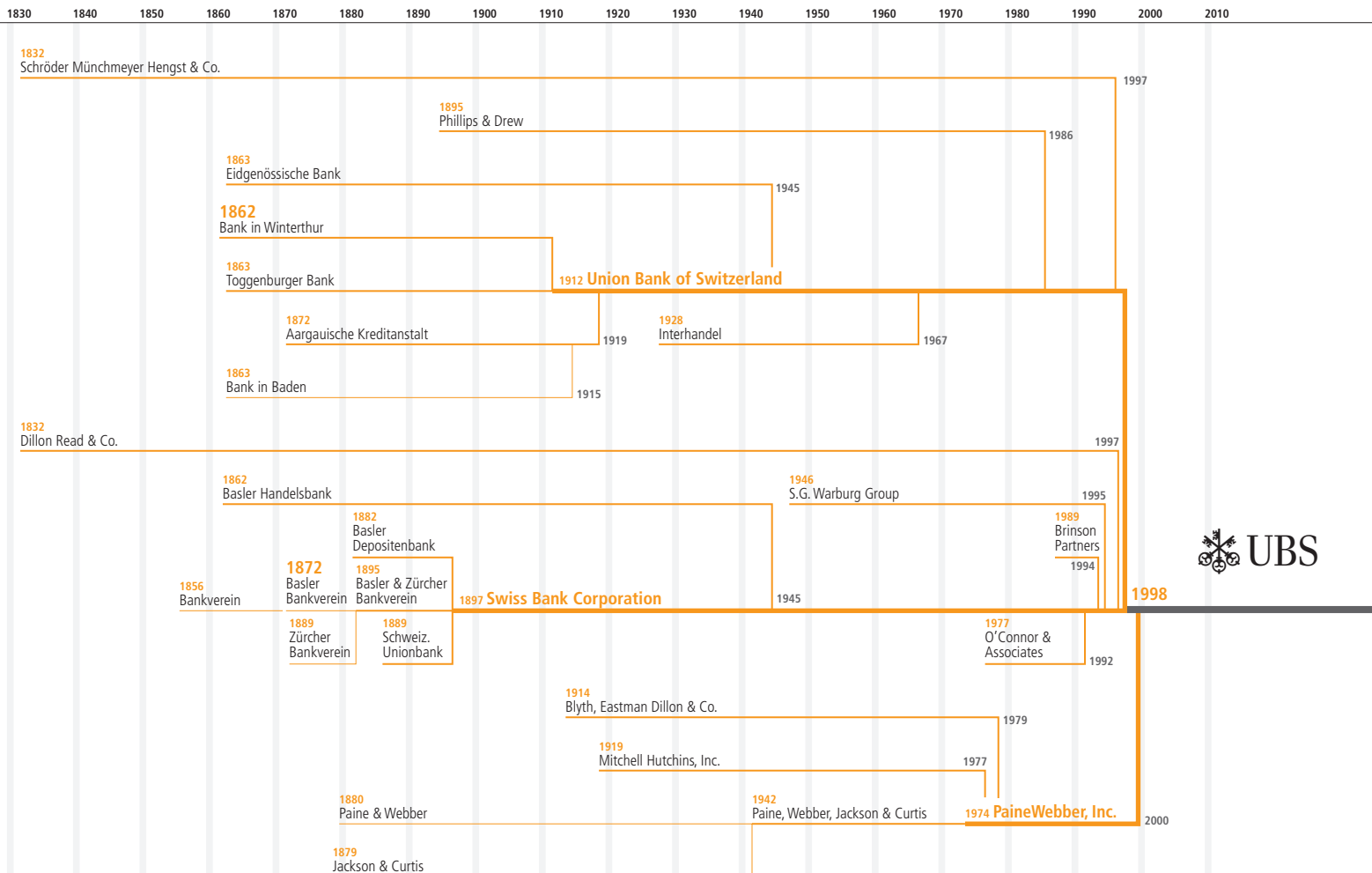
# Entstehung von UBS

Alle Firmen, die heute Teil von UBS sind, können auf eine lange, glanzvolle Geschichte zurückblicken. Die beiden Schweizer Vorgängerbanken und PaineWebber haben ihren Ursprung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, während die Wurzeln von SG Warburg bis ins Jahr 1934 zurückreichen. Die UBS-Identität nahm in den 1990er-Jahren konkrete Form an.

Zu Beginn der 1990er-Jahre waren die beiden Banken, die der heutigen UBS zugrunde liegen – der Schweizerische Bankverein und die Schweizerische Bankgesellschaft –, vorwiegend von der Schweiz aus tätige Kommerzbanken. Die beiden Häuser hatten ähnliche Visionen: die weltweite

Führung im Wealth Management zu übernehmen, zu einer globalen Investmentbank der Spitzenklasse mit einer starken Stellung im weltweiten Asset Management zu avancieren und gleichzeitig die Position als wichtige Kommerz- und Retailbank in der Schweiz zu halten.

Die Schweizerische Bankgesellschaft, die grösste und kapitalkräftigste Schweizer Bank, verfolgte eine Strategie des organischen Wachstums, also den Ausbau aus eigener Kraft. Der Schweizerische Bankverein hingegen, damals die drittgrösste Schweizer Bank, entschied sich für ein Joint Venture mit O'Connor, einem führenden Anbieter auf dem US-Derivatemarkt, der 1992 vollständig vom Schweizerischen Bank-



verein übernommen wurde. O'Connor zeichnete sich durch eine junge, dynamische und innovative Unternehmenskultur sowie durch Leistungs- und Teamorientierung aus. Die Firma brachte ihre moderne Technologie zur Risikobewirtschaftung und zur Abwicklung von Derivatgeschäften in den Schweizerischen Bankverein ein. 1994 erwarb der Schweizerische Bankverein Brinson Partners, eines der führenden US-Unternehmen für institutionelle Vermögensverwaltung. Sowohl der Kauf von O'Connor als auch jener von Brinson bedeuteten fundamentale Schritte in der Entwicklung der Bank.

Die nächste wichtige Etappe folgte 1995, als sich der Schweizerische Bankverein mit der britischen Handelsbank SG Warburg zusammenschloss. Mit dieser Transaktion wurden die strategischen Lücken des Schweizerischen Bankvereins in den Sparten Corporate Finance, Brokerage und Research geschlossen. Vor allem wurde dadurch eine institutionelle Kundenbasis erworben, die noch heute für das Aktiengeschäft entscheidend ist.

Aus der Fusion zwischen dem Schweizerischen Bankverein und der Schweizerischen Bankgesellschaft im Jahr 1998, welche diese beiden führenden Schweizer Finanzinstitute vereinte, ging die weltweite Nummer eins im Wealth Management hervor. Ausserdem erhöhte der Zusammenschluss die Chancen des neu geschaffenen Unternehmens, zu einer Investmentbank der Spitzenklasse zu werden, ganz abgesehen von der stark gestiegenen Kapitalkraft.

Jedoch bestand nach wie vor eine erhebliche Lücke mit Blick auf die weiter gefasste strategische Stossrichtung. Der Bank fehlte eine bedeutende Präsenz auf dem Schlüsselmarkt USA, um als wirklich internationaler Teilnehmer im weltweiten Investment-Banking- und Wealth-Management-Geschäft aufzutreten. Beide Märkte gelten als «Skalenbereiche», das heisst, Grössenvorteile lassen sich ausspielen. Auch diese Lücke wurde geschlossen: Im Jahr 2000 erfolgte die Akquisition von PaineWebber.

Seit dieser Übernahme hat UBS ihre Strategie erfolgreich auf organisches Wachstum ausgerichtet, das durch ausgewählte Akquisitionen ergänzt wird. In Europa wurden im Rahmen der im Jahr 2001 lancierten Wealth-Management-Initiative verschiedene Übernahmen getätigt, vorab in Deutschland (Sauerborn, Merrill Lynch International), Grossbritannien (Laing & Cruickshank, Scott Goodman Harris) und Frankreich (Lloyds Bank SA). In den USA baute UBS ihr Wealth-Management-Geschäft aus, indem sie das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von Piper Jaffray erwarb und damit ihre Präsenz im Mittleren Westen und im Westen der USA stärkte, sowie auch jenes von McDonald Investments, das im Nordosten, im Mittleren Westen, in den Rocky-Mountains-Staaten sowie im Nordwesten der USA mit Standorten vertreten ist.

Mit dem Zukauf der Banco Pactual in Brasilien, von Charles Schwab Capital Markets und dem Prime-Brokerage sowie dem globalen Futures- und Optionsgeschäft von ABN AMRO erweiterte die Investment Bank ihr Geschäft in Nord- und Lateinamerika massgeblich. Die Integration von Siemens Real Estate im Jahr 2005 festigte überdies die Position von Global Asset Management auf dem wichtigen deutschen Markt.

Unser Asset-Management-Geschäft schuf im Rahmen eines Joint Venture eine Fondsmanagementgesellschaft in China – UBS SDIC Fund Management Co Ltd – nach Übernahme einer 49%-Beteiligung an der in Shenzhen domizilierten Dragon Fund Management Co Ltd. In Indien gab UBS Ende Januar 2007 die Akquisition des Anlagefondsgeschäfts von Standard Chartered bekannt, dem neuntgrößten einheimischen Fondsverwalter.

Diese Akquisitionen förderten das Wachstum von UBS und schlossen Lücken im unternehmensgruppen- und regionenübergreifenden Angebot. Mit der Eingliederung dieser Firmen bleibt UBS ihrem Ziel des Aufbaus eines integrierten Geschäfts und einer gemeinsamen Firmenkultur treu – zwei Eckpfeilern unseres anhaltenden Erfolgs.



# Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Wettbewerbsstärke eines Finanzdienstleistungsunternehmens hängt von dessen Mitarbeitern ab. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen wir in der Lage sein, hoch qualifizierte Menschen zu gewinnen, zu fördern und langfristig an unser Unternehmen zu binden. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen unsere starken Kerngeschäfte, unsere offene und von unternehmerischem Denken geprägte Kultur sowie die vielfältigen Chancen auch zu ihrem persönlichen Erfolg nutzen können.

# Personalbestand und Personalführung

## Investition in unsere Mitarbeiter

In unserer Branche hängen die Wettbewerbsfähigkeit und die Dienstleistungsqualität vom Know-how und Talent jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Gemessen an der Wertschöpfung pro Mitarbeiter (Human Capital Value Added) hat die Effizienz seit 2002 stetig zugenommen, während der Betrag des pro Person eingesetzten Eigenkapitals im selben Zeitraum vergleichsweise stabil geblieben ist. Der Anstieg des «Human Capital Value Added» kann zwar bis zu einem gewissen Grad den günstigen Marktverhältnissen der letzten vier Jahre zugeschrieben werden, doch zeigt er unseres Erachtens auch, dass sich die Fähigkeiten und damit die Produktivität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich verbessern.

Dies widerspiegelt unser Engagement für unsere Mitarbeiter. Die unten stehende Grafik enthält eine Übersicht der Faktoren, die unserer Meinung nach den von unseren Mitarbeitern geschaffenen Mehrwert am stärksten beeinflussen. Auf den folgenden Seiten dieses Kapitels werden diese Faktoren näher erläutert.

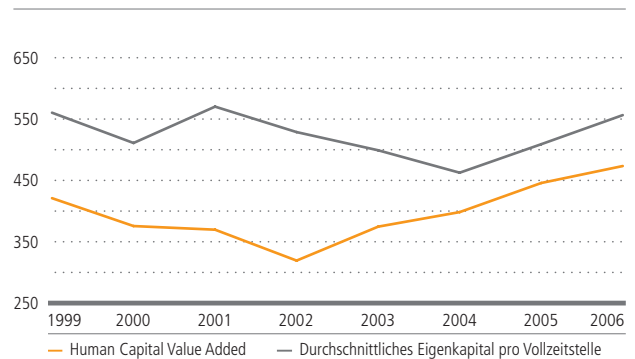
## Personal

### Personalbestand

Die Zahl der in unserem Finanzdienstleistungsgeschäft tätigen Mitarbeiter belief sich Ende 2006 auf 78 140. Dies stellt gegenüber den 69 569 Mitarbeitern vom 31. Dezember 2005 eine Zunahme von 8 571 oder 12% dar. Im Laufe des Jahres stieg der Personalbestand in allen Geschäftseinheiten.

## Wertschöpfung pro Mitarbeiter seit 1999

Tausend CHF



Anmerkung: Human Capital Value Added definiert als:

[Ertrag – (Betriebsaufwand – Personalaufwand ohne Mietpersonal)]/Personalbestand

In unserem Schweizer und internationalen Wealth-Management-Geschäft (plus 2009 Mitarbeiter) investierten wir weiter in die Wachstumsmärkte Asien/Pazifik, Europa, Nahost und Afrika. Überdies verstärkten wir in der Schweiz unseren Kundenberaterbestand. Im Wealth Management in den USA (plus 1523) erhöhte sich der Personalbestand hauptsächlich aufgrund der Akquisition von Piper Jaffray im August 2006, die UBS 1156 neue Mitarbeiter brachte. Des Weiteren rekrutierten wir mit Blick auf die Umsetzung strategischer Initiativen Support- und Logistikspezialisten. Das Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft beschäftigte Ende 2006 110 Mitarbeiter weniger. Dieser Rückgang war dem Verkauf von Edelweiss Facility Management im ersten Quartal 2006 zuzu-

## In die Mitarbeiter investieren





schreiben. Allerdings wurde er durch die höhere Anzahl IT-Fachleute, die zur Bewältigung der wachsenden Geschäftsvolumen benötigt wurden, und Neuanstellungen im schweizerischen Bankgeschäft teilweise ausgeglichen. Im Asset Management stiegen die Mitarbeiterzahlen in allen Bereichen (plus 575). Darin kommt das kräftige Geschäftswachstum zum Ausdruck. Die Lancierung von Dillon Read Capital Management (DRCM) am 5. Juni 2006 hatte eine weitere Erhöhung des Personalbestands um 175 Personen zur Folge. In dieser Zahl sind die Mitarbeiter, die von der Investment Bank zu DRCM wechselten, eingeschlossen. Auch bei der Investment Bank stieg der Personalbestand (plus 3725), und zwar in den Segmenten IT, Operations und Finance. Ausschlaggebend dafür waren die höheren Geschäftsvolumen sowie neue Initiativen in den Bereichen Investment Banking und Fixed Income, Rates and Currencies. Auch in den Rechts- und Compliance-Abteilungen wurden infolge strengerer regulatorischer Vorgaben neue Stellen besetzt. Ein Teil des Zuwachses beruhte auf der Integration von Mitarbeitern von Pactual und ABN AMRO. Das Corporate Center zählte zum Jahresende 849 Mitarbeiter mehr. Diese Zunahme entfiel hauptsächlich auf die IT-Einheit, deren Dienstleistungen parallel zum Wachstum unserer Kerngeschäfte stärker nachgefragt wurden. Auch die Nachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen zog an, wodurch der Personalbestand im UBS Service Center in Hyderabad anstieg.

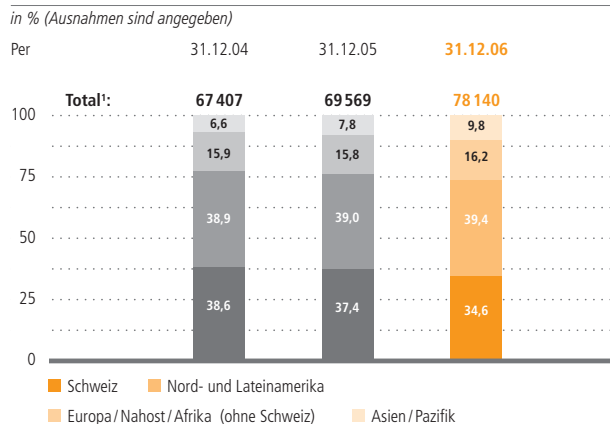
2006 beschäftigte UBS Mitarbeiter in mehr als 50 Ländern, davon rund 39% in Nord- und Lateinamerika, 35% in der Schweiz, 16% in Europa, Nahost und Afrika sowie 10% in der Region Asien/Pazifik. Den grössten Zuwachs verzeichnete mit 41% die Region Asien/Pazifik.

Der Personalbestand erhöhte sich 2006 um insgesamt 10,1%, Akquisitionen und Verkäufe ausgenommen. 18 465 neue Mitarbeiter wurden eingestellt, 11 406 Personen haben UBS verlassen.

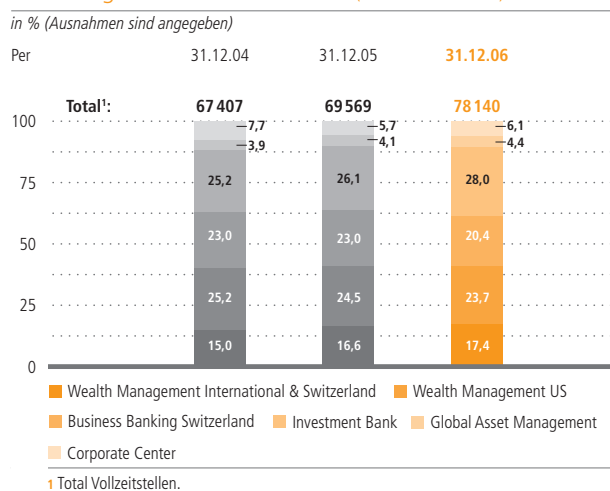
Die Möglichkeit für Mitarbeiter, einheits-, unternehmensgruppen- oder regionenübergreifend von einem Aufgabenbereich in einen anderen zu wechseln, verleiht unserem Wachstum wesentliche Impulse. Der Grund dafür ist, dass unser «One Firm»-Ansatz auf dem ständigen Wissens- und Erfahrungsaustausch, fortwährendem Lernen und auf Mitarbeitern mit vielfältigen Erfahrungen, Werdegängen und Fähigkeiten aufbaut. 2006 wechselten 1075 Mitarbeiter zu Positionen in einer anderen Region. Die meisten davon waren Personen aus der Schweiz: 122 gingen nach Nord- oder Lateinamerika, 98 in die asiatisch-pazifische Region, 82 nach Grossbritannien und 45 in die Region Europa, Nahost und Afrika. Überdies wechselten 105 Mitarbeiter aus Grossbritannien nach Nord- oder Lateinamerika, 107 in die Schweiz, 74 in die asiatisch-pazifische Region und 17 in die Region Europa, Nahost und Afrika. Kleinere Transfers fanden auch zwischen den Regionen Nord- und Lateinamerika, Asien/Pazifik sowie Europa, Nahost und Afrika statt. Am mobilsten waren die Mitarbeiter des Corporate Center: Von anderen

## Personal Finanzdienstleistungsgeschäft

### Personalbestand nach Region (Vollzeitstellen)



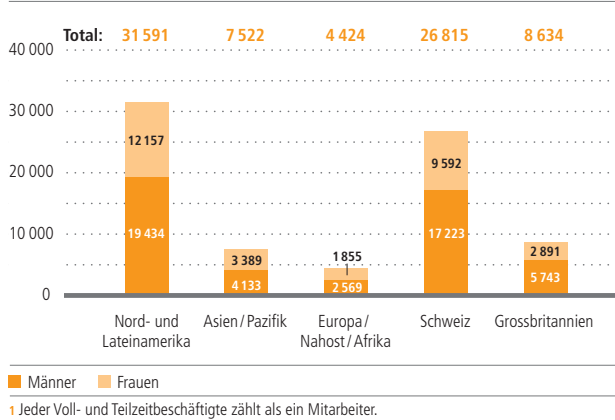
### Verteilung nach Geschäftseinheit (Vollzeitstellen)



Unternehmensgruppen stiessen 4,1% zum Corporate Center, während 3,5% vom Corporate Center in eine andere Unternehmensgruppe wechselten.

Interne Mobilität wird als ein Bestandteil unserer Talententwicklung erachtet. Ein Beispiel dafür ist die Konzernrevision, die dem Verwaltungsrat unterstellt ist und eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems von UBS und der Einhaltung wichtiger Bestimmungen und Vorschriften vornimmt. Die interne Revision hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, was die Rekrutierung hervorragend ausgebildeter Fachkräfte auf Stufe Prokurist oder Vizedirektor anspruchsvoller macht. Auf Stufe Senior Partner werden offene Stellen in der Konzernrevision praktisch ausschliesslich intern besetzt. Der Schwerpunkt der Talententwicklung innerhalb der Konzernrevision liegt auf der Vertiefung persönlicher Fachkenntnisse sowie der Förderung von Projektleitungs- und Führungsfähigkeiten. Die erforderlichen Fertigkeiten und das fundierte Wissen über unser

### Frauen- und Männeranteile nach Regionen<sup>1</sup>



### Frauen- und Männeranteile nach Mitarbeiterkategorie<sup>1</sup>

	Kadermitarbeiter		Nichtkadermitarbeiter		Total	
	Anzahl	%	Anzahl	%		
Männer	32 425	74,5	16 677	47,0	49 102	62,2
Frauen	11 089	25,5	18 795	53,0	29 884	37,8
Total	43 514	100,0	35 472	100,0	78 986	100,0

<sup>1</sup> Zur Berechnung des Personalbestands in der vorliegenden Tabelle wurde jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte vollständig berücksichtigt. Daraus ergibt sich in der vorliegenden Tabelle per Ende 2006 ein Personalbestand von 78 986. Normalerweise erfolgt die Berechnung der UBS-Mitarbeiterzahlen auf Vollzeitbasis, wobei eine anteilige Berücksichtigung relativ zur gewöhnlichen Arbeitszeit unbefristeter Vollzeitbeschäftigter erfolgt. Entsprechend dieser Methode, die als Grundlage für andere Tabellen innerhalb dieses Abschnitts dient, ergibt sich per Ende 2006 ein Personalbestand von 78 140.

Unternehmen werden auch von vielen anderen internen Einheiten geschätzt. Die Konzernrevision ist daher ein attraktiver Ausgangspunkt für eine weiterführende Karriere bei UBS. Zwar wird die Mobilität zwischen den Unternehmensgruppen und dem Corporate Center aktiv gefördert, doch wird genau darauf geachtet, Konflikte zwischen der Aufsichtsfunktion der Konzernrevision und den Interessen unserer Geschäftseinheiten zu vermeiden.

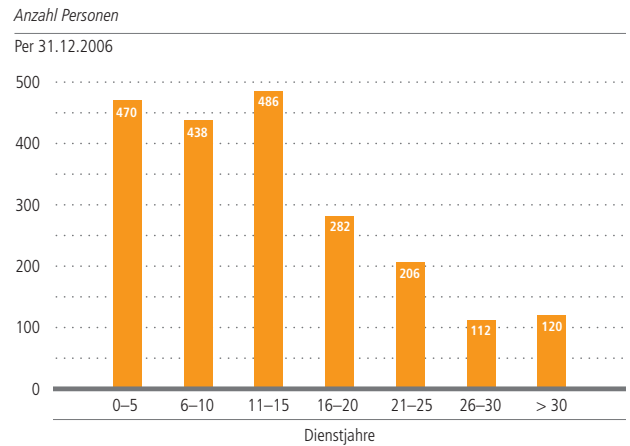
### Mitarbeiterrekrutierung und -bindung

2006 war unsere Anstellungspolitik primär auf die Unterstützung des Geschäftswachstums ausgerichtet. In diesem Zeitraum nahmen wir 956 Universitätsabsolventen in eines unserer Programme für Hochschulabgänger oder MBA-Absolventen auf; 12,5% mehr als 2005.

### Rekrutierung von Hochschul- und MBA-Absolventen bei UBS

	2006				2005			
	Europa	Nord- und Lateinamerika	Asien/Pazifik	Total	Europa	Nord- und Lateinamerika	Asien/Pazifik	Total
Investment Bank	245	274	97	616	158	226	72	456
Global Wealth Management & Business Banking	181	109	8	298	227	82	30	339
Global Asset Management	7	3	1	11	18	10	7	35
Corporate Center (inkl. ITI)	16	15	0	31	6			6
<b>Total</b>	<b>449</b>	<b>401</b>	<b>106</b>	<b>956</b>	<b>409</b>	<b>318</b>	<b>109</b>	<b>836</b>

### Dienstjahre der Führungskräfte bei UBS und Vorgängerfirmen (Direktoren, Mitglieder des Group Managing Board / der Konzernleitung)



In der Schweiz gehören wir für Hochschulabsolventen nach wie vor zu den bevorzugten Arbeitgebern. Gemäss einer Umfrage der führenden, global tätigen Beratungsfirma Universum stufen Wirtschaftsstudenten unsere Bank 2006 das zweite Jahr in Folge als attraktivste Arbeitgeberin ein. Unter den führenden britischen Arbeitgebern für Hochschulabsolventen aller Richtungen belegte UBS Rang 26 (nach Rang 41 im vorhergehenden Jahr).

### Fachausbildung für Berufseinsteiger

In der Schweiz bietet UBS eine Lehre für Schüler aus der Sekundarschule an, die sich im Banken- oder IT-Bereich ausbilden möchten. In einer dreijährigen kaufmännischen Ausbildung werden Lehrlinge auf eine Tätigkeit 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, absolvieren den theoretischen Teil ihrer Ausbildung bei UBS. 2006 stellten wir 260 Lehrlinge ein; ausserdem nahmen insgesamt rund 1600 Jugendliche an Fachausbildungen teil. Diese Programme richteten sich an Lehrlinge, Lehrabgänger, Allround-Praktikanten und Hochschulabgänger in unserem Graduate Training Program.

### Bindung von Mitarbeitern

Verschiedene Faktoren beeinflussen die Bindung von Mitarbeitern. Dazu zählen die Leistungsbeurteilung, die Vergütungs- und Anreizpolitik sowie Ausbildung und Entwicklung. Wir steuern und überprüfen diese Faktoren auf Unternehmensebene. Wir verfolgen die Bindung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, da es auf dieser Ebene von besonderer Bedeutung ist, Wissen über UBS und Erfahrung innerhalb des Unternehmens zu erhalten. 86,2% der Mitglieder der Konzernleitung und des Group Managing Board sowie der Direktoren arbeiten seit drei oder mehr Jahren für UBS. 20,7% sind seit 6 bis 10 Jahren, 36,3% seit 11 bis 20 Jahren und 20,7% seit über 20 Jahren bei der Bank tätig.

### Entwicklung und Erhaltung der Mitarbeitervielfalt

Teams, die über Mitarbeiter mit vielfältigen Werdegängen, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, können die Bedürfnisse unserer Kunden besser nachvollziehen und erfüllen. Daher wollen wir eine offene Kultur schaffen, welche die Integration neuer Mitarbeiter bei UBS erleichtert und es ihnen ermöglicht, ihr Potenzial vollumfänglich auszuschöpfen.

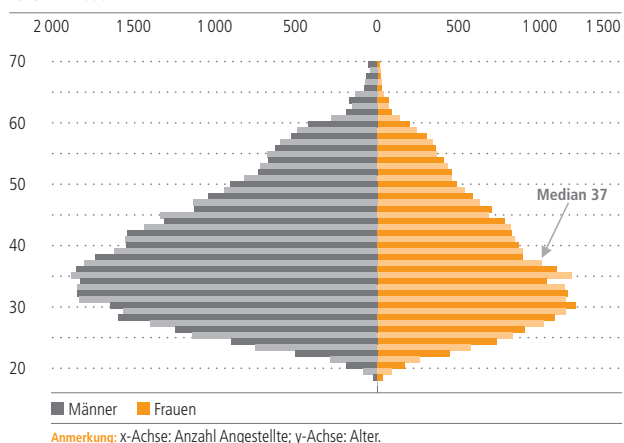
Bei UBS sind Mitarbeiter von 147 Nationalitäten beschäftigt. Die Mehrheit ist US-amerikanischer oder schweizerischer, die drittgrösste Gruppe britischer Hauptstaatsangehörigkeit.

Unserer Ansicht nach tragen unterschiedliche Altersstufen und Erfahrungen unserer Mitarbeiter dazu bei, den vielfältigen Ansprüchen unserer Kunden rund um den Globus gerecht zu werden. Dies spiegelt sich in der Altersstruktur unseres Personals wider. Der grösste Teil unserer weltweit eingestellten Mitarbeiter entfällt auf die Altersgruppe von 30 bis 44 Jahre. Das Durchschnittsalter der UBS-Mitarbeiter beträgt 37 Jahre.

Die Rekrutierung und Bindung vielfältiger Talente liegt in

### Verteilung nach Alter bei UBS (2006)

Per 31.12.2006



### Zusammensetzung des UBS-Personalbestands nach Staatsangehörigkeit<sup>1</sup>

Land	Anzahl	%
USA	27 894	35,4
Schweiz	22 881	29,0
Grossbritannien	7 587	9,6
Deutschland	3 158	4,0
Australien	1 722	2,2
Italien	1 657	2,1
Indien	1 333	1,7
Singapur	1 247	1,6
Frankreich	1 216	1,5
Hongkong	1 046	1,3
Japan	1 024	1,3
Kanada	696	0,9
Brasilien	692	0,9
Spanien	629	0,8
China	434	0,5
Russland	423	0,5
Taiwan	340	0,4
Irland	301	0,4
Österreich	270	0,3
Malaysia	214	0,3
Anderer Länder	4 222	5,3
<b>Total</b>	<b>78 986</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Nur aktive Mitarbeiter und Assignees, basierend auf Hauptstaatsangehörigkeit. Zur Berechnung des Personalbestands in der vorliegenden Tabelle wurde jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte vollständig berücksichtigt. Daraus ergibt sich in der vorliegenden Tabelle per Ende 2006 ein Personalbestand von 78 986. Normalerweise erfolgt die Berechnung der UBS-Mitarbeiterzahlen auf Vollzeitbasis, wobei eine anteilige Berücksichtigung relativ zur gewöhnlichen Arbeitszeit unbefristeter Vollzeitbeschäftigter erfolgt. Entsprechend dieser Methode, die als Grundlage für andere Tabellen innerhalb dieses Abschnitts dient, ergibt sich per Ende 2006 ein Personalbestand von 78 140.

der Verantwortung der Linienvorgesetzten. Dabei kommt diesen die Partnerschaft mit der Human-Resources-Funktion zugute, die sie bei der Erreichung dieses Ziels unterstützt. Seit 2002, als wir Diversity verstärkt zu fördern begannen, haben wir eine konzernweite Infrastruktur, darunter 10 Regional Diversity Boards, aufgebaut. Wo erforderlich, wurden Weisungen zur fairen Behandlung, zum professionellen Verhalten, zum Mutter-/Vaterschaftsurlaub, zur Prävention von Belästigung und – seit Neuestem – zu internen Mitarbeiteranlässen erlassen.

Seit kurzem haben wir Diversity auch in tägliche Managementprozesse integriert, wie Rekrutierung, Talententwicklung und Leistungsmessung. Wir haben eine Reihe von Global Executive Search Firm Breakfast Events in New York, London, Zürich, Hongkong und Sydney ins Leben gerufen, bei denen Führungskräfte, die Stellen zu besetzen haben, Human-Resource-Funktionen und Headhunters kreative Lösungen erarbeiteten, um unseren Pool an potenziellen Kandidaten zu erweitern. In der Folge wurden auf Stufe Direktor und Stellvertretender Direktor deutlich mehr Kandidaten mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Werdegängen zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Im März 2007 führten UBS und The Wharton School of the University of Pennsylvania

«Career Comeback» durch, an dem 50 Frauen teilnahmen. Dieses Programm richtet sich an weibliche Führungskräfte, die sich für zwei bis sieben Jahre aus dem Erwerbsleben zurückgezogen haben und an einem Wiedereinstieg interessiert sind. Des Weiteren besuchten über 3000 UBS-Führungskräfte ein Ausbildungsprogramm, bei dem Schauspieler Szenen zu Managementfragen nachstellen, die sich um Diversity drehen. Das Thema Diversity ist zudem Gegenstand unserer Senior-Leadership-Entwicklungsprogramme.

Der Bedeutung von Diversity für den Geschäftserfolg wird vermehrt Beachtung geschenkt. So wurden 2006 unter anderem folgende Anlässe durchgeführt:

- in Zürich fand die erste «UBS Women Leadership»-Konferenz statt, an der nahezu 1000 Frauen und Männer aus der Finanzdienstleistungsbranche teilnahmen;
- Anlässe für vermögende Frauen in Mexiko, Brasilien, Argentinien, Deutschland und der Schweiz;
- «All Bar None»-Anlässe in den USA und in Grossbritannien für weibliche Firmen- und institutionelle Kunden.

#### Personalführung

Unsere Mitarbeiter effizient zu führen und zu entwickeln, hat für uns hohe Priorität. Dies unterstützt die Erreichung unserer strategischen Wachstumsziele und die Umsetzung unserer Leitwerte. Wesentliche Elemente bilden eine regelmässige Leistungsmessung und Gespräche zur individuellen Entwicklung, eine auf Meritokratie und Diversity ausgerichtete Unternehmenskultur, ein durchlässiger firmeninterner Arbeitsmarkt sowie eine breite Palette von Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Alle Mitarbeiter sind in einen Leistungsmessungsprozess eingebunden, bei dem die individuellen Leistungen den vereinbarten Zielen gegenübergestellt werden. Dieser so genannte PMM-Prozess (Performance Measurement & Management) wurde 1996 eingeführt. PMM ist eng mit unseren Leitwerten verknüpft. Im Einklang mit diesen Leitwerten werden spezifische Erwartungen an das Verhalten und die Tätigkeit des Mitarbeiters gestellt – Erwartungen, die parallel zur Erfahrung und zum Rang steigen.

Zu Beginn des Jahres vereinbart jeder Mitarbeiter mit dem beurteilenden Vorgesetzten bestimmte persönliche Ziele. Ziele werden für die folgenden vier Bereiche gesetzt: Kunden, Mitarbeiter/Team, Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg und Fachwissen. Während des Jahres können die Ziele aktualisiert sowie neue Ziele festgelegt und im PMM erfasst werden.

Gegen Ende des Jahres werden die Leistungen vom Mitarbeiter selbst, vom Linienvorgesetzten sowie oftmals von Arbeitskollegen, internen Kunden und Direktunterstellten den vereinbarten Zielen gegenübergestellt. Die PMM-Beurteilung ist eines der Elemente, die zur Festlegung der leistungsabhängigen Vergütung herangezogen werden. Bei Mitarbeitern, die eine erstklassige Leistung erbringen, fällt sie vergleichsweise höher aus. Der Gesamtbetrag der leis-

tungsabhängigen Vergütungen hängt vom Konzernergebnis und dem Ergebnis der jeweiligen Geschäftseinheit ab.

Für die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates, die Mitglieder der Konzernleitung sowie die Mitglieder des Group Managing Board gilt im Grossen und Ganzen der gleiche PMM-Prozess. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, ob die für den Konzern und die Unternehmensgruppen klar definierten Finanzziele erreicht wurden. Auch Führungsqualitäten, geschäftsübergreifende Zusammenarbeit, strategisches Denken und der Beitrag zur Strategie werden beurteilt.

#### Vergütung und Leistungsanreize

Ziel der Vergütungspolitik von UBS ist es, mit wettbewerbsfähigen Kompensationspaketen die benötigten qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Eine leistungsbezogene Vergütung soll unternehmerisches Denken und eine entsprechende Unternehmenskultur fördern sowie die integrierte Geschäftsstrategie von UBS unterstützen. Die Kompensation auf oberster Führungsebene ist eng an die Erwirtschaftung nachhaltiger Gewinne für die Aktionäre gebunden und schafft damit angemessene Anreize für eine langfristige Wertschöpfung.

Die Vergütungspolitik von UBS wird durch die Konzernleitung erarbeitet und vom Verwaltungsrat genehmigt.

**>> Im Kapitel «Corporate Governance» ab Seite 139 des Handbuchs 2006/2007 wird die Vergütungspolitik für die obersten Führungskräfte eingehend erläutert.**

#### Aktienbeteiligung der Mitarbeiter

UBS räumt der Aktienbeteiligung durch Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein und fördert sie durch entsprechende Programme. Wir sind überzeugt, dass dies die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Aktionären stärkt, unternehmerisches Denken fördert und zur Schaffung von nachhaltigem Mehrwert für alle Aktionäre beiträgt.

Angesichts der impliziten Verbundenheit jedes einzelnen Mitarbeiters mit UBS sowie der direkten Abhängigkeit der Bonuszahlung vom Konzernergebnis wird darauf geachtet, dass der in Form von UBS-Aktien bezahlte Anteil der Gesamtkompensation im Vergleich zu anderen Aspekten der Anstellung angemessen gewichtet wird. Zwar ist die Teilnahme an einigen Programmen obligatorisch, doch sind insgesamt keine allgemein gültigen Beteiligungsziele definiert.

UBS bietet ihren Mitarbeitern in mehr als 45 Ländern ein Aktienbeteiligungsprogramm namens Equity Plus an. Im Rahmen dieses freiwilligen Programms können Mitarbeiter auf ihre Kosten UBS-Aktien erwerben und erhalten in der Regel für jede erworbene Aktie zwei Gratisoptionen auf UBS-Aktien. Sobald der Mitarbeiter die Aktien gekauft hat, gehen sie in sein Eigentum über, obwohl sie im Allgemeinen ab dem Datum des Kaufs für zwei Jahre gesperrt sind. Über die Optionen kann nach einer Sperrfrist von zwei Jahren und bis zum Ablauf von zehn Jahren nach Zuteilungsdatum ver-

fügt werden, sofern das Arbeitsverhältnis des Mitarbeiters mit UBS fortbesteht.

Überschreitet die leistungsabhängige Vergütung einen bestimmten Schwellenwert, wird ein Teil zwingend in Form von gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt. Ausgewählten Mitarbeitern mit herausragender Leistung werden Aktienoptionen zugeteilt, deren Wert vom Anstieg des Aktienkurses abhängt. Unsere Mitarbeiter haben auch über eine Reihe länderspezifischer Vorsorgepläne die Möglichkeit, UBS-Aktien zu erwerben. 2006 entschlossen sich über 27 000 UBS-Mitarbeiter zur Teilnahme an Equity Plus. Dies war eine 35%-Zunahme im Vergleich zu 2005 und 47% verglichen mit 2004. Die Teilnahme von Mitarbeitern in der Schweiz erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um fast 30%, in Grossbritannien waren es 49%, und die Teilnahmen in Hongkong und Singapur haben sich verdoppelt. Insgesamt nehmen annähernd 32 000 Mitarbeiter an diesem Programm teil.

Auf der Grundlage der bekannten Aktienbestände in Form von Mitarbeiterbeteiligungsplänen, persönlichen Depots und individuellen Vorsorgeplänen besaßen die aktiven Mitarbeiter von UBS am 31. Dezember 2006 schätzungsweise 6% der ausstehenden Aktien (einschliesslich rund 3% in Form gesperrter Aktien). Weitere 2,5–3,0% könnten auf zur Ausübung vorgelegte Aktienoptionen (auf Basis des inneren Werts der Optionen) entfallen, wodurch sich insgesamt 8–9% der ausstehenden Aktien im Besitz von UBS-Mitarbeitern befänden.

Ende Dezember 2006 besaßen geschätzte 53% aller Mitarbeiter UBS-Aktien und 38% aller Mitarbeiter Optionen auf UBS-Aktien.

## Ausbildung und Entwicklung

### Talent- und Führungsentwicklung

Seit vielen Jahren investiert UBS in die Entwicklung ihrer gegenwärtigen und potenziellen Führungskräfte. Dieser Prozess basiert darauf, dass in allen Unternehmensgruppen, Regionen und Funktionen laufend Führungskräfte in Schlüsselpositionen, ihre Nachfolgekandidaten und Mitarbeiter mit grossem Potenzial ausfindig gemacht werden. Mit Unterstützung des UBS Leadership Institute haben wir Prozesse implementiert, die uns die Identifikation von talentierten Mitarbeitern im gesamten Unternehmen auf der Grundlage gemeinsamer spezifischer Kriterien ermöglichen.

Die konzernweite Führungsentwicklung beginnt mit der «Accelerated Leadership Experience», einem 18-monatigen Entwicklungsprozess, der auf die Verbesserung der Führungsqualitäten von Mitarbeitern aus dem mittleren Management abzielt, bei denen ein aussergewöhnliches Führungspotenzial erkannt wurde. Seit der Lancierung dieses Programms im Jahr 2004 haben nahezu 300 potenzielle Führungskräfte teilgenommen.

Die Geschäftsleitung nominiert Führungskräfte höherer Stufen für die Teilnahme an den verschiedenen Global-Leadership-Experience-Programmen. In diesen wird vermittelt, wie eine kundenorientierte Organisation aufgebaut und geleitet wird und wie die persönlichen Führungsfähigkeiten gefestigt werden können. Ergänzend dazu betreuen Mitglieder der Konzernleitung in einem unternehmensgruppenübergreifenden Mentoring-Programm Mitglieder des Group Managing Board, die ihrerseits das Mentoring von Key Talents übernehmen. Seit der Einführung im Jahr 1999 haben rund 1600 Führungskräfte an einem Global-Leadership-Experience-Programm und/oder an einem damit verbundenen Entwicklungsprozess teilgenommen.

Strategische Anlässe bieten ausgewählten Führungskräften die Gelegenheit, sich Fragen zu widmen, die den Geschäftserfolg von UBS massgeblich beeinflussen. Besonders zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang zwei Veranstaltungen: An der Senior Leadership Conference, die alljährlich abgehalten wird, kommen über 700 Führungskräfte zusammen, um die Strategie und/oder strategische Stossrichtung von UBS zu analysieren und anzupassen. Und am Annual Strategic Forum beurteilen die 93 Mitglieder der UBS-Spitze die Stärken, Möglichkeiten, Herausforderungen, Werte und Ambitionen, welche die Konzernstrategie prägen.

Auch die Führungsprogramme der einzelnen Unternehmensgruppen spielen bei der Entwicklung unserer Talente eine bedeutende Rolle. 2005 wurde ASCENT lanciert, das 18-monatige Entwicklungsprogramm der Investment Bank für Mitarbeiter, die am Anfang ihrer Laufbahn stehen und über hohes Potenzial verfügen. Die bislang 450 Absolventen mussten geschäftsspezifische Herausforderungen meistern, wurden in Talent- und Kundenbetreuung geschult und knüpften konzernweit Kontakte. Das «Leading for Growth»-Programm von Global Wealth Management & Business Banking richtet sich an Direktoren und Stellvertretende Direktoren. Als Referenten treten die obersten Führungskräfte der Unternehmensgruppe auf. Die Teilnehmer vertiefen ihre Führungserfahrung und lernen, wie sie eine Kultur der Innovation und der gegenseitigen Unterstützung innerhalb der Teams schaffen und fördern können. Bis zum heutigen Tag haben 1500 Führungskräfte teilgenommen. Das AMSLE-Programm von Global Asset Management hilft «Managers of Managers», ihre strategischen Führungsqualitäten zu festigen, wobei sowohl Führungs- als auch die wichtigsten fachspezifischen Kompetenzen berücksichtigt werden. Mehr als 70 Führungspersönlichkeiten haben seit 2005 daran teilgenommen.

### Weiterbildung

Alle Mitarbeiter haben Zugang zu beruflichen, persönlichen, führungsbezogenen und fachspezifischen Ausbildungsangeboten.

Ausgedehnte Ausbildungsinitiativen decken Bereiche ab, die für UBS von entscheidender Bedeutung sind. Hierzu

zählen insbesondere die Risikobewirtschaftung und Compliance. 2006 fanden zwei konzernweite Initiativen ihren Abschluss, welche die Verringerung des operationellen Risikos und die Bewältigung von Interessenkonflikten zum Gegenstand hatten. Des Weiteren wurde Ende 2006 das sechsmonatige Entwicklungsprogramm «Essential Management Skills» lanciert. Damit sollen über 1350 Mitarbeitern pro Jahr grundlegende Führungsfertigkeiten, Kenntnisse des Arbeitsrechts und ein eingehenderes Verständnis der strategischen Stossrichtung der Bank vermittelt werden.

In den USA können sowohl langjährige als auch neu eingestellte Finanzberater und ihre Teams sowie Geschäftsstellenleiter ihre Beratungs- und Verkaufsfertigkeiten vertiefen und sich in Fach-, Risiko- und Compliance-Fragen weiterbilden.

Als Reaktion auf die steigende Nachfrage nach UBS-Wealth-Management-Dienstleistungen im asiatisch-pazifischen Raum gab UBS im September bekannt, Anfang 2007 in Singapur eine neue Schulungseinrichtung für Vermögensverwaltung zu eröffnen. Der Campus wird nicht nur Ausbildungsstätte für Neueinsteiger in der Vermögensverwaltungsbranche und für die berufliche Förderung von UBS-Mitarbeitern sein, sondern auch dazu beitragen, die Zahl der Kundenberater im Wealth-Management-Geschäft von UBS im Raum Asien/Pazifik um jährlich 20% zu erhöhen.

### Engagement

Unsere gesamte Tätigkeit wird von unseren Leitwerten geprägt. Unternehmerische Führung, Partnerschaft und Meritokratie sind die drei Kernkompetenzen, durch die sich UBS

## Unsere Leitwerte

### Unser Zweck

**Kunden im Mittelpunkt:** Der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Erfolg. Wir nehmen uns Zeit, ihre Ziele zu verstehen, und stellen ihnen unsere Ressourcen zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen zur Verfügung. Damit helfen wir unseren Kunden, ihre Ziele zu erreichen oder gar zu übertreffen.

### Unsere Kernkompetenzen

**Unternehmerische Führung:** Unsere Führungskräfte auf sämtlichen Stufen sind in der Lage, ihre Mitarbeiter zu begeistern, anzuspornen und zu motivieren. Dank Innovation, Inspiration und unübertroffenen operationellen Leistungen nutzen wir Chancen, optimieren unsere Lösungen und gewinnen Marktanteile. Klare Verantwortlichkeiten und Leadership schaffen für das ganze Unternehmen eine gemeinsame Stossrichtung, fördern die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch und sorgen damit für ein attraktives Arbeitsumfeld.

**Partnerschaft:** Partnerschaftliches Denken und Handeln prägt die Beziehungen unserer Mitarbeiter untereinander sowie jene zu unseren Kunden. Partnerschaft erfordert Engagement, Respekt, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung. Wir fördern den freien Austausch von Ideen und fordern Teamarbeit.

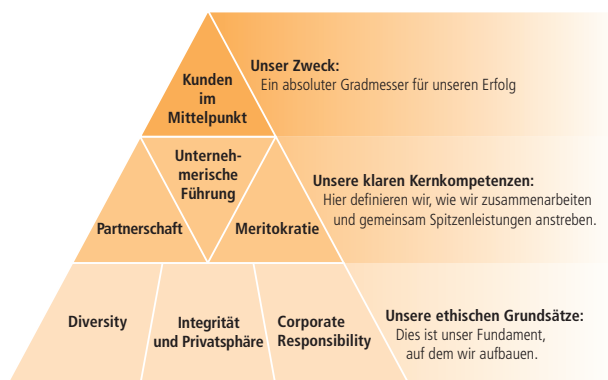
**Meritokratie:** Wir erwarten von jedem Einzelnen unternehmerisches Denken und Initiative. Wir wollen jenes Unternehmen sein, das hoch qualifizierte Mitarbeiter am erfolgreichsten rekrutiert, fördert und sich damit deren langfristige Loyalität sichert. Entscheide, welche Anerkennung, Vergütung und Karriere betreffen, fällen wir aufgrund der erbrachten Leistung. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter und investieren in ihre Entwicklung.

### Unsere ethischen Grundsätze

**Integrität und Privatsphäre:** Wir erwarten von unseren Mitarbeitern ein vorbildliches Verhalten. Unsere Integrität ist entscheidend, um unser wichtigstes Gut – unsere Reputation – zu erhalten. Wir respektieren das Recht unserer Kunden auf Privatsphäre und behandeln Informationen mit der gebotenen Diskretion.

**Corporate Responsibility:** Wir sind Teil der globalen Gemeinschaft und nehmen unsere Verantwortung ihr gegenüber wahr. UBS als Ganzes sowie jeder einzelne Mitarbeiter leisten positive und aktive Beiträge an die Gemeinschaften, in denen sie tätig sind.

**Diversity:** Das Anerkennen der vielfältigen Fähigkeiten, Ansichten und Werdegänge unserer Mitarbeiter weltweit hilft uns, unsere Stärke zu entfalten.



gegenüber ihrer Konkurrenz ausgezeichnet. Unsere ethischen Grundsätze – Diversity, Integrität, Privatsphäre und Corporate Responsibility – bilden die Voraussetzung, um unsere Vision zu verwirklichen. Den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden, hat für uns oberste Priorität. Diese Leitwerte fliessen in die Geschäftsentscheide, die Mitarbeiterführung und in die tägliche Geschäftstätigkeit ein.

#### Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Das Engagement unserer Mitarbeiter hat einen massgeblichen Einfluss auf ihre Loyalität und Leistung. Um dieses Engagement sowie das Verständnis unserer Leitwerte zu beurteilen, führen wir unter anderem regelmässig Mitarbeiterumfragen durch.

In den letzten Jahren wurden die Mitarbeiter der Unternehmensgruppen mindestens einmal jährlich befragt. 2006 waren erstmals alle UBS-Mitarbeiter aufgefordert, im gleichen Zeitraum an der Umfrage teilzunehmen. Ausserdem wurde eine Reihe von Kernfragen und -themen zusammengestellt, die eine konsolidierte Sicht der Mitarbeiterantworten aus der ganzen Bank ermöglichen. Die Fragen drehten sich um das Engagement der Mitarbeiter, Partnerschaft und Teamwork, Vergütung und Leistungsanreize, die UBS-Werte und unternehmerisches Denken.

Beispielsweise zeigte sich die Mehrheit der UBS-Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufrieden; diese Zustimmung lag deutlich über dem Branchendurchschnitt. Die meisten Befragten unterstützten die Aussage, dass sie überdurchschnittlich motiviert seien, zum Erfolg von UBS beizutragen. Die Mehrzahl der Mitarbeiter beabsichtigt, in einem Jahr immer noch bei UBS zu arbeiten. Positiv war zudem, dass die meisten der befragten Mitarbeiter sagten, Diversity werde in ihrem Team geschätzt, dass sie Spass an der Arbeit in ihrem Team hätten und sich von diesem unterstützt fühlten. Dass das Ausbildungsangebot den Mitarbeitern hilft, ihre Arbeit effizient zu erledigen, wurde von einer Mehrheit bejaht, während viele der Ansicht sind, dass bei UBS die Mitarbeiter gemäss ihrer Leistung bezahlt werden.

Jede Unternehmensgruppe und ihre jeweiligen Einheiten nehmen dieses Feedback ernst. Es werden Massnahmen getroffen, um Schwachstellen anzugehen, und der Nutzen dieser Massnahmen wird in weiteren Umfragen gemessen. In der Investment Bank hat sich der Wert im Bereich Meritokratie seit der ersten Mitarbeiterumfrage im März 2004 um 14% verbessert. Zuzuschreiben ist dieser Zuwachs der verbesserten Kommunikation hinsichtlich Meritokratie, Beförderungen und Vergütung, der Durchführung von Zwischengesprächen sowie dem konsequenten Managementfokus. Den Antworten aus den Bereichen Operations und IT von Global Asset Management war zu entnehmen, dass Personalengpässe herrschen, denen nun entgegengewirkt wird.

#### Beratungsdienst für Mitarbeiter

UBS bekennt sich zu ihrer Verantwortung als Arbeitgeberin und unterstützt ihre Mitarbeiter auf allen Karriereabschnit-

#### Ausgewählte Awards 2006

Unter den 100 führenden Unternehmen  
(Working Mother Magazine, USA)

Einer der 50 führenden  
Arbeitgeber für Bankfachleute  
(Vault.com, USA)

Arbeitgeber erster Wahl  
von Betriebswirten  
in der Schweiz 2006  
(Universum Switzerland)

ten. Beispiele dafür sind unsere Employee Assistance Programs (EAPs) und unser COACH-Programm in der Schweiz.

UBS unterhält in mehreren Ländern EAPs. Sie helfen den Mitarbeitern, das Gleichgewicht zwischen Arbeit, Familie und persönlichen Bedürfnissen zu finden und Alltagsprobleme zu lösen – natürlich auf vertraulicher Basis. In den USA beispielsweise erhalten Mitarbeiter im Rahmen unseres EAP kostenlose Fachmeinungen oder Beratungen oder werden verwiesen, wenn sie Stress-, Ehe- oder familiäre Probleme haben, drogenabhängig sind, mit Schwierigkeiten rechtlicher oder finanzieller Natur kämpfen oder am Arbeitsplatz mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind.

In der Schweiz bietet UBS aktiven und pensionierten Mitarbeitern sowie deren Angehörigen über die interne Sozialberatung unentgeltlich professionelle Unterstützung an. Die Beratungsstelle nimmt sich auch – ebenfalls unter Wahrung der Vertraulichkeit – geschäftsbezogener Probleme wie Konflikten am Arbeitsplatz an.

Die Gründung von COACH geht auf das Jahr 2003 zurück und hat zum Ziel, Mitarbeitern zur Seite zu stehen, die nach einer Restrukturierung ihre Stelle verloren haben. Das Programm bietet den Mitarbeitern eine Kündigungsfrist, die zwei Monate über die im Arbeitsvertrag vereinbarte Frist hinausgeht. In dieser Zeit können sich Mitarbeiter nach einer neuen Stelle umsehen, während ihnen weiterhin das volle Salär und die Zusatzleistungen ausbezahlt werden. Zudem werden sie bei Bewerbungen beraten und unterstützt. Gegebenenfalls gewährt UBS zusätzlich eine finanzielle Hilfe von bis zu 6000 Franken pro Mitarbeiter für eine berufsbezogene Ausbildung. Bis heute haben mehr als 1840 Mitarbeiter von COACH Gebrauch gemacht.

### Arbeitnehmervertretung

Das nach der Fusion zwischen dem Schweizerischen Bankverein und der Schweizerischen Bankgesellschaft gegründete UBS Employee Forum ist eine Plattform für Mitarbeiter und Management. Sie dient dem Austausch von Informationen über europäische Dossiers, die einen Einfluss auf den Erfolg und die Perspektiven von UBS haben können. Das Forum erfüllt die Vorgaben der europäischen Richtlinie 94/45, welche Unternehmen die Schaffung eines Organs zur Information und Konsultation der Mitarbeiter vorschreibt. Im Rahmen des UK Employee Forum werden regelmässig Fragen zu Gesundheit und Sicherheit, zu veränderten Arbeitsbedingungen, zur Vorsorge und zu Massentlassungen diskutiert.

Die betriebsinterne Arbeitnehmervertretung (ANV) in der Schweiz vermittelt zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Ihre Mitglieder werden durch Mitarbeiter gewählt und vertreten die Interessen der Belegschaft, deren Arbeitsvertrag schweizerischem Recht sowie der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten unterstellt ist. Die ANV nimmt als Partner an den jährlichen Salärverhandlungen teil und beschäftigt sich mit mitarbeiterrelevanten Themen wie Gesundheit, Sicherheit, soziale Sicherheit und Vorsorge. Darüber hinaus beobachtet und fördert sie den Informationsfluss zwischen Management und Mitarbeitern.





# Global Wealth Management & Business Banking

**Global Wealth Management & Business Banking ist sowohl der führende Anbieter von Finanzdienstleistungen für vermögende Kunden weltweit als auch die führende Bank im Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz.**

## Managementrechnung

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
Für das Geschäftsjahr endend am oder per	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05
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
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>5 203</b>	4 161	<b>582</b>	312	<b>2 356</b>	2 189	<b>8 141</b>	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



**Marcel Rohner** | Chairman und CEO  
Global Wealth Management &  
Business Banking

## Unsere Vision

Wir sind im *Wealth Management weltweit führend* und wollen für Privatkunden rund um den Globus der bevorzugte Anbieter werden. Die Grösse und die Bedeutung unseres Wealth-Management-Geschäfts innerhalb von UBS bieten die Gewähr, dass wir uns langfristig optimal für die Interessen unserer Privatkunden einsetzen können. Unser Ziel ist es, unseren Kunden, wo auch immer sie mit UBS in Kontakt treten, ein einheitliches, positives Erlebnis zu bieten. Dieses gründet auf der hohen Qualität unseres Beratungsprozesses, in dessen Verlauf wir uns zuerst die Zeit nehmen, unseren Kunden zuzuhören, dann gemeinsam mit ihnen Lösungen erarbeiten und umsetzen und schliesslich die Ergebnisse überprüfen und daraus Erkenntnisse ziehen. Im Zentrum dieses Prozesses steht der Kundenberater. Eine sorgfältige Selektion sowie die Entwicklung und Unterstützung unserer Kundenberater spielen eine massgebliche Rolle, wenn es darum geht, unseren Kunden ein positives Erlebnis zu bieten und so langfristige persönliche Beziehungen zu UBS zu fördern.

Als die *führende Schweizer Bank* wachsen wir dadurch, dass wir eine umfassende Palette an erstklassigen Bank-, Wertpapier- und operativen Dienstleistungen anbieten, zu denen Privat- und Firmenkunden über verschiedenste Kanäle Zugang haben.

## Geschäftsprofil

Global Wealth Management & Business Banking bietet über ein globales Geschäftsstellennetz vermögenden Privatkunden rund um die Welt sowie Privat- und Firmenkunden in der Schweiz umfassende Finanzdienstleistungen an. Wir stellen für all unsere Kunden Beratungsdienstleistungen, Finanzprodukte und Instrumente bereit, die auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

## Organisationsstruktur

Am 1. Juli 2005 wurden das US-, das Schweizer und das internationale Wealth-Management-Geschäft sowie das schweizerische Privat- und Firmenkundengeschäft in der Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking zusammengefasst. Gleichzeitig wurde die für das Municipal-Finance-Geschäft verantwortliche Einheit, die bis zu diesem Zeitpunkt bei Wealth Management US angesiedelt war, in den Fixed-Income-Bereich der Investment Bank übertragen.

Die Führung der Unternehmensgruppe beruht auf einem vollständig integrierten Ansatz. Für die folgenden Einheiten weisen wir die Finanzergebnisse jedoch separat aus:

- Wealth Management International & Switzerland, deren Dienstleistungen sich an vermögende und sehr wohlhabende Kunden weltweit mit Ausnahme der USA richten.
- Wealth Management US, die Dienstleistungen für vermögende und wohlhabende Kunden in den USA bereitstellt.
- Business Banking Switzerland, die Privat- und Firmenkunden in der Schweiz betreut.

Die auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichteten Geschäftseinheiten können ihr Potenzial nur dann voll ausschöpfen, wenn sie über eine zuverlässige und effiziente Infrastruktur verfügen. Die innerhalb von Global Wealth Management & Business Banking existierenden Supportbereiche stellen ihre Produkte und Dienstleistungen sowohl diesen drei Einheiten der eigenen Unternehmensgruppe als auch solchen ausserhalb zur Verfügung.

Die von den Supportfunktionen erbrachten Dienste bzw. deren Kosten werden auf Basis eines Modells zur internen Leistungsverrechnung Business Banking Switzerland, Wealth Management International & Switzerland und Wealth Management US sowie weiteren Geschäftsbereichen von UBS zugeteilt.

2003 wurden unsere unabhängigen Privatbanken unter einem Holdingdach vereint und im Corporate Center ausgewiesen. Diese Holdinggesellschaft, die auch die auf das Asset Management spezialisierte Einheit GAM umfasste, wurde Ende 2005 an Julius Bär verkauft.

## Wealth Management International & Switzerland

**Wir blicken auf eine über 140-jährige Tradition zurück und verwalteten per 31. Dezember 2006 Kundenvermögen in Höhe von 1138 Milliarden Franken. Über ein weitreichendes globales Netzwerk erbringen unsere 4742 Berater qualitativ hochwertige, massgeschneiderte Dienstleistungen für unsere Kunden auf der ganzen Welt.**

### Geschäftsprofil

Wealth Management International & Switzerland bieten eine umfassende Palette an Produkten und Dienstleistungen, die ganz auf die Bedürfnisse wohlhabender Kunden zugeschnitten sind. Dieser kundenorientierte Service wird durch ein globales Geschäftsstellennetz wie auch über Finanzintermediäre ermöglicht.

Die Kundenberater von Wealth Management erbringen – dank engen Kundenbeziehungen und ihrem Zugang zu sämtlichen innerhalb von UBS verfügbaren Ressourcen – 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.

### Organisationsstruktur

Unsere Einheit ist in zwei Geschäftsbereiche aufgeteilt:

- Wealth Management – Swiss Clients: für in der Schweiz ansässige Kunden und Finanzintermediäre (verwaltete Vermögen: 276 Milliarden Franken), gegliedert in acht geografische Regionen.
- Wealth Management – International Clients: für im Ausland ansässige Kunden (verwaltete Vermögen: 862 Milliarden Franken). Dieses Segment ist in sieben Regionen ge-

gliedert: *Americas International; Asia Pacific; Benelux (Belgium, Netherlands, and Luxembourg), Germany, and Central Europe; Eastern Mediterranean, Middle East, and Africa; Italy; UK, North and Eastern Europe und Western Europe.*

### Konkurrenz

Zu den Hauptkonkurrenten von Wealth Management International & Switzerland gehören alle Vermögensverwalter, die weltweit tätig sind, darunter jene der Credit Suisse, der HSBC und der Citigroup. Weitere Wettbewerber sind Privatbanken, die vor allem in ihren jeweiligen Heimatmärkten mit uns konkurrieren. Dazu zählen Pictet und Julius Bär in der Schweiz, Coutts in Grossbritannien, Deutsche Bank und Sal. Oppenheim in Deutschland sowie Unicredito in Italien.

### Kunden und Märkte

Wealth Management ist ein schnell wachsender Markt. Gemäss einer internen Schätzung von UBS werden die von Privatpersonen gehaltenen liquiden Vermögenswerte zwischen 2005 und 2009 jährlich um 5,8% zunehmen.

Der Wealth-Management-Markt ist stark fragmentiert. Der weltweite Marktanteil von UBS – das US-Wealth-Management-Geschäft eingeschlossen – wird auf 3,5% geschätzt.

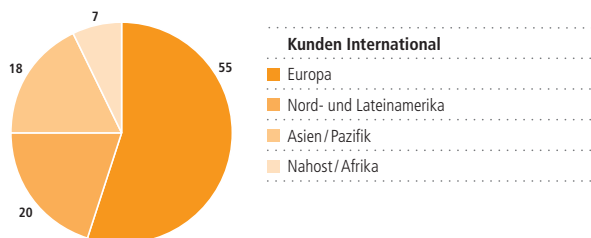
Ein klar strukturierter Beratungsansatz unterstützt die Kundenberater bei der Schaffung von Mehrwert und sorgt dafür, dass Kunden bei UBS kompetent beraten werden.

### Verwaltete Vermögen nach Kundendomizil, Kunden international

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.06

Total: 862 Mrd. CHF

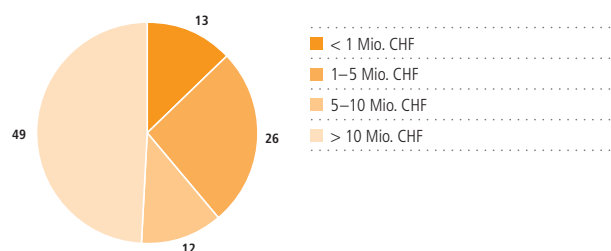


### Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.06

Total: 1 138 Mrd. CHF



## UBS Client Experience



Unser Beratungsansatz gliedert sich in vier klar strukturierte, komplementäre Stufen, die im Diagramm «UBS Client Experience» oben dargestellt werden.

Wir bieten hochentwickelte Produkte und Dienstleistungen an, die sich speziell an die Bedürfnisse folgender Kunden richten:

- Core-Affluent-Kunden mit einem Anlagevermögen ab 250 000 bis 1–2 Millionen Franken
- High-Net-Worth-Kunden mit einem Anlagevermögen ab 1–2 Millionen bis 50 Millionen Franken
- Ultra-High-Net-Worth-Kunden mit einem Anlagevermögen von mehr als 50 Millionen Franken.

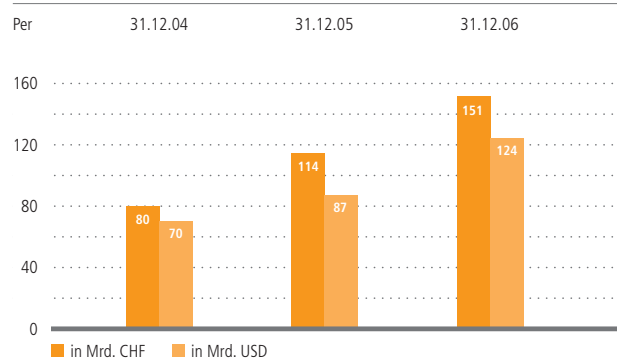
Ausserdem bieten wir Finanzintermediären in der Schweiz und im Ausland Wealth-Management-Lösungen, -Produkte und -Dienstleistungen an.

## Wachstumsinitiativen

### Wealth Management in der Region Asien/Pazifik

Eine der grössten Herausforderungen für das Wealth Management wird in den nächsten Jahren der Ausbau seiner bereits starken Präsenz in der Region Asien/Pazifik sein. Die

## Entwicklung verwalteter Vermögen, Asien / Pazifik



sehr heterogene Region beherbergt insgesamt mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung, steuert aber nur ein Viertel zum globalen Bruttoinlandprodukt (BIP) bei.

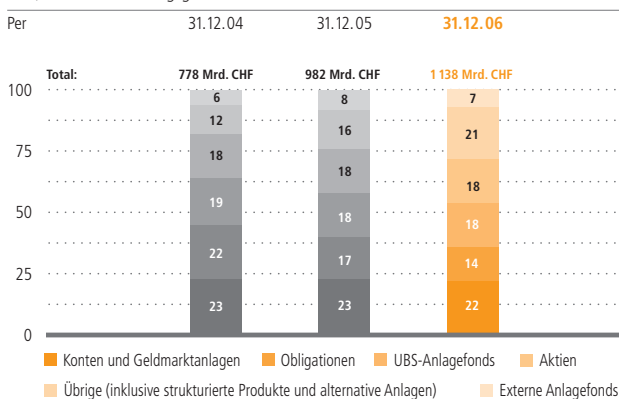
Unser Wealth Management ist im asiatisch-pazifischen Raum in sechs Binnenmärkten vertreten und plant, sein Netz von Geschäftsstellen und Niederlassungen auf weitere wachstumsträchtige Standorte auszuweiten. Dank der Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensgruppen in der Region kann es auf ein breites Spektrum an bestehenden Produkten und Dienstleistungen sowie auf eine gemeinsame Infrastruktur zurückgreifen. Dies ermöglicht bedeutende Kosteneinsparungen.

Im März 2006 wurde ein Wealth-Management-Ableger (Zweigstelle) in Osaka eröffnet. Dies ist ein wichtiger Schritt für den weiteren Ausbau unserer Präsenz vor Ort.

Angesichts der regen Nachfrage nach Wealth-Management-Dienstleistungen in der Region entschied UBS im September 2006, ein regionales Ausbildungszentrum für Mitarbeiter zu errichten, dessen Eröffnung für 2007 geplant ist. Auch Kunden werden in diesen Räumlichkeiten an Kursen teilnehmen können.

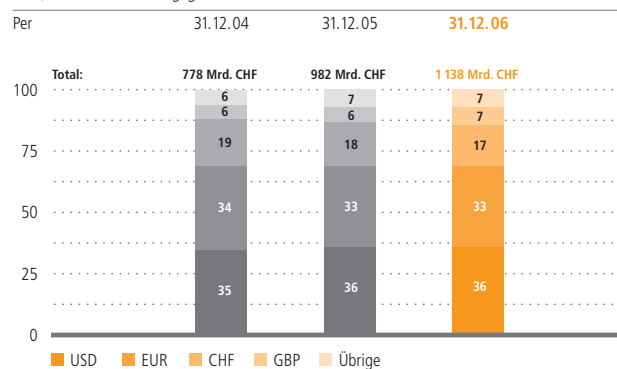
## Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Verwaltete Vermögen nach Währungen

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Produkte und Dienstleistungen

Unsere Kunden können auf das Know-how von weltweit mehr als 3600 Spezialisten zählen, die Wealth-Management-Lösungen entwickeln. Wir stellen sicher, dass unsere Privatkunden Zugang zu von uns als erstklassig eingestuften Anlagen erhalten. Dazu nutzen wir unsere eigenen Ressourcen, wann immer das erforderliche Know-how UBS-intern verfügbar ist. In den anderen Fällen ermitteln wir die besten Produkte, die auf dem Markt erhältlich sind. Durch die Zusammenführung privater und institutioneller Kapitalflüsse ermöglichen wir unseren Privatkunden den Zugang zu Anlagen, die sonst einzig institutionellen Investoren offen stehen würden.

Der Kunde hat die Wahl zwischen einem Mandat mit («discretionary») oder ohne («non-discretionary») Verwaltungsauftrag. Kunden, die sich für ein Verwaltungsmandat entscheiden, übertragen die Verwaltung ihrer Vermögenswerte an ein Team professioneller Portfolio-Manager. Dies schliesst auch die Anlageentscheidungen mit ein, welche die Berater in Übereinstimmung mit einer festgelegten Strategie treffen.

Kunden, die aktiv an der Verwaltung ihrer Vermögenswerte mitwirken wollen, wählen ein Mandat ohne Verwaltungsauftrag. In diesem Fall sorgen unsere Anlagespezialisten für die Portfolioanalyse und -überwachung und erarbeiten massgeschneiderte Vorschläge zur Unterstützung von Anlageentscheidungen. Für beide Mandatsarten bieten wir Programme an, die auf die relative Rendite ausgerichtet sind und darauf abzielen, ihre jeweilige Benchmark zu übertreffen. Für Mandate mit Verwaltungsauftrag stehen auch Programme zur Verfügung, die auf die absolute Rendite ausgerichtet sind. Bei diesen steht die Kapitalerhaltung bei gleichzeitiger

Partizipation an einem Marktaufschwung im Vordergrund. Per Ende 2006 entfielen rund 22% der von Wealth Management International & Switzerland verwalteten Vermögen auf Mandate mit Verwaltungsauftrag.

Unsere Kunden steht eine umfassende Palette an Finanzinstrumenten offen – von einzelnen Wertschriften wie Aktien oder Anleihen bis hin zu strukturierten Produkten und alternativen Anlagen. In den vergangenen zwei Jahren nahm das von Privatkunden in alternative Anlagen und strukturierten Produkte investierte Vermögen von 81 Milliarden Franken auf 185 Milliarden Franken 2006 zu. Des Weiteren decken wir die Grundbedürfnisse der Privatkunden im Bankgeschäft über ein breites Spektrum an Produkten ab, das neben Kontokorrent- und Sparkonten ebenso Kreditkarten, Hypotheken und Securities-Backed Lending umfasst.

Unser Angebot beinhaltet eine professionelle Finanzberatung, in deren Rahmen wir unsere Kunden über die verschiedenen Lebensphasen hinweg unterstützen. Unsere Vermögensplanung deckt Themen ab wie Ausbildungsfinanzierung und Schenkungen an Kinder, Erbschaft und Nachfolgeplanung, Steuerplanung, Versicherungen, Trusts und Stiftungen sowie Art Banking. Die Corporate-Finance-Beratung richtet sich an Kunden, die Begleitung beim Erwerb oder bei der Veräusserung von Firmenvermögen wünschen. Unser Produkt- und Dienstleistungsangebot entspricht den vielfältigen Bankbedürfnissen unserer Kunden.

## Vertrieb

Das weit verzweigte Geschäftsstellennetz von Wealth Management umfasst 4742 Kundenberater, 107 Standorte in der Schweiz und 77 Standorte weltweit.

---

## Erfolgreiches europäisches Wealth Management

Vor sechs Jahren lancierte UBS ihr europäisches Wealth-Management-Geschäft. Was ursprünglich als wichtige strategische Initiative zum Aufbau einer Wealth-Management-Präsenz auf den Inlandmärkten begann, hat sich zu einem zentralen Bestandteil des internationalen Wealth-Management-Geschäfts entwickelt.

Seit 2001 haben wir die Zahl der europäischen Geschäftsstellen – inzwischen sind es 45 – mehr als verdreifacht. UBS beschäftigt in diesem Bereich heute 870 Kundenberater – zu

Beginn waren es 370. Die verwalteten Vermögen stiegen von 16 Milliarden Franken auf 144 Milliarden Franken. Dieser Zuwachs war massgeblich auf die Neugeldzuflüsse in Höhe von 72 Milliarden Franken zurückzuführen, die UBS seit 2001 einbringen konnte.

Das Geschäft ist heute gut etabliert und arbeitet profitabel. Es bietet eine solide Plattform für weiteres Wachstum in Kundensegmenten wie Ultra-High Net Worth, Core Affluent und Finanzintermediäre. In Deutschland werden beispielsweise demnächst drei weitere

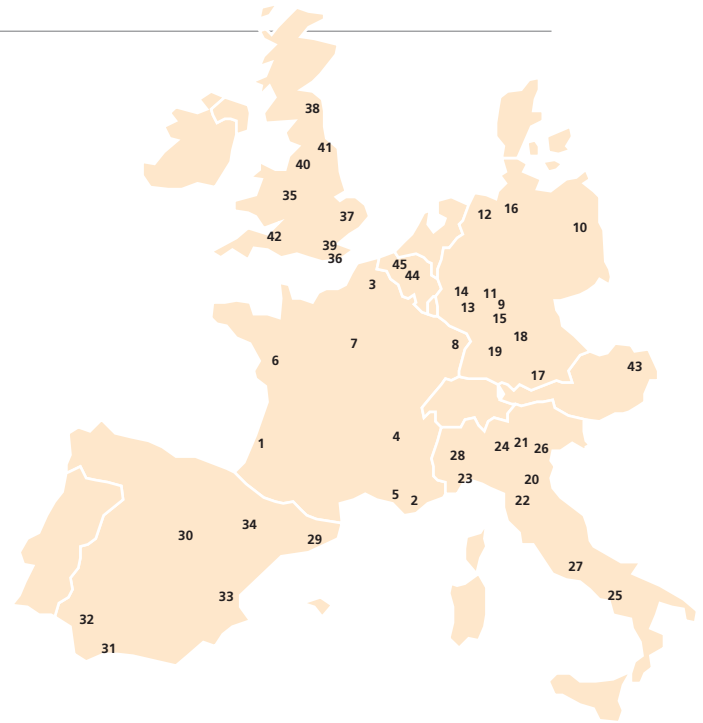
Niederlassungen eröffnet, sodass sich die Gesamtzahl der Wealth-Management-Standorte in diesem Land auf 13 erhöht. Die neuen Niederlassungen bringen UBS näher an die Kunden und erhöhen gleichzeitig die Anzahl Transaktionen, die über die bestehende deutsche Plattform verarbeitet wird. Dadurch entstehen weitere Skalenvorteile. In Italien und Grossbritannien ist eine ähnliche Expansion vorgesehen. Die zusätzlichen Niederlassungen kombiniert mit dem verbesserten Produktangebot versprechen für die nahe Zukunft einen verstärkten Neugeldzufluss.

## Europäische Wealth-Management-Standorte

Frankreich		Italien		Grossbritannien <sup>1</sup>	
1	Bordeaux	20	Bologna	35	Birmingham
2	Cannes	21	Brescia	36	Brighton
3	Lille	22	Florenz	37	Bury St Edmunds
4	Lyon	23	Genua	38	Edinburgh
5	Marseille	24	Mailand	39	London
6	Nantes	25	Neapel	40	Manchester
7	Paris	26	Padua	41	Newcastle
8	Strassburg	27	Rom	42	Taunton
		28	Turin		

Deutschland		Spanien		«Light»-Versionen	
9	Bad Homburg <sup>2</sup>	29	Barcelona	43	Österreich (Wien)
10	Berlin	30	Madrid	44	Belgien (Brüssel)
11	Bielefeld	31	Marbella	45	Belgien (Antwerpen)
12	Bremen	32	Sevilla		
13	Köln	33	Valencia		
14	Düsseldorf	34	Saragossa		
15	Frankfurt				
16	Hamburg				
17	München				
18	Offenbach <sup>3</sup>				
19	Stuttgart				

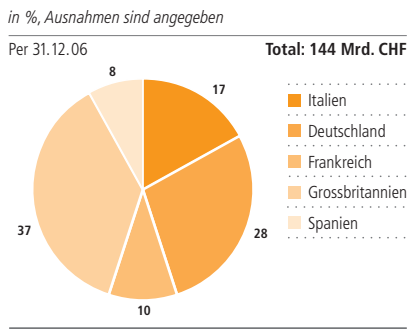


Unsere Unternehmensgruppen

<sup>1</sup> Beinhaltet 5 Standorte aus der LACIM-Akquisition. <sup>2</sup> Hauptsitz von UBS Sauerborn. <sup>3</sup> Standort ohne Kundenberatung.

Der Aufbau einer Onshore-Präsenz in Europa stellt für UBS eine bedeutende Leistung dar. Aus einer ursprünglichen strategischen Initiative entwickelte sich ein breiter Vorstoss in die inländischen Finanzmärkte in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Grossbritannien – mit einem massgeschneiderten Angebot und strukturierter Beratung für vermögende Kunden. UBS verfügt nun über die Erfahrung, Prozesse und Fähigkeiten, die für die globale Expansion des Wealth-Management-Geschäfts erforderlich sind.

### Europäisches Wealth Management: Verwaltete Vermögen nach Kundendomizil



## Wealth Management US

**Wir gehören zu den führenden Vermögensverwaltern in den USA und bieten Privatkunden eine umfassende Palette erstklassiger Wealth-Management-Dienstleistungen an.**

### Geschäftsprofil

Mit verwalteten Vermögen von 824 Milliarden Franken konzentrieren wir uns auf Wealth-Management-Dienstleistungen für Privatkunden. Wir bieten erstklassige Produkte und Dienstleistungen an, die eigens auf die Bedürfnisse von Core-Affluent-Kunden (Anlagevermögen von mehr als 500 000 US-Dollar), High-Net-Worth-Kunden (Anlagevermögen von mehr als 5 Millionen US-Dollar) und Ultra-High-Net-Worth-Kunden (Anlagevermögen von mehr als 10 Millionen US-Dollar oder Nettoaktiva von 25 Millionen US-Dollar) zugeschnitten sind. Wir verfügen über 440 Niederlassungen mit mehr als 7800 Finanzberatern, die beratungsorientierte Beziehungen mit unseren Kunden aufbauen und pflegen.

### Organisationsstruktur

Nach dem Zusammenschluss von PaineWebber und UBS im November 2000 wurde das ehemalige US-Privatkundengeschäft als eigenständige Geschäftseinheit der Investment Bank weitergeführt. Das US-Privatkundengeschäft wurde am 1. Januar 2002 in eine unabhängige Unternehmensgruppe übergeführt.

2003 verkauften wir die Correspondent Services Corporation (CSC), eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von UBS, an Fidelity Investments. CSC bot den Kunden von 148 US-Brokerhäusern Anlageprodukte und -dienstleistungen an (einschliesslich Clearing-, Ausführungs-, Abwicklungs- und Verwaltungsdienstleistungen sowie Management Information Services).

Im gleichen Jahr lancierten wir UBS Bank USA. Die Bank mit Hauptsitz in Salt Lake City, Utah, bietet besicherte Kreditprodukte und von der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) versicherte Bankeinlagen.

Wealth Management US wurde im Juli 2005 in die neue Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking integriert, während die Einheit Municipal Securities in die Investment Bank eingegliedert wurde.

Im August 2006 erwarb Wealth Management US das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von Piper Jaffray. Im Februar 2007 kauften wir jenes von McDonald Investments.

Im Juni 2006 wurden auch die US-Niederlassungen der UBS AG Teil von Wealth Management US. Die Kunden haben damit die Möglichkeit, Dienstleistungen sowohl von Finanzberatern als auch von Private Bankern in Anspruch zu neh-

men. Diese Integration wird unser Produktangebot verbessern und gleichzeitig zur Stärkung und zum Ausbau unserer Kundendienstleistungen beitragen. Dies wiederum wird uns zu einer besseren Durchdringung des Markts im Bereich Ultra-High Net Worth verhelfen.

### Rechtsform

In den USA tätigen wir unsere Transaktionen über direkte und indirekte Tochtergesellschaften von UBS. Das Wertpapiergeschäft wickeln wir indes über drei zugelassene Broker-Dealer-Gesellschaften ab.

### Konkurrenz

Zu unseren wichtigsten Broker-Dealer-Konkurrenten gehören unter anderem Smith Barney von Citigroup sowie die im Privatkundengeschäft tätigen Einheiten von Morgan Stanley, Merrill Lynch und Wachovia. Ausserdem stehen wir im Wettbewerb mit inländischen und globalen Privat- und Geschäftsbanken, Trustgesellschaften und anderen Finanzdienstleistern, die US-Privatkunden Wealth-Management-Dienstleistungen anbieten.

### Kunden und Strategie

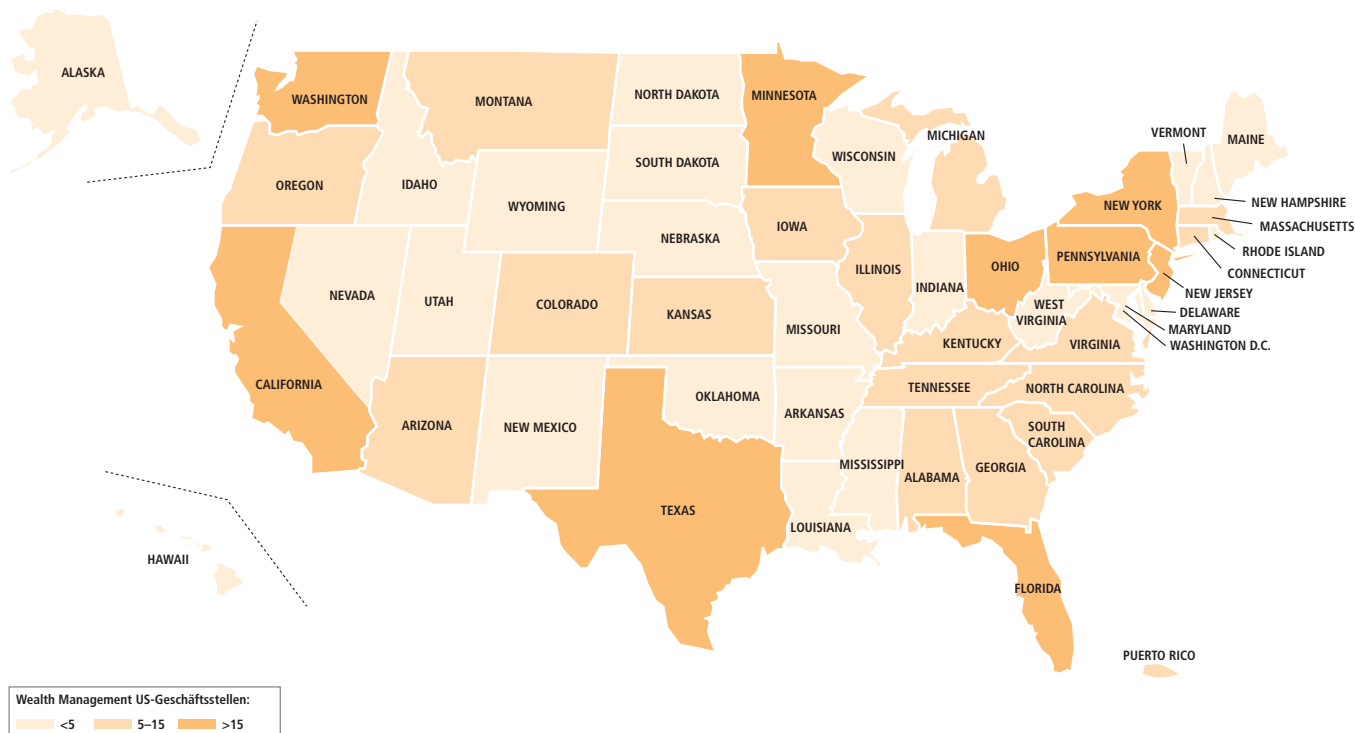
Neue Gesetzesbestimmungen und grundlegende Marktkräfte haben in den USA die traditionellen Grenzen zwischen dem Trust- sowie dem Bank- und dem Brokerage-Geschäft zunehmend verwischt. So ist es nun möglich, für vermögende Privatkunden ein breites Spektrum an Dienstleistungen bereitzustellen – bei viel versprechenden Wachstumsaussichten. Denn 38% der weltweiten Privatvermögen entfallen auf die USA.

UBS sieht sich mit ihrem US-Wealth-Management-Geschäft innerhalb des regulatorischen Rahmens und aktuellen Wettbewerbsumfelds in der Lage, diese strategische Chance zu nutzen – so wie kein anderes Unternehmen zuvor. Nach der gelungenen Integration ins globale Vermögensverwaltungsgeschäft der Bank verfolgt Wealth Management US nun eine langfristige Strategie, deren Schwerpunkt auf einem Beratungserlebnis oberhalb des Konkurrenznieaus liegt.

Die Strategie sieht eine Reihe von Initiativen zur Förderung des organischen Wachstums und eine Optimierung der



## Geografische Präsenz in Schlüsselmärkten



Unsere Unternehmensgruppen

Infrastruktur vor. Sie soll die Art, wie Finanzberater auf ihre Kunden zugehen und diese betreuen, von Grund auf verbessern. Die Strategie sieht gezielte Investitionen vor wie auch die intensivere Nutzung der globalen Wealth-Management-Plattform, so dass Skaleneffekte entstehen. Passende Gelegenheiten für Zukäufe, die unsere organische Wachstumsdynamik verstärken könnten, werden wir genau prüfen.

Die Bestrebungen zur Akquisition von Neugeldern werden von der intern gut verankerten Strategie profitieren, Kundenrückmeldungen systematisch und gewissenhaft auszuwerten. Anhand umfangreicher Daten, die jährlich im Rahmen bankeigener Umfragen erhoben werden, bildet UBS für jeden einzelnen Finanzberater einen Index. Dieser Index dient als Grundlage für das spezifische Feedback, das jeder Finanzberater zu den vier Stufen des Beratungsprozesses erhält: Verstehen der Kundenbedürfnisse, Vorschlägen einer Anlagelösung, Entscheiden und Umsetzen mit dem Kunden sowie stetiges Überprüfen der Performance. Auf diese Weise entsteht ein zutreffendes Bild davon, wie Kunden die Beratung wahrnehmen.

Ausserdem hat Wealth Management US die Kompensationsgrundlage für die Berater angepasst: Die Vergütungen berücksichtigen nun den Neugeldzuwachs als wichtige Komponente.

Gleichzeitig sind weitreichende Bestrebungen geplant, um enger mit den anderen Geschäftseinheiten von UBS zusammenzuarbeiten. Einerseits wollen wir mit Hilfe des Wealth- und des Asset-Management-Geschäfts sowie einer offenen Architektur im US-Markt mehr strukturierte und Hedge-Fund-Produkte anbieten. Andererseits soll das eigene Research für Privatkunden ausgedehnt werden.

Die weiteren strategischen Investitionen zielen auf die Verbesserung der internen Infrastruktur und Technologie ab. Eine Option bleiben auch Übernahmen wie beispielsweise jene von Piper Jaffray und McDonald Investments. Mit solchen Akquisitionen können wir das Netzwerk unserer Finanzberater erweitern und dabei unsere bestehende Produktplattform noch besser nutzen, indem wir Zugang zu wichtigen Kundenmärkten erhalten oder unsere Präsenz vor Ort verstärken. Wie immer müssen Übernahmekandidaten in finanzieller und kultureller Hinsicht zu UBS passen.

Ausserdem erweitern wir unsere Kompetenzen, um den speziellen Anforderungen von Ultra-High-Net-Worth-Kunden gerecht zu werden. Die erste einer Reihe von Niederlassungen für solche Kunden wurde im Juli 2006 in New York City eröffnet. Dort arbeiten spezialisierte Finanzberater, die in einem besonderen Zulassungsprogramm die für die Betreuung solcher Kunden notwendigen Fähigkeiten und

Kenntnisse erworben haben, mit Private Bankern, Trust Officers und multidisziplinären Produktexperten zusammen. Die Aussichten für das Pilotbüro scheinen besonders viel versprechend: Das US-Wealth-Management-Geschäft profitiert in New York von einem sehr hohen Marktanteil sowie vom Umstand, dass kein anderes Unternehmen so umfassend und effizient Trust-, Bank- und Brokerage-Dienste aus einer Hand anbietet.

### Produkte und Dienstleistungen

Wir bieten unseren Kunden eine umfassende Palette an bankeigenen Produkten und Dienstleistungen sowie externen Lösungen an. Dadurch erhalten sie Zugang zu einem Anlagespektrum, das ihren spezifischen Bedürfnissen und Zielen gerecht wird. Dank unserer Grösse können Privatkunden Investitionen tätigen, die sonst nur institutionellen Anlegern vorbehalten wären.

Unsere Kunden haben in ihrer Beziehung zu uns die Wahl zwischen transaktions- oder vermögensbasiertem Pricing. Entscheiden sie sich für einen vermögensbezogenen Ansatz, stehen ihnen verschiedene Lösungen zur Verfügung. Dazu gehören Brokerage-Konten und das Portfolio-Management mit Verwaltungsauftrag, bei dem qualifizierte Finanzberater Anlageentscheide treffen. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, im Rahmen einer Anlageberatung zu wählen, ob ihr Vermögen in ein Fondsprogramm investiert oder von einer Tochtergesellschaft von UBS und/oder von einem externen Anbieter verwaltet werden soll.

Unsere Kunden steht eine Vielzahl an Transaktionsprodukten, einschliesslich Einzeltiteln wie Aktien und Fixed-Income-Instrumenten, offen. Ausserdem bieten wir strukturierte Produkte und alternative Anlagen an, die zur Optimierung von Portfoliostrategien eingesetzt werden können. Angesichts des grossen Anlegerinteresses an Hedge

Funds und Dachfonds generieren, strukturieren und verwalten wir vermehrt ein vielfältiges Angebot an alternativen Anlagen für geeignete sehr vermögende Privatkunden und Institutionen.

Zur Ergänzung dieser Dienstleistungen bieten wir attraktive Kredit- und Cash-Management-Dienstleistungen an, unter anderem das Resource Management Account (RMA), Kreditkarten, FDIC-versicherte Einlagen, Securities-Backed Lending und Hypotheken.

Wir begleiten unsere Kunden mittels einer umfassenden Planung über die verschiedenen Lebensphasen hinweg. Dabei kümmern wir uns um die Bereiche Vorsorge-, Nachlass- und Steuerplanung, Ausbildungsfinanzierung, wohlthätige Zuwendungen, Versicherungen, Trusts und Stiftungen. Unsere Finanzberater können auf das Know-how einer Products & Services Consulting Group zugreifen, deren Fachexperten das gesamte Produkt- und Dienstleistungsangebot abdecken.

Unsere Einheit Corporate Employee Financial Services erbringt für viele der grössten US-Unternehmen und deren Führungskräfte Dienstleistungen im Bereich Aktienoptionspläne.

### Branchentrends

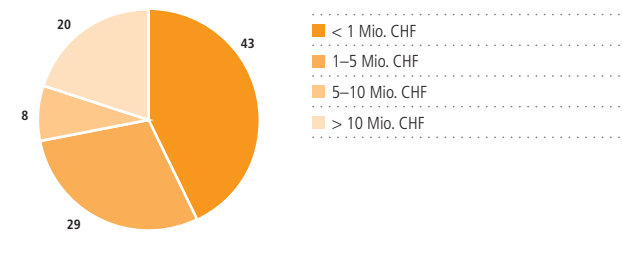
Wir gehören in den USA bereits heute zu den führenden Vermögensverwaltern. Im Jahr 2007 wollen wir dank der erweiterten Produkt- und Dienstleistungspalette, die uns seit der Integration in Global Wealth Management & Business Banking zur Verfügung steht, das Beratungserlebnis weiter verbessern und so Marktanteile hinzugewinnen. Die Rekrutierung, Bindung und Förderung von Finanzberatern, die Höchstleistungen erbringen, bleibt für das weitere Wachstum entscheidend. Von zentraler Bedeutung ist auch, dass wir für unsere Finanzberater die nötigen Ressourcen bereit-

### Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.06

Total: 824 Mrd. CHF



### Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

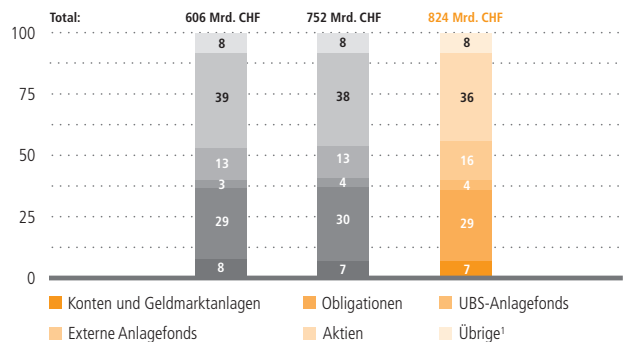
in %, Ausnahmen sind angegeben

Per

31.12.04

31.12.05

31.12.06



<sup>1</sup> Inklusive strukturierte Produkte und alternative Anlagen.

stellen, die zu weiterem Neugeldzuwachs führen werden. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir dank unserer verschiedenen strategischen Initiativen – wie die Ausrichtung auf das High-Net-Worth-Segment und die Errichtung spezieller Niederlassungen für sehr vermögende Privatkunden – im Markt als konkurrenzfähiger Anbieter mit eigenständigem Profil wahrgenommen werden.

Die langfristigen Aussichten unseres Geschäftsbereichs sind nach wie vor erfreulich. Aufgrund der Alterung der Baby-Boomer-Generation wird das Bedürfnis nach Vorsorge- und Nachlassplanung voraussichtlich zunehmen. Die Grenze zwischen Banking und Brokerage verwischt immer stärker. Somit können wir unser Geschäft weiter ausbauen. Wir sind gut positioniert, um von diesen Markttrends zu profitieren.

Bis im Jahr 2020 wird die Gruppe der über 55-jährigen mehr als 67% der Vermögen in den USA oder 20% der weltweit investierbaren Vermögen besitzen. Die Erfahrung zeigt, dass die Kunden, die in jüngeren Jahren eher Bank- und Brokerage-Dienste in Anspruch nehmen, sich mit zunehmendem Alter verstärkt Trusts zuwenden. Trusts sind die bevorzugten Instrumente wohlhabender Kunden, die ihr Vermögen auf jüngere Familienmitglieder, eine Institution oder ein Unternehmen übertragen wollen. Es ist deshalb ein absolutes Muss für UBS, ihre diesbezüglichen Fähigkeiten weiter auszubauen, damit sie vermögenden Privatkunden in den USA solche Dienste effizient, unkompliziert und breitflächig anbieten kann. So trägt sie dazu bei, dass sie das Beratungserlebnis optimieren und ihre weltweit führende Marktstellung langfristig behaupten kann.

## Business Banking Switzerland

**Business Banking Switzerland, die Schweizer Privat- und Firmenkundeneinheit von UBS, ist Marktführerin im Heimmarkt und bietet ihren Kunden umfassende Bank- und Wertschriftendienstleistungen.**

### UBS Marktanteil per 31. Dezember 2006

Privathypotheken:	26%
Spareinlagen:	22%
Kreditkartengeschäft:	28%

Quelle: Schweizerische Nationalbank

### Geschäftsprofil

Wir sind die führende Bank in der Schweiz. Die uns von Kunden anvertrauten Vermögen beliefen sich Ende 2006 auf 161 Milliarden Franken. Mit einem Kreditportfolio in Höhe von 143 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006 nehmen wir auf dem schweizerischen Kreditmarkt die führende Position ein.

Wir wollen unseren Kunden einen optimalen Zugang und Service bieten. Das erfolgreiche E-Banking-Angebot und die Customer Service Centers bilden zusammen mit unseren 1253 multifunktionalen Geldautomaten und 301 Geschäftsstellen ein Netzwerk, über das keine andere Bank in der Schweiz verfügt.

Eines unserer Hauptziele ist die Verbesserung der Rentabilität durch kontinuierliche Effizienz- und Ertragssteigerungen. Dies erreichen wir durch eine konsequente Umsetzung unseres risikoadjustierten Pricing-Modells. Wir wollen durch die Bereitstellung von massgeschneiderten, integrierten Finanzlösungen Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

### Organisationsstruktur

Die Einheit Business Banking Switzerland umfasst das Geschäftsstellennetz für Privat- und Firmenkunden in der Schweiz, das in acht Regionen gegliedert ist.

### Konkurrenz

Zu den wichtigsten Konkurrenten von Business Banking Switzerland zählen Banken, die im einheimischen Privat- und Firmenkundengeschäft aktiv sind. Dazu gehören Credit Suisse, die Kantonal- und die Raiffeisenbanken sowie andere Schweizer Regional- oder Lokalbanken und Niederlassungen ausländischer Banken in der Schweiz.

### Kunden und Produkte

Business Banking Switzerland bietet sowohl standardisierte Produkte von hoher Qualität für private Retailkunden und Kleinbetriebe als auch komplexere Produkte und Beratungsdienstleistungen für grössere Unternehmen, institutionelle Kunden und Finanzinstitute.

### Privatkunden

Wir betreuen rund 2,7 Millionen Privatkunden, die über drei Millionen Konten, Hypotheken und andere Finanzprodukte nutzen. Mit unserem umfassenden Schweizer Geschäftsstellennetz und unserem grossen Spektrum an Vertriebskanälen (Geldautomaten, Telefondienstleistungen, E-Banking) bieten wir eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen. Diese reicht von Privatkonten, Sparprodukten, Vermögensverwaltungsdienstleistungen und Hypotheken über Vorsorgeplanung bis hin zu Lebensversicherungen.

### Firmenkunden

Business Banking Switzerland betreut rund 137 000 Firmenkunden, zu denen institutionelle Investoren, öffentliche Körperschaften sowie Stiftungen mit Sitz in der Schweiz zählen.

Von unseren Firmenkunden sind rund 200 Grossunternehmen, die in verschiedenen Märkten und geografischen Regionen tätig sind. Sie nehmen unsere hochwertigen Dienstleistungen bei der Finanzierung und beim Risikomanagement in Anspruch und nutzen den umfassenden Zugang zu den Kapitalmärkten zur Deckung ihres Kapitalbedarfs.

Rund 7500 grosse Firmenkunden verlassen sich auf unsere Erfahrung bei der Abwicklung komplexer Transaktionen. Wir bieten ihnen zudem eine Vielzahl von Beratungsdienstleistungen an – von der Auswahl und Entwicklung von Anlageprodukten über komplexe Fusionen und Akquisitionen bis hin zu strukturierten Finanzierungen. Oft arbeiten wir dabei eng mit Spezialisten aus anderen UBS-Bereichen zusammen.

Die verbleibenden rund 129 000 kleinen und mittleren Unternehmen benötigen hauptsächlich das lokale Markt-Know-how und den Zugang zu unserer ganzen Produkt- und Dienstleistungspalette.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden bei einer Vielzahl von Geschäftsprozessen, vom Zahlungsverkehr über Wertschriftendienstleistungen bis zu Handelsfinanzierungsprodukten für grenzüberschreitende Transaktionen.

Global Custody Services bietet institutionellen Investoren die Möglichkeit, eine Vielzahl von Bankenbeziehungen kosteneffizient zu einer globalen Bankbeziehung zu konsolidieren. Dieser Schritt vereinfacht die Verarbeitung und Verwaltung beim Kunden und erlaubt ihm die Nutzung weiterer Dienstleistungen wie etwa eines flexibel konsolidierten Performance-Reporting oder hoch entwickelter Systeme im Bereich Portfolio-Management. Im Jahr 2006 nahmen die für institutionelle Kunden im Rahmen von Global Custody verwalteten Vermögenswerte gegenüber dem Vorjahr von 191 Milliarden Franken auf 223 Milliarden Franken zu.

### Finanzinstitute

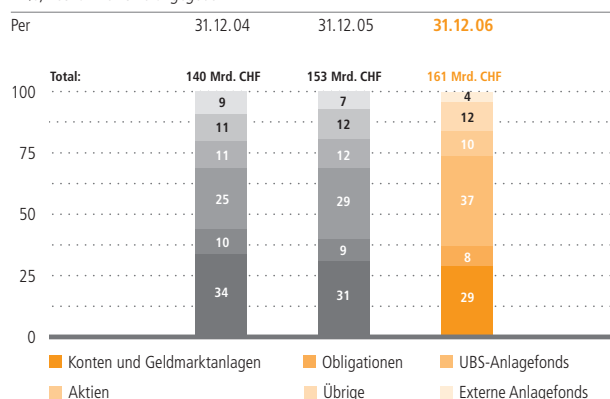
Wir erbringen für mehr als 3000 Finanzinstitute weltweit Zahlungsverkehrs-, Wertschriften- und Depotverwaltungsdienstleistungen. Zusammen mit der Investment Bank übernehmen wir eine führende Rolle im Rahmen unserer Strategie «Bank for Banks», die modernste Bankdienstleistungen für Drittbanken bietet. Damit können wir über unsere Infrastruktur mehr Geschäfte abwickeln. Andere Banken, die mangels Volumen nicht über unsere Skaleneffekte verfügen, können ihre Zahlungsverkehrs-, Wertschriften- und Depotverwaltungsdienstleistungen ausgliedern und von unserem Grössenvorteil profitieren.

### Vertrieb

In den letzten Jahren haben sich die Bedürfnisse unserer Privatkunden verändert. Heute verlangen sie die Flexibilität, über modernste Kommunikationstechnologie jederzeit auf ihre Konten zugreifen zu können, ohne durch Schalteröffnungszeiten eingeschränkt zu sein.

## Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



Deshalb verfolgen wir eine integrierte Multikanalstrategie. Die Technologie soll kein Ersatz, sondern eine Ergänzung des traditionellen Geschäftsstellennetzes sein. Standardtransaktionen lassen sich leicht über einen der elektronischen Kanäle abwickeln. Dadurch können sich die Kundenberater auf Beratungsdienstleistungen und die Erarbeitung von Finanzlösungen konzentrieren. Bei Basisprodukten und -dienstleistungen wird vermehrt Technologie eingesetzt, um Verfügbarkeit rund um die Uhr zu gewährleisten. Unsere Customer Service Centers an fünf Standorten stehen 24 Stunden pro Tag für allgemeine Auskünfte und Support über das Telefon zur Verfügung. In 61 unserer Geschäftsstellen in der Schweiz wurde zudem ein Zwei-Zonen-Konzept eingeführt: Standardtransaktionen werden über multifunktionale Geldautomaten abgewickelt, während sich gleich daneben eine offene Beratungszone befindet, wo die Kundenberater sich auf Beratungsdienstleistungen konzentrieren können, die für die Kunden Mehrwert schaffen. Unsere E-Banking-Kanäle werden von den Kunden rege genutzt. Am 31. Dezember 2006 verfügten rund 525 000 Kunden über aktive E-Banking-Verträge und 78% aller Zahlungsaufträge wurden über E-Banking-Kanäle erteilt.

Im Frühling 2005 lancierten wir in der Schweiz eine speziell auf jüngere Kunden ausgerichtete Kampagne, in deren Verlauf bis Ende 2006 nahezu 50 000 neue Konten eröffnet wurden.

Im Juni 2006 lancierten wir «UBS Welcome», ein umfassendes Retailbanking-Paket zur Gewinnung neuer Kunden, das bis Ende 2006 fast 12 000 Mal verkauft wurde.

Im Rahmen der ebenfalls im Sommer 2006 gestarteten nationalen Marketingkampagne unterstrichen wir unsere Fähigkeit, innerhalb von 24 Stunden nach Eingang verbindliche Entscheidungen zu Anträgen für Privathypotheiken zu treffen.

## Kreditportfolio

Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2006 auf 143 Milliarden Franken. Auf Hypotheken entfielen dabei 118 Milliarden Franken, fast 85% davon auf Privathypotheiken. Eine unverändert disziplinierte Umsetzung unseres risikoadjustierten Pricing-Modells führte im Neugeschäft zu einer verstärkten Fokussierung auf Engagements höherer Bonität mit einem interessanten Risiko-Rendite-Verhältnis. Dank der Einführung dieses Modells verbesserte sich das Risikoprofil des Portfolios in den letzten Jahren deutlich. Nähere Angaben zum Kreditportfolio können dem Abschnitt «Kreditrisiko» in diesem Handbuch entnommen werden.

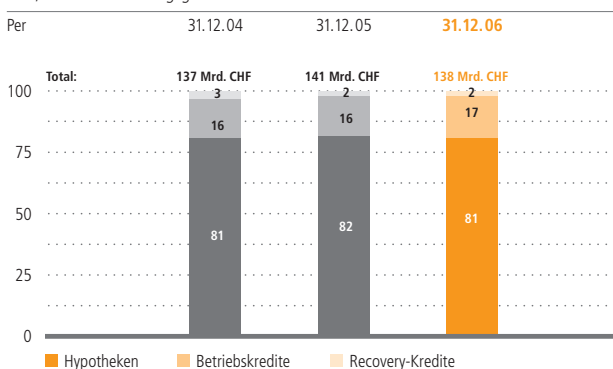
## Recovery-Kredite

Es wird immer einen gewissen Prozentanteil an Kunden geben, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen können. Diese Kunden werden von unseren Recovery-Spezialisten unterstützt, um eine optimale finanzielle Lösung zu finden. Diese kann beispielsweise den Neuaufbau eines Unternehmens durch Restrukturierungsmassnahmen beinhalten oder aber die Erzielung des bestmöglichen Preises aus der Liquidation verfügbarer Sicherheiten, um die Kreditverluste zu begrenzen.

Das Recovery-Portfolio belief sich am 31. Dezember 2006 auf 2,6 Milliarden Franken. Seit Ende 1998 wurde das Recovery-Portfolio dank der erfolgreichen Bemühungen zur Wiedereinbringung von Krediten um 90% reduziert. Ebenfalls in den letzten acht Jahren nahmen notleidende Kredite von 14,0 Milliarden Franken auf 1,8 Milliarden Franken ab, womit deren Anteil an den Bruttoausleihungen auf 1,3% zurückging.

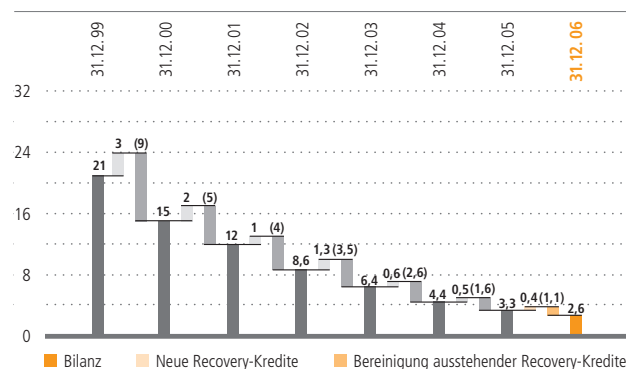
## Kreditportfolio nach Kreditart, brutto

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Entwicklung des Recovery-Portfolios, 1999–2006

Mrd. CHF



# Global Asset Management

Als einer der weltweit führenden Vermögensverwalter bietet Global Asset Management Privatkunden, Institutionellen und Firmen direkt und über Finanzintermediäre Lösungen in den Bereichen traditionelle und alternative Anlagen sowie Immobilien an.

## Managementrechnung

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

## Geschäftsprofil

Wir bieten über unsere globale Struktur eine breite Palette von innovativen Anlageprodukten und -dienstleistungen an. Unser Ansatz verbindet das Know-how unserer Anlageexperten mit hoch entwickelten Risikomanagementprozessen und -systemen. So sind wir in der Lage, unseren Kunden bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Am 31. Dezember 2006 verwalteten wir Vermögen von 866 Milliarden Franken. Damit sind wir einer der grössten institutionellen Asset Manager der Welt, der zweitgrösste Fondsmanger Europas und der grösste Fondsanbieter der Schweiz.

Unser Geschäft ist nach unseren Anlagebereichen, Dienstleistungen, Regionen und Supportfunktionen organisiert. Zu den Anlagebereichen gehören Aktien, Zinsprodukte, alterna-

tive und quantitative Anlagen, Global Real Estate, Global Investment Solutions und Infrastructure.

Der Anlagebereich Aktien umfasst unterschiedliche Anlagestile und Kompetenzen, die den verschiedensten Risiko-Rendite-Anforderungen der Kunden gerecht werden. Zu den Stilen gehören aktiv verwaltete Core-Portfolios sowie wachstumsorientierte, quantitative und passive Strategien.

Der Bereich Zinsprodukte bietet ein breites Spektrum an globalen und lokalen marktorientierten Anlagestrategien.

Die Basis unserer aktiv verwalteten Strategien für Aktien und Zinsprodukte bildet unser eigenes Fundamentalresearch. Für dieses ist unser Team von nahezu 150 Aktien- und Kreditanalysten weltweit zuständig, das jährlich mehr als 1700 Unternehmen analysiert. Unsere quantitativen Strategien stützen sich auf interne Modelle. Alle Portfolios setzen unsere hoch entwickelten internen Instrumente und Prozesse zum Risikomanagement ein.



**John A. Fraser** | Chairman und CEO  
Global Asset Management

## Unsere Vision

Unser *globales Asset Management* stellt für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden direkt sowie über Finanzintermediäre Investment-Management-Lösungen bereit. Wir wollen für unsere Kunden eine überdurchschnittliche Anlageperformance erzielen. Dazu tätigen wir über alle wichtigen Anlagekategorien hinweg Investments und verfolgen verschiedene Ansätze. Unsere Stärke beruht auf unserer global integrierten Organisations- und Prozessstruktur sowie der Qualität unseres Kundenservice.

Der Bereich alternative und quantitative Anlagen umfasst zwei Hauptgeschäftszweige – ein Multi-Manager-Segment (oder Funds of Hedge Funds) und ein Single-Manager-Segment. Im Multi-Manager-Segment werden Portfolios aus Hedge Funds zusammengestellt, die von Dritten verwaltet werden. Diese ermöglichen unseren Kunden ein Engagement, das über verschiedene Strategien diversifiziert ist. Für das Single-Manager-Segment ist O'Connor, einer der bedeutendsten Hedge-Fund-Spezialisten mit globaler Reichweite, zuständig.

Im Bereich global Real Estate investieren wir weltweit in börsengehandelte Immobilienaktien sowie in Immobilienanlagen in Europa, Japan und den USA. Dabei verwalten wir aktiv Büro-, Industrie- und Einzelhandelsimmobilien sowie Mehrfamilienhäuser, Hotels und landwirtschaftliche Objekte.

Unser Team im Bereich übergreifende Anlagelösungen ist für die Asset Allocation sowie das Währungs- und Risikomanagement zuständig. Es verwaltet eine breite Palette von inländischen, regionalen und globalen ausgewogenen Portfolios, Währungsmandaten, strukturierten Portfolios und Absolute-Return-Strategien. Ziel ist die Zusammenstellung von Portfolios, die das Risiko in drei dynamischen Dimensionen steuern: Markt-, Währungs- Titelauswahl. Ausserdem

stellt das Team für unsere Portfolio-Manager Instrumente für das Risikomanagement und den Portfolio-Aufbau bereit.

Im Jahr 2006 bauten wir ein Vermögensverwaltungsgeschäft im Bereich Infrastructure auf, das sowohl börsenkotierte Infrastrukturaktien als auch Direktanlagen generieren und verwalten wird, sobald es vollständig operativ ist. Infrastrukturanlagen umfassen beispielsweise gebührenpflichtige Strassen, Flughäfen, Versorgung, Wasseranlagen, Elektrizitätswerke, Gasleitungen, Brennstofflager, Sendetürme, Schulen sowie Freizeit- und Gesundheitseinrichtungen.

Überdies erbringt eine spezielle Fondsverwaltungseinheit professionelle Dienstleistungen für Anlagefonds, die sich an institutionelle und an Retailkunden richten, sowie für Hedge Funds.

Im Jahr 2006 gründeten wir innerhalb von Global Asset Management Dillon Read Capital Management (DRCM), die neue auf alternative Anlagen spezialisierte Vermögensverwaltungseinheit von UBS. Das Kerngeschäft von DRCM wurde in den vergangenen acht Jahren von den Sparten Principal Finance and Credit Arbitrage und Commercial Real Estate, die zuvor Teil des Bereichs Fixed Income, Rates and Currencies der Investment Bank waren, aufgebaut. DRCM legte im November 2006 den ersten eigenen Fonds für externe Investoren auf.

## Diversifizierte Anlageplattform

Aktien	Zinsprodukte	Alternative und quantitative Anlagen	Globale Immobilien	Übergreifende Anlagelösungen	Infrastructure	Fondsservices	Dillon Read Capital Management
global	global	Single-Manager-Hedge-Funds	global	global	Direktanlagen und börsenkotierte Wertschriften	Hedge Funds	
national und regional	national und regional	Multi-Manager-Hedge-Funds	national und regional	national und regional		Anlagefonds	
Emerging Markets	branchenspezifisch	quantitativ	private Strategien	strategisch			
Systematic Alpha	Emerging Markets		Immobilienwertschriften	Währungsmanagement	global und regional		
Long-Short	hochverzinslich		Agrarland	ertrags- und risikoorientiert	Transport, Versorgung, Soziales und Kommunikation		
Socially Responsible Investments (SRI)	strukturierte Kredite						
indexiert	Liquidität / kurze Duration			strukturierte Portfolios			
quantitativ	indexiert			Risikomanagement und -beratung			
Wachstumsinvestoren							
national und regional							



## Organisationsstruktur

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.

Wir weisen unsere Erträge und Key Performance Indicators gemäss unseren zwei wichtigsten Kundensegmenten aus: Institutional Asset Management und Wholesale Intermediary.

### Wichtige neue Akquisitionen und Geschäftsübertragungen

Im Januar 2005 unterzeichneten wir mit Siemens eine Vereinbarung, durch die UBS eine Mehrheitsbeteiligung (51%) am Immobilienfondsgeschäft der Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH erwarb. Die Transaktion wurde im April 2005 abgeschlossen, und die akquirierte Einheit ist jetzt Teil unseres europäischen Immobiliengeschäfts.

Im April 2005 genehmigte die China Securities Regulatory Commission ein Joint Venture zwischen UBS und der State Development Investment Corporation (SDIC) zur Bildung einer Fondsgesellschaft. Das neue Unternehmen wurde im Juni 2005 gegründet und ist unter dem Namen UBS SDIC Fund Management Co. Ltd (UBS SDIC) tätig. Das Joint Venture basiert auf dem 49%-Anteil, den UBS an der China Dragon Fund Management Co. Ltd (China Dragon) mit Sitz in Shenzhen erwarb. Es ist das erste Mal, dass ein ausländisches Unternehmen die Bewilligung erhielt, die Höchstbeteiligung von neu 49% an einer chinesischen Fondsgesellschaft zu erwerben. Der erste Fonds wurde im April 2006 erfolgreich aufgelegt.

Am 30. Juni 2005 gab UBS die Gründung von Dillon Read Capital Management bekannt. Die Einheit nahm am 5. Juni 2006 ihre Tätigkeit auf. Zu ihren wichtigsten Handelsstandorten gehören London, New York, Singapur und Tokio. Bis November 2006 verwaltete DRCM ausschliesslich UBS-Gelder. Dann wurde der erste Fonds für externe Investoren aufgelegt.

Am 1. Dezember 2006 wurde die Akquisition der Banco Pactual durch UBS abgeschlossen. Die Übernahme ist für unsere Wachstumsstrategie, in Schwellenmärkte zu expandieren, von zentraler Bedeutung. Die in UBS Pactual Asset Management umbenannte Einheit mit verwalteten Vermögen von rund 24 Milliarden Franken per 31. Dezember 2006 ist derzeit der sechstgrösste Vermögensverwalter des Landes.

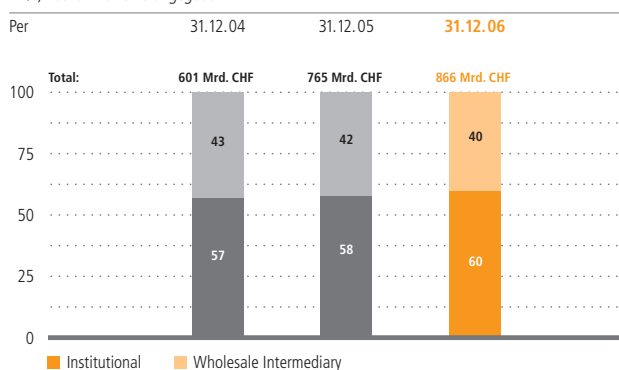
Ende Januar 2007 unterzeichneten wir eine Vereinbarung zur Übernahme des Fondsverwaltungsgeschäfts von Standard Chartered in Indien. Die Transaktion sieht eine 100-prozentige Beteiligung an Standard Chartered Asset Management Company Private Ltd sowie an Standard Chartered Trustee Company Private Ltd vor, die als Verwalter bzw. Treuhänder für das Anlagefondsgeschäft von Standard Chartered fungieren. Die Transaktion unterliegt noch der Zustimmung durch die Aufsichtsbehörden und einer Preisanpassung, die von den verwalteten Vermögen bei Abschluss der Transaktion abhängt.

## Konkurrenz

Im Segment der aktiven Anlagen messen wir uns mit verschiedenen internationalen Unternehmen wie Fidelity Investments, AllianceBernstein Investments, BlackRock Merrill

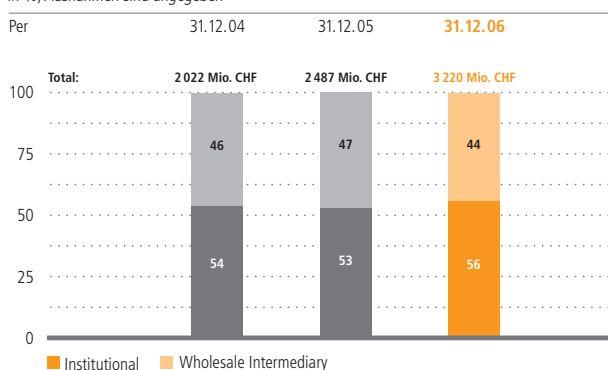
### Verwaltete Vermögen nach Kundenkategorie

in %, Ausnahmen sind angegeben



### Geschäftsertrag Institutional/Wholesale Intermediary

in %, Ausnahmen sind angegeben



Lynch Investment Managers und Goldman Sachs. Zu unseren Wettbewerbern gehören aber auch regionale und lokale Anbieter sowie Vermögensverwalter, die auf eine bestimmte Anlagekategorie ausgerichtet sind. Bei den Immobilien- und alternativen Anlagen sind unsere Konkurrenten in der Regel viel stärker spezialisiert und meist regional oder lokal tätig.

### Kunden und Vertrieb

Wir verbinden Anlage-Know-how und modernstes Risikomanagement mit der klaren Zielsetzung, unseren Kunden geeignete Anlagelösungen zu bieten. Unsere umfassenden Anlagedienstleistungen erbringen wir über unser integriertes Vertriebsmodell, das sich auf die Regionen Nord- und Südamerika, Asien/Pazifik sowie Europa, Nahost und Afrika erstreckt.

### Institutional Asset Management (institutionelle Kunden)

Wir verfügen weltweit über einen vielfältigen Kundenstamm im institutionellen Bereich. Dazu gehören:

- privatwirtschaftliche und staatliche Pensionskassen
- öffentliche und private Stiftungen, örtliche Gebietskörperschaften und wohltätige Organisationen
- Versicherungsgesellschaften
- Regierungen und Zentralbanken sowie
- supranationale Organisationen.

In beratungsorientierten Märkten wie den USA und Grossbritannien konzentrieren wir uns auf den Aufbau und die Pflege solider Beziehungen zu den wichtigsten Beratern von Unternehmen und staatlichen Pensionskassen. Wir setzen aber auch Ressourcen ein, um direkt bei den Kunden neues Anlagevolumen zu generieren.

### Wholesale Intermediary (Finanzintermediäre)

Global Asset Management bietet rund 500 Anlagefonds, börsengehandelte Indexfonds und ähnliche Instrumente aller Anlagekategorien in verschiedenen Ländern, Regionen und Branchen an.

Unsere wichtigsten Vertriebskanäle sind Finanzintermediäre und ausgewählte Partner, unter anderem die Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking.

### Produkte und Dienstleistungen

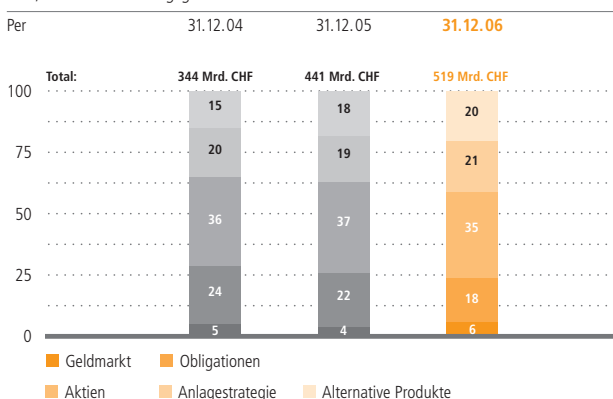
Bei unseren Vermögensverwaltungsprodukten und -dienstleistungen handelt es sich um Einzel- und zusammengefasste Mandate, Beratungsmandate sowie zahlreiche registrierte Anlagefonds.

Das Anlageumfeld hat sich verändert: Das Risikomanagement hat an Bedeutung gewonnen und der Schwerpunkt hat sich vom Vermögensaufbau und von der Marktvolatilität stärker auf die Ertragsgenerierung verlagert. Deshalb entwickeln wir verschiedene innovative Anlagelösungen, um den Anforderungen der Wholesale- und institutionellen Kunden gerecht zu werden. Dazu zählen wertsteigernde Dienstleistungen wie Produkte, die eine absolute Rendite anstreben, und «Dynamic Alpha»-Lösungen. Ferner kombinieren wir traditionelle, alternative und Immobilienanlagen und Dienstleistungen in einem Produkt.

Die Nachfrage nach Outsourcing und Verwaltungsdienstleistungen dürfte steigen. Davon sollte UBS profitieren, indem sie verschiedene professionelle Dienstleistungen anbietet, die von der Errichtung von Fonds bis hin zu einer umfassenden Unterstützung bei Reporting und Vertrieb reichen.

### Institutional: Vermögen nach Anlagekategorien

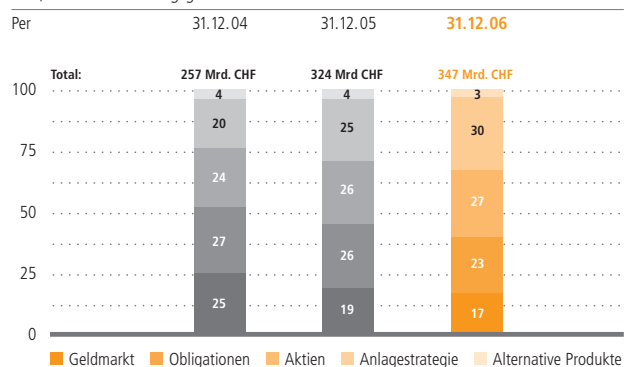
in %, Ausnahmen sind angegeben



### Wholesale Intermediary:

### Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Anlageperformance

Die Performance einiger «Core»-Aktienstrategien ist nicht optimal, doch ist dies weitgehend auf europäische, japanische und globale Aktienportfolios beschränkt. Andere regionale und inländische sowie Emerging-Markets-Strategien und unsere expandierenden, auf Wachstum ausgerichteten Aktienstrategien halten sich weiterhin gut. Ausserdem zielte der Ausbau unseres Geschäfts in den letzten Jahren darauf ab, die Abhängigkeit von einer einzelnen Anlagestrategie oder von einem einzelnen Markt zu verringern. Folglich konnten die Schwierigkeiten bei den betreffenden «Core»-Aktienstrategien durch das starke Wachstum in den Bereichen alternative Anlagen, Immobilien, festverzinsliche Instrumente und Multi-Asset-Strategien mehr als kompensiert werden.

Die Aktienmärkte stiegen nach einer vollständigen Erholung von einer Korrektur im zweiten Quartal auch 2006 weiter an. Dies bedeutet einen anhaltenden Aufwärtstrend seit vier Jahren. Zu dieser Entwicklung trug die M&A-Aktivität bei, die ein Rekordniveau erreichte. Die «Global Equity»-Strategie blieb hinter ihrer Benchmark zurück. Dies war in erster Linie auf die Untergewichtung und die Titelauswahl in den Sektoren Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Versorgung zurückzuführen, die sich erfreulich entwickelten. Auch die ungünstige Selektion bei den Industrierwerten und eine Übergewichtung des schwachen Gesundheitssektors schmälerten die Performance. Dies konnte teilweise durch einen positiven Beitrag des Software- und Dienstleistungssektors sowie – in geringerer Masse – der Finanzwerte und der Basiskonsumgütertitel ausgeglichen werden.

Regional betrachtet fiel die Performance der Aktienstrategie unterschiedlich aus. Das «US Large Cap»- und das europäische Aktienportfolio (inklusive Grossbritannien) schnitten 2006 schlechter ab als ihre jeweilige Benchmark. Das «US Large Cap»-Aktienportfolio verzeichnete primär aufgrund der Untergewichtung von Immobilienwerten und der Übergewichtung von global diversifizierten Banken eine leicht unterdurchschnittliche Performance. Die US-130/30-Long-Short-Aktienstrategie entwickelte sich überdurchschnittlich, denn die Einbussen aus der Branchenauswahl wurden durch die gute Titelselektion mehr als wettgemacht. Auf das europäische Aktienportfolio (inklusive Grossbritannien) wirkte sich die Untergewichtung von zyklischen Werten, die weiterhin den europäischen Markt anführten, negativ aus. Einen negativen Effekt hatte auch die Übergewichtung von Large Caps, die in relativen Zahlen von Small und Mid Caps übertroffen wurden.

Im Jahr 2006 erzielten unsere auf Wachstum ausgerichteten Aktienstrategien gute absolute Renditen. Die «US Large Cap Growth»- und die «US Small Cap Growth»-Strategie konnten jedoch 2006 nicht mit ihrer jeweiligen Benchmark mithalten, was in erster Linie am negativen Beitrag der Titelselektion im Informationstechnologie- und Gesundheitssektor

lag. Die «US Mid Cap Growth»-Strategie übertraf ihre Benchmark 2006 und setzte somit ihre langfristige Outperformance fort. Positiv auf die Performance der Mid-Cap-Strategie wirkte sich in erster Linie die Aktienausswahl in den Sektoren Informationstechnologie und Energie aus.

Abgesehen von der Rally im dritten Quartal tendierten die Anleiherenditen in den reifen Volkswirtschaften den Grossteil des Jahres 2006 aufwärts. Das robuste Wirtschaftswachstum gab den Zentralbanken Spielraum, die geldpolitischen Zügel zu straffen. Dabei erwies sich das unterschiedliche Ausmass der offiziellen Zinserhöhungen als entscheidend für die Entwicklung der relativen Renditen an den Anleihemärkten. Insbesondere europäische Anleihen gerieten unter Druck, sodass ihre Performance hinter jener des japanischen und des kanadischen Markts zurückblieb. Die Nachfrage nach renditestärkeren Anlagen führte zu einer kräftigen Performance risikanterer Segmente wie Emerging-Markets-Anleihen und strukturierte Kredite. Unsere Fixed-Income-Strategien profitierten zu einem Zeitpunkt steigender Renditen von ihrer Zinskurvenpositionierung und erzielten grösstenteils eine bessere Performance als ihre jeweilige Benchmark. Dies galt insbesondere für länderspezifische Fixed-Income-Portfolios, denen auch eine effiziente Sektor- und Titelauswahl zugute kam. Nicht gut schnitten globale Strategien ab, deren Mehrwert aus dem Zinsmanagement durch die aktiven Währungspositionen neutralisiert wurde.

Die Asset Allocation hatte das ganze Jahr hindurch grundsätzlich einen günstigen Effekt auf ausgewogene Strategien. Besonders positiv auf die Performance wirkten sich die Übergewichtung von Aktien und die Untergewichtung von Festzinsprodukten aus. Die Performanceziele der Absolute-Return-Strategien wurden weitgehend erreicht.

Portfolios, die mit unserer reinen Währungsstrategie verwaltet wurden, erzielten gute Ergebnisse. Ansonsten entwickelte sich die Währungsstrategie im Berichtsjahr praktisch neutral. Besonders positiv schlugen unsere Übergewichtung der schwedischen Krone, des thailändischen Baht und des Schweizer Frankens sowie unsere Untergewichtung des neuseeländischen Dollars zu Buche. Unsere Positionen in Euro und britischen Pfund schmälerten die Performance.

Alternative und quantitative Anlagen verzeichneten 2006 mit durchwegs positiven Renditen im Verlauf des Jahres eine starke Performance. Die wichtigsten Multi-Strategie- und eigenen Hedge Funds von O'Connor erzielten eine sehr gute Wertentwicklung mit attraktiven Volatilitäts-, Korrelations- und Liquiditätseigenschaften. Im Multi-Manager-Bereich generierten unsere wichtigsten breit angelegten Multi-Manager-Fonds im Jahresverlauf ebenfalls konsistent positive Erträge. Der Anstieg der verwalteten Vermögen von 29% deutet darauf hin, dass wir Marktanteile hinzugewinnen. Unser grösseres Produktangebot und unser breiterer Kundenstamm führten zu einer Diversifizierung unserer Ertragsbasis.

Die globale Palette unserer Immobilienprodukte wurde 2006 mit der erfolgreichen Auflegung zusätzlicher privater

Immobilienfonds in Europa und den USA erneut erweitert. Unser bestehendes Wertpapierangebot bauten wir durch die Auflegung eines europäischen und globalen Immobilienfonds für institutionelle Investoren sowie die Lancierung europäischer und asiatischer Immobilienzertifikate für private Anleger aus. Die Renditezahlen unserer britischen und US-amerikanischen privaten Immobilienfonds sind nach wie vor solide. Sie spiegeln die ausgezeichnete absolute Performance wider, die globale Immobilienprodukte 2006 erzielten und damit ihre jeweilige Benchmark in den meisten Fällen übertrafen.

### Strategische Chancen

Unsere Branche wird immer komplexer und die Kundenbedürfnisse ändern sich. Die wichtigsten Branchentrends unterscheiden sich je nach Standort, Strategie und Kundensegment. Zu den Haupttrends gehört unseres Erachtens die anhaltende Verlagerung im Vorsorgesektor von Leistungsprimat- auf Beitragsprimatpläne – wengleich der Wechsel in jedem Land unterschiedlich schnell verläuft. Der Zugang zu Wholesale-Vertriebskanälen wird immer wichtiger. Da sich die Babyboomer allmählich dem Pensionsalter nähern, verlagert sich der Schwerpunkt von Vermögensaufbau auf Ertragsverwirtschaftung und Kapitalschutz. Dies eröffnet attraktive neue Chancen. Anleger versuchen zunehmend, ihre Kern- und Basisportfolios zu standardisieren, und dehnen ihre Investitionen auf aktiv verwaltete Bereiche oder Satelliten aus. Besonders gefragt sind alternative Anlagen und Immobilien. Auch das Wachstumspotenzial der Schwellenländer beurteilen wir weiterhin optimistisch.

Wir wollen unsere Anlagestrategien weiter diversifizieren, das Angebot an alternativen und Immobilienanlagen ausbauen und uns auf Produkte mit hohem Mehrwert konzentrieren. Äusserst innovative Produkte wie «Dynamic Alpha» und «Absolute Return» werden für den Vermögens- und den Neugeldzuwachs ausschlaggebend sein. Die Investitionen in die Bereiche Global Real Estate in Europa, Infrastructure und in unsere auf Wachstum ausgerichtete Aktienstrategie sind ebenfalls Beispiele für die weitere Diversifikation unserer Geschäftsaktivitäten.

Parallel dazu möchten wir den Vertrieb durch unsere eigenen Kanäle und durch Dritte stärken. Die Akquisition der Banco Pactual in Brasilien und unsere vor kurzem angekündigte Übernahme des Fondsverwaltungsgeschäfts von Standard Chartered in Indien sind für die Wachstumsstrategie in Schwellenländern von zentraler Bedeutung. Unser Joint Venture in China (UBS SDIC) birgt ebenfalls Wachstumspotenzial. Ausserdem möchten wir über die restrukturierte Beijing Securities ein Vermögensverwaltungsgeschäft mit Direktmandaten aufbauen. Auch auf den Gebieten Global Real Estate und Infrastructure werden Möglichkeiten evaluiert. Wir prüfen Optionen für den Eintritt in weitere Schwellenmärkte wie Indien und Südkorea, um diese langfristigen Wachstumspotenziale nutzen zu können.

Für die Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten sind auch ein solides Risikomanagement und Compliance unabdingbar. Wir messen der Bewirtschaftung des operationellen Risikos weiterhin sehr hohe Bedeutung bei. Wir konzentrieren uns auch künftig auf die effektive Umsetzung unserer Strategie, um sicherzustellen, dass wir mit unseren Initiativen Gewinnwachstum erzielen.

# Investment Bank

**UBS gehört zu den weltweit führenden Investmentbanken und Wertschriftenhäusern. Sie bietet Unternehmen, institutionellen Kunden, Regierungen, Finanzintermediären und Verwaltern alternativer Anlagen eine umfassende Dienstleistungspalette an.**

## Managementrechnung

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

## Geschäftsprofil

Die Investment Bank ist im weltweiten Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft tätig. Unsere Investmentbanker, Sales-Fachleute und Researchanalysten bieten unseren Kunden rund um den Globus Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen an. Dabei erhalten sie Unterstützung von unseren Risiko- und Logistikteams. Neben den weltweit wichtigsten Firmen- und institutionellen Kunden, Regierungen und Finanzintermediären arbeiten wir auch mit Finanzsponsoren und Hedge Funds zusammen. Gleichzeitig erfüllen wir über unsere eigene Wealth-Management-Einheit und andere Privatbanken indirekt die Bedürfnisse von Privatanlegern.

Wir bieten unseren Firmen- und institutionellen Kunden, aber auch den Kunden anderer UBS-Geschäftseinheiten Produkte, Research und Beratungsdienstleistungen sowie Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten.

Wir gehören im Finanzierungs- und Beratungsgeschäft für Firmenkunden zu den Marktführern. Dabei liegen unsere Stärken in der Beratung bei internationalen Fusionen und Akquisitionen (M&A) sowie in der Kapitalauf-

nahme für Firmen und Regierungen. In Europa zählen wir seit jeher zu den führenden Corporate-Finance-Dienstleistern, und seit einigen Jahren erzielen wir auch in den USA und im asiatisch-pazifischen Raum ein sehr starkes Wachstum.

Wir zeichnen uns als wichtiger Partner für institutionelle Kunden aus – insbesondere durch Stärken in den Bereichen Aktienresearch und Distribution, Devisen sowie in der Strukturierung und im Vertrieb festverzinslicher Derivate. Unser Know-how im Risikomanagement erstreckt sich über sämtliche Produktbereiche und deckt herkömmliche und derivative Lösungen ab. Wir nutzen dieses Wissen, um für unsere Firmen- und institutionellen Kunden eine breite Palette an Risikomanagementprodukten bereitzustellen.

Wir übernehmen für den Konzern auch das «Cash and Collateral Trading» sowie die Bewirtschaftung des Zinsrisikos. Ausserdem führen wir für die Privatkunden des Unternehmens den Grossteil der Wertschriften-, Derivat- und Devisentransaktionen durch. Unser Risikomanagement, unser Treasury-Funding und unsere Distributionsdienste haben uns – neben vielen anderen Qualitäten – auf diesem Gebiet zu einem Marktführer gemacht.



**Huw Jenkins** | Chairman und CEO  
Investment Bank

### Unsere Vision

Unser *Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft* bietet Firmen- und institutionellen Kunden, Finanzintermediären und auf alternative Anlagen spezialisierten Vermögensverwaltern innovative Lösungen, unabhängiges Research und Beratung an. Unsere Kunden erhalten über alle Produktkategorien hinweg Zugang zu den internationalen Finanzmärkten. Wir belegen mit unseren Dienstleistungen im globalen Vergleich eine Spitzenposition und sind der führende Risikomanager unserer Branche.

Unseren bestehenden und neuen Kunden bieten wir zur Deckung ihres Finanzierungsbedarfs Kreditprodukte an, doch steht bei der Bewilligung neuer Kredite für UBS die Abwägung von Risiken und Ertragschancen im Vordergrund. Im Einklang mit unserer Strategie, den Bereich Leveraged Finance und das High-Yield-Geschäft weiter auszubauen, gewähren wir ihnen auch Überbrückungsfinanzierungen.

### Organisationsstruktur

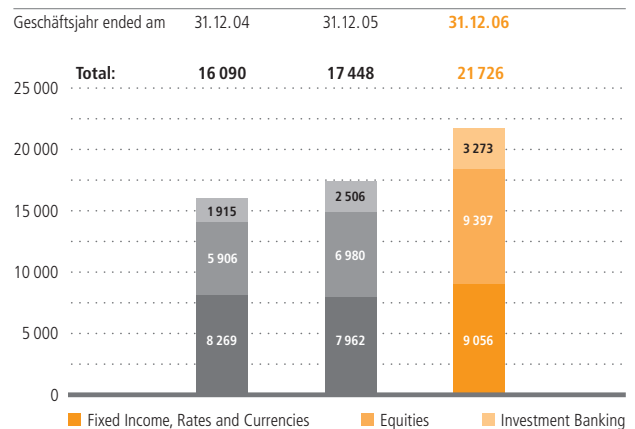
Die Investment Bank hat ihren Sitz in London und New York. Wir beschäftigen rund 21 900 Mitarbeiter in 36 Ländern. Unsere weltweiten Aktivitäten gliedern sich in drei Funktionsbereiche:

- Equities
- Fixed Income, Rates and Currencies (FIRC)
- Investment Banking.

Wir verfolgen zwar weitgehend eine Strategie des organischen Wachstums, nutzen aber bei Bedarf auch Gelegenheiten, um unsere Marktstellung mittels Akquisitionen auszubauen. 2004 übernahmen wir die Capital-Markets-Division der Charles Schwab Corp., die Charles Schwab SoundView Capital Markets. Im Jahr 2005 übertrug UBS das Municipal-

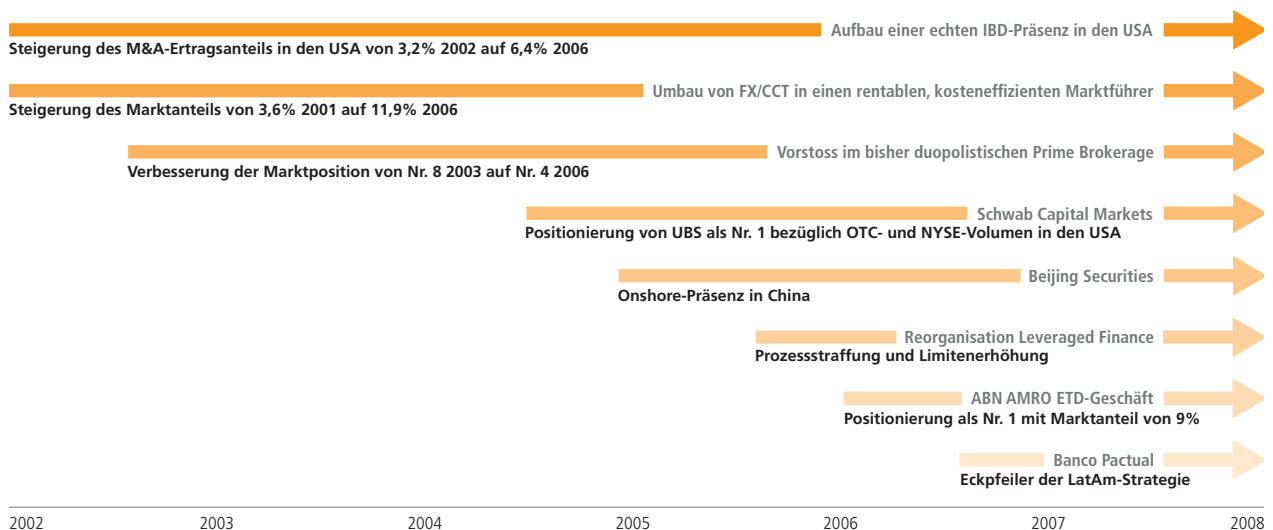
### Geschäftsertrag nach Geschäftsbereich

Mio. CH



Securities-Geschäft von Wealth Management US auf unseren Fixed-Income-Bereich. Zur Erweiterung unserer Handelstechnologie akquirierten wir die restlichen Anteile an Prediction Company, einem auf Financial Engineering und Handelsoftware spezialisierten Unternehmen. Aus der Akquisition des brasilianischen Finanzdienstleisters Banco Pactual, die im De-

### Erfolgreiche Geschäftsentwicklung – ein Überblick



zember 2006 erfolgreich abgeschlossen wurde, gingen wir als eine der führenden Investmentbanken auf dem wichtigen und wachsenden brasilianischen Markt hervor. Im September 2006 schlossen wir ebenfalls den Erwerb des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO ab, das uns dabei unterstützt, von der zunehmenden Standardisierung und Globalisierung auf dem Gebiet börsengehandelter Derivate zu profitieren. Im Juni 2006 wurden unsere Sparten Principal Finance Credit Arbitrage und Commercial Real Estate Trading, die zuvor Teil des Fixed-Income-Bereichs gewesen waren, auf Dillon Read Capital Management (DRCM), das neue Vermögensverwaltungsgeschäft für alternative Anlagen innerhalb von Global Asset Management, übertragen.

## Rechtsform

Die Investment Bank wickelt ihre Transaktionen über Geschäftsstellen und Tochtergesellschaften der UBS AG ab. Die Durchführung der Wertschriftengeschäfte in den USA nimmt das zugelassene Brokerhaus UBS Securities LLC wahr.

## Konkurrenz

Als Investmentbank und Wertschriftenhaus mit globaler Reichweite messen wir uns mit anderen wichtigen Akteuren von internationaler Bedeutung wie Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Lehman Brothers, Merrill Lynch und Morgan Stanley.

## Produkte und Dienstleistungen

### Equities

Wir sind auf den weltweiten Primär- und Sekundärmärkten ein führender Anbieter von Aktien, aktiegebundenen Produkten und Aktienderivaten. Wir wickeln den Verkauf, den Handel, die Finanzierung und das Clearing von Aktien- und aktiegebundenen Produkten ab. Darüber hinaus strukturieren, generieren und vertreiben wir neue Aktien- und aktiegebundene Emissionen und stellen Researchinformationen über Unternehmen, Branchen, geografische Märkte sowie die makroökonomische Entwicklung bereit.

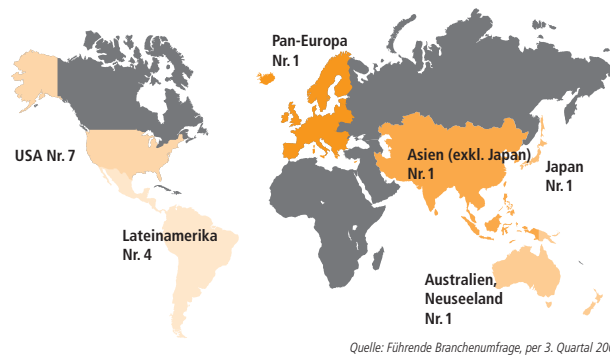
Unser Equity-Research-Team erstellt unabhängige Analysen und Prognosen von über 3200 Unternehmen, auf die ungefähr 87% der globalen Marktkapitalisierung entfallen. Dabei werden fast alle Sektoren und sämtliche geografischen Regionen abgedeckt. Ausserdem verfasst es Analysen zu den Themen Konjunktur, Strategie sowie Derivate und betreibt quantitatives Research.

Wir verfügen im weltweiten Aktiengeschäft über die führende Position und bieten unseren Kunden umfassende Abwicklungsdienste wie direkten Marktzugang, algorithmischen Handel, Anlagen in Einzeltitel, Portfolio, Kapitalzusagen und Blockhandel an. Dank unserer Präsenz auf den wichtigsten globalen Märkten haben unsere institu-

## Aktien: Marktanteil im Sekundärhandelsgeschäft

Weltweiter Marktanteil: 11,2% (Nr. 1)

Per 30.9.06



tionellen, Hedge-Fund- und Intermediärkunden Zugang zu einem der weltweit grössten Liquiditätspools, sodass wir ihnen eine optimale Abwicklung gewährleisten können.

Die derivativen Risikomanagementprodukte zeichnen sich im Vergleich mit unseren anderen Geschäftsfeldern nach wie vor durch eine der höchsten Wachstumsraten aus. Wir konzentrieren uns weiterhin darauf, für Firmen- und institutionelle Kunden sowie für Privatkunden unserer Wealth-Management-Einheit innovative und massgeschneiderte Anlagelösungen bereitzustellen. Neben Produkten, deren Renditen an Aktien oder Aktienindizes gebunden sind, bieten wir auch Derivate an, denen Hedge Funds, Anlagefonds, Immobilien und Commoditiesindizes zugrunde liegen.

Das Team Equity Capital Markets führt zahlreiche grosse und komplexe Transaktionen durch. Darin spiegeln sich die grenzüberschreitende Natur unserer Geschäftsbeziehungen und die Stärke unseres Vertriebsnetzes. Bei der Distribution von Block Trades und bei Bezugsrechtsangeboten, Börsengängen sowie der Emission von hybriden und wandelbaren Wertpapieren für institutionelle wie private Kunden haben wir auf allen Märkten weltweit eine führende Position aufgebaut.

In unserem Prime-Services-Geschäft bieten wir unserer rasch wachsenden Basis von Hedge-Fund-, Asset-Management- und mit Commodities handelnden Kunden integrierte, globale Lösungen an. Diese umfassen Securities Borrowing und Securities Lending, Prime-Brokerage-Aktivitäten sowie börsengehandelte Derivate. Durch den Erwerb des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO vollzogen wir 2006 einen entscheidenden Schritt zur Erweiterung unseres Angebots an den Märkten für börsengehandelte Derivate.

Wir haben umfangreiche Mittel in unsere Technologieplattform investiert, unter anderem in den Bereichen direkter Marktzugang, Prime Brokerage, Derivate, Research und

Instrumente zur Kundenpflege. Bei der Erbringung elektronischer Dienstleistungen sind wir auf Gebieten wie dem Aktienresearch und -handel als Marktführer anerkannt. Dank unseres Technologieansatzes können wir unsere Geschäftsprozesse und Kundendienstleistungen anpassen und laufend verbessern.

#### Fixed Income, Rates and Currencies

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. Unsere Spezialisten in Nord- und Lateinamerika, Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum erbringen in unseren fünf wichtigsten Geschäftsfeldern einen globalen Service: festverzinsliche Kreditinstrumente, Zinsen, Commodities, Municipal Securities (Kommunalobligationen), Devisen und «Cash and Collateral Trading».

Der Bereich festverzinsliche Kreditinstrumente stellt für Kunden kreditebezogene Produkte und Dienstleistungen bereit. Sie umfassen Neugeschäfte, Emissionen sowie die Strukturierung und den Vertrieb von Primär- und synthetischen Transaktionen. Die Einheit ist ebenfalls für den Handel mit High-Yield-, Investment-Grade- und Emerging-Market-Papieren sowie mit Konsortialkrediten, Kreditderivativen, strukturierten Kreditprodukten und Collateralized Loan Obligations zuständig. Auf all diesen Gebieten und auf allen wichtigen Finanzplätzen ermitteln und realisieren wir für unsere Kunden Handelschancen.

Der Bereich Zinsen umfasst alle Zinsprodukte und -dienstleistungen wie den Handel mit Zinsderivaten, die Hypothekenvergabe, die Emission und den Handel von Staatsanleihen und Agency Securities sowie die Strukturierung exotischer LIBOR-Produkte (London Interbank Offered Rate) für unseren breiten Kundenstamm. Dank hoch entwickelter elektronischer Plattformen können wir ebenfalls verschiedenste Mortgage-Backed Securities und andere Asset-Backed Securities begeben und handeln. Zusätzlich bildeten wir eine global tätige Einheit für Immobilienfinanzierungen, die Kunden bei der Finanzierung von Gewerbeliegenschaften und Mehrfamilienhäusern unterstützt.

Der Bereich Commodities nimmt aktiv an den Kassa- und Derivatmärkten für Strom, Gas, Rohöl, Kohle und Emissionen teil und führt täglich Hunderte von Transaktionen an den wichtigsten Energiebörsen durch. Ausserdem wickeln wir im Namen der Kunden Transaktionen ab und verwalten Portfolios von Energiekontrakten für künftige physische Lieferung. Im Jahr 2006 kündigten wir darüber hinaus die Lancierung von Scharia-konformen strukturierten Commodities-Produkten an, die Finanzkontrakte einsetzen, welche mit islamischem Recht vereinbar sind.

Municipal Securities begibt von staatlichen oder örtlichen Regierungen verkaufte Schuldtitel und führt ein Inventar von auf dem Sekundärmarkt gehandelten Kommunalanleihen für den Verkauf an private und institutionelle Kunden. Wir

## Ausgewählte Transaktionen

---

### Mergers & Acquisitions

Finanzberaterin des Special Strategic Review Committee von *Harrah's Entertainment* im Rahmen der Übernahme für 27,8 Milliarden US-Dollar durch Apollo und TPG

«Joint Financial Advisor» und «Joint Corporate Broker» für *BAA* im Rahmen des empfohlenen Übernahmeangebots von 15,9 Milliarden Pfund in bar durch ein Konsortium um Grupo Ferrovial

---

### Equity Capital Markets

«Joint Bookrunner» beim Börsengang der *Bank of China* im Umfang von 11,2 Milliarden US-Dollar

«Joint Bookrunner» für *Telstra* im Zusammenhang mit der Zweitplatzierung von 15,5 Milliarden US-Dollar

---

### Debt Capital Markets

«Joint Bookrunner» für *Anadarko* bei einer Multi-Tranche-Emission über 5,5 Milliarden US-Dollar zur Unterstützung der Übernahme von Kerr-McGee Corporation und Western Gas. Zudem stellte UBS zur Finanzierung der Transaktion einen Überbrückungskredit von 24 Milliarden US-Dollar bereit und war bei der Akquisition als Finanzberaterin tätig

«Joint Bookrunner» bei der Emission von Commercial Mortgage-Backed Securities über 2,1 Milliarden Pfund durch *J. Sainsbury* und dessen Angebot für ausstehende unbesicherte Anleihen über 1,7 Milliarden Pfund

---

### Global Syndicated Finance

Alleiniger Underwriter von Schuldtiteln über 4,1 Milliarden australische Dollar im Zusammenhang mit der Rekapitalisierung von 5,5 Milliarden australischen Dollar und dem Aufbau von *PBL Media*. Weiter war UBS für *PBL* als «Joint Financial Advisor» tätig

«Joint Lead Arranger» bei Schuldtiteln im Umfang von 2,6 Milliarden US-Dollar und «Joint Bookrunner» bei High-Yield Notes in Höhe von 1,4 Milliarden US-Dollar zwecks Unterstützung der Übernahme von *Travelport* für 4,3 Milliarden US-Dollar durch *Blackstone*

---

## Ausgewählte Awards

---

### Investment Bank

Best Investment Bank, Asia – Euromoney 2006

---

### Fixed Income

EuroWeek Borrowers' Poll 2006:

«Most Impressive» bank

Best Provider of Support in the Secondary Market

---

### FXCCT

Best Bank Overall for FX – FX Week 2006

---

### Equities

Equities House of the Decade – Financial News 2006

Nr. 1 gem. All-Europe Research Team Survey 2007 von Institutional Investor

---

### IBD

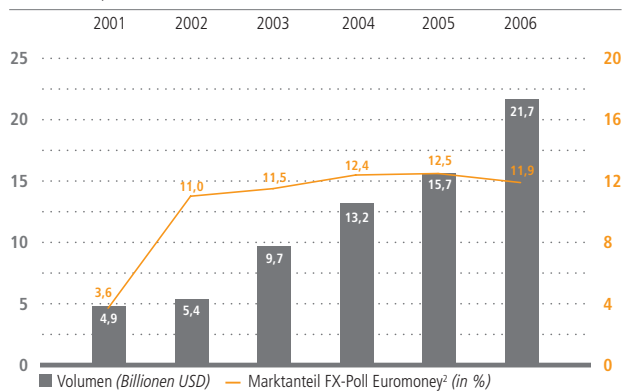
Corporate Broker of the Year – Acquisitions Monthly 2006

---



## Foreign Exchange: Volumen für Euromoney-Erhebung<sup>1</sup>

Cash, CCT-Swap, Derivate, PB-Rolls



<sup>1</sup> Berücksichtigte Volumen entsprechen nicht den ausgewiesenen UBS-Volumen.  
<sup>2</sup> FX-poll Ergebnisse basieren auf dem Volumen vom letzten Jahr.

stellen durch regionale Trading Desks auch Liquidität für den Sekundärmarkt bereit und bieten unseren Kunden dank unserer aktiven Rolle an den Derivatemärkten für Municipal Securities verschiedene strukturierte Lösungen.

Im Mittelpunkt unserer Dienstleistungen steht nach wie vor der Kunde. Über unsere global ausgerichteten Plattformen für Neugeschäfte und den Vertrieb erhalten Anleger über das gesamte Spektrum festverzinslicher Produkte eine enge Betreuung und Dienstleistungen mit Mehrwert. Unser im Markt führendes Researchteam erstellt für Kunden sorgfältige Analysen einer Vielzahl von Emittenten, Produkten, Märkten und Branchen. Für die von uns veröffentlichten Berichte zum Kreditresearch und zur Sektorstrategie geniessen wir an allen wichtigen Finanzmärkten breite Anerkennung – dies zeigt sich an der grossen Zahl unserer renommierten Analysten.

Der Bereich Devisen und «Cash and Collateral Trading» vereint unser Währungs-, Geldmarkt-, Collateral- und Metallhandelsgeschäft, damit Unternehmen, Banken, Asset Manager, Hedge Funds, Versicherer und interne Kunden von umfassenden Treasury- und Produkten zur Liquiditätsbewirt-

schaffung profitieren können. In Zusammenarbeit mit dem Wealth Management von UBS bieten wir Privatkunden und Family Offices direkten Zugang zu unseren Verkaufskräften. Zwar konzentrieren sich unsere Handelsaktivitäten auf die vier Drehscheiben Singapur, Zürich, London und Stamford, doch ist unser Verkaufsteam in den führenden Finanzzentren und den meisten Schwellenländern rund um den Globus vertreten.

Der Devisenbereich stellt zweifache Kursangaben für mehr als 300 Währungspaare. Unser Geldmarktteam handelt mit den zehn wichtigsten Währungen im kurzen Laufzeitenbereich (weniger als zwei Jahre), während sich das Emerging-Markets-Geschäft je nach Liquidität der jeweiligen Märkte auf eine grössere Zahl von Währungen konzentriert. Collateral Trading wickelt in erster Linie Securities-Lending- und -Borrowing-Transaktionen mit festverzinslichen Wertpapieren ab. Wir handeln sämtliche Edel- sowie Basismetalle wie Kupfer und Aluminium. Neben diesen Produkten bieten wir massgeschneiderte strukturierte Produkte und zusätzliche Dienstleistungen wie Research, Prime Brokerage für unsere Hedge-Fund-Kunden und Connectivity Services, die unsere Handelssysteme direkt mit unseren Kundensystemen verbinden. Darüber hinaus erbringen wir White-Labeling-Dienste, damit Finanzinstitute die Front-End-Infrastruktur von UBS unter ihrem eigenen Markennamen anbieten können.

Die Devisenmärkte verzeichneten in den vergangenen fünf Jahren ein starkes Wachstum. Unser Transaktionsvolumen nahm sogar noch schneller zu, weshalb Grösse zu einer wichtigen Grundlage unseres Geschäftsmodells geworden ist – mit einem hohen Grad an Automation und Integration. Wir setzen E-Commerce-Instrumente ein, um unseren Verkaufskräften und Kunden direkte Schnittstellen zur Verfügung zu stellen.

### Investment Banking

Im Investment Banking erbringen wir erstklassige Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für Unternehmen, Hedge-

## UBS Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Einnahmen

Mio. CHF	2006	2005	2004
Corporate-Finance-Gebühren	1 852	1 460	1 078
Aktienemissionsgeschäft	1 834	1 341	1 417
Schuldtitelemissionsgeschäft	1 704	1 516	1 114
Andere Kapitalmarkteinnahmen <sup>1</sup>	594	436	294
<b>Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Gebühren, brutto</b>	<b>5 984</b>	<b>4 753</b>	<b>3 903</b>
Kapitalmarktgebühren, gebucht ausserhalb Investment Banking <sup>2</sup>	856	943	814
Betrag verteilt auf Equities und FIR (Fixed Income, Rates und Currencies)	1 689	1 182	991
Finanzierungs-, Absicherungs- und Risikoanpassungskosten	166	122	184
<b>Einnahmen Investment Banking, netto</b>	<b>3 273</b>	<b>2 506</b>	<b>1 915</b>

<sup>1</sup> Andere Kapitalmarkteinnahmen bestehen aus Eigenkapital und Einnahmen aus finanziellen Verpflichtungen unter Mitwirkung von Investment Banking, welche nicht Emissionsgeschäfte sind (zum Beispiel Derivate oder Handelseinnahmen). <sup>2</sup> Die ausserhalb des Investment Banking gebuchten Kapitalmarktgebühren beinhalten Eigenkapital und Schuldtiteleinnahmen, die keine Beteiligung des Investment Banking haben (zum Beispiel öffentlich-rechtliche Schuldtitel oder Pfandbriefe).

Fund-Kunden und Finanzsponsoren weltweit. Unser Beratungsteam steht staatlichen und privaten Unternehmen bei den verschiedenen Aspekten einer Transaktion zur Seite, beispielsweise bei Verhandlungen, Strukturierung, Koordination des Due-Diligence-Prozesses, Unternehmensbewertungen oder Entwürfen für interne und externe Kommunikationsunterlagen. Diese Dienstleistungen umfassen auch Strategieüberprüfungen und Lösungen für Unternehmensrestrukturierungen. Ausserdem organisieren unsere Kapitalmarkt- und Leveraged-Finance-Teams weltweit Aktienplatzierungen auf dem Primär- und Sekundärmarkt sowie Emissionen von Investment-Grade- und nachrangigen Anleihen.

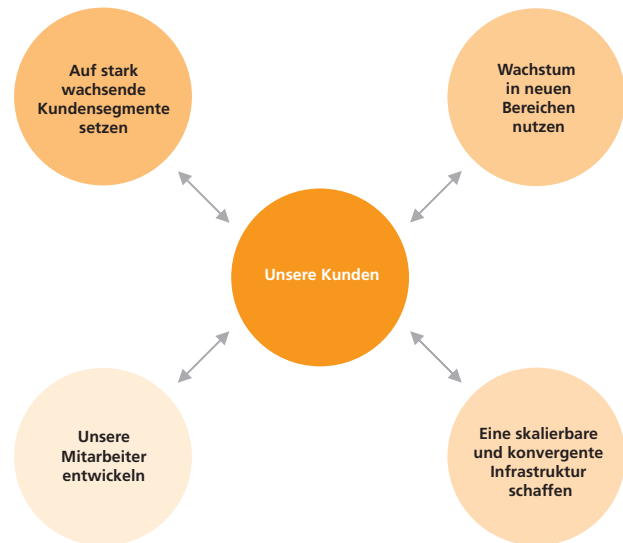
Mit mehr als 1900 Spezialisten an der Kundenfront ist unsere Investment-Banking-Einheit an allen wichtigen Finanz- und Wirtschaftsstandorten vertreten. Um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, beruht die Kundenbetreuung auf einer umfassenden Matrix, die nach Ländern, Sektoren und Bankproduktspezialisten gegliedert ist.

Zu unseren Konkurrenten gehören grundsätzlich alle grossen, weltweit tätigen Investmentbanken. Dieses Umfeld hat sich in den vergangenen Jahren kaum verändert. In bestimmten entwickelten Ländern und in dem immer wichtigeren Emerging-Markets-Segment sehen wir uns auch mit der Konkurrenz lokaler Investmentbanken konfrontiert. Die Wettbewerbsfähigkeit beruht indes nicht ausschliesslich auf der Qualität unserer Beratung und Abwicklung. Auch die Konkurrenz bei der Rekrutierung und Bindung von Bankspezialisten hat sich verschärft, und der Einsatz der Bilanz bleibt ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Im Verlauf des vergangenen Jahres haben wir unsere Prozesse überarbeitet, um uns als leistungsstarker und effizienter Partner im Leveraged-Finance-Bereich zu positionieren. Einige wichtige und rentable Transaktionen haben wir bereits durchgeführt, ohne dabei von unserem disziplinierten Risikoansatz abzuweichen. Daher sind wir nach wie vor fest davon überzeugt, dass uns unsere weltweite Präsenz, unsere Erfahrung und unser breites Produktangebot Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Für die Bereiche, in denen wir Marktchancen erkannt haben, wurde eine Reihe von Massnahmen für weiteres Wachstum eingeleitet. 2005 nahm in den USA die Financial Institutions Solutions Group ihre Tätigkeit auf – um sich den zunehmend komplexen Bedürfnissen der Finanzinstitute zu widmen. Dieses strategische Angebot wurde 2006 global lanciert. Dazu schufen wir die europäische Advisory Group und die asiatische Hybrid Capital Group, die sich auf die Entwicklung alternativer Kapitalprodukte für Finanzinstitute, Unternehmen und Finanzsponsoren konzentrieren. UBS investierte im vergangenen Jahr auch in wichtige Emerging Markets. Vor kurzem haben wir eine Geschäftsstelle in Dubai eröffnet, um in der Region stärker vertreten zu sein. Durch die Integration der Banco Pactual werden wir unsere Reichweite in Lateinamerika ausbauen können. Wir haben auch in China, Indien und Russland erheblich investiert und Mitarbeiter für Schlüsselpositionen rekrutiert, um unsere Präsenz auf diesen Märkten auszubauen.

## Die Strategie der Investment Bank

Unsere Wachstumsziele richten sich nach den Kundenbedürfnissen



## Strategische Chancen

Die Finanzbranche wird zwar hart umkämpft bleiben, doch durch die Marktstärke und die Kundenaktivitäten bieten sich nach wie vor interessante Anlagechancen. Die Wachstumspläne der Investment Bank beruhen auf den Bedürfnissen unserer Kunden und bauen auf vier Pfeilern auf: Ausrichtung auf wachstumsstarke Kundensegmente, Nutzen des Wachstums in neuen Bereichen durch Produktinnovation, Schaffung einer skalierbaren und konvergenten Infrastruktur und Mitarbeiterentwicklung.

Bei der Umsetzung unseres Plans, das Angebot auf wachstumsstarke Kundensegmente auszudehnen, haben wir wesentliche Fortschritte gemacht. Im Visier haben wir Hedge Funds und Finanzsponsoren sowie Privatkunden, die sich auf der Suche nach Rendite verstärkt alternativen Anlagekategorien zuwenden. Insbesondere haben wir unsere Prime-Brokerage-Plattform für Hedge-Fund-Kunden weiter ausgebaut. Um den Ansprüchen der Finanzsponsoren noch besser gerecht zu werden, haben wir unsere Leveraged-Finance-Prozesse neu definiert und das Risikoniveau entsprechend angepasst. Ausserdem haben wir unser Geschäft mit strukturierten Derivaten überprüft und unser Angebot an Commodity-Produkten ausgedehnt. Auf diese Weise werden Privatkunden über unser Wealth Management und andere Privatbanken in diese rasch wachsenden Anlagekategorien investieren können.

Um das Wachstum in neuen Bereichen durch Produktinnovation zu nutzen, legen wir den Schwerpunkt weiterhin auf den festverzinslichen Bereich. Wir dehnen unser Commodity-Geschäft auf globaler Ebene aus und konnten be-

reits einen deutlichen Ertragszuwachs verzeichnen. Wir haben eine Securitized Product Group gegründet, um von dieser wachsenden Anlagekategorie zu profitieren. Das Geschäft mit strukturierten Krediten mit Investment-Grade-Papieren und das Handelsgeschäft wurden unter neuem Management reorganisiert.

In den Emerging Markets sind wir für weiteres Wachstum gut positioniert dank der Akquisition der Banco Pactual in Brasilien, die uns als Plattform für die Expansion in Lateinamerika dienen wird. Denselben Zweck verfolgen wir mit der Übernahme bestimmter Aktiva, Lizenzen und Mitarbeiter von Beijing Securities in China, die in UBS Securities integriert werden sollen. Darüber hinaus erhielten wir eine Banklizenz von der russischen Zentralbank sowie eine Lizenz für Dubai, um dort internationale und inländische Kunden zu betreuen. In der Türkei wurden wir durch Zukauf eines kleinen Broker-Dealer-Hauses Mitglied der Börse Istanbul.

Im Wertschriftengeschäft ist eine anhaltende Standardisierung zu beobachten. Daher schaffen wir eine skalierbare und konvergente Infrastruktur. Um die Kostenführerschaft

zu behalten, ersetzen und konsolidieren wir alte Systeme. Auf diese Weise können wir die Zusatzkosten von Transaktionen reduzieren. Dadurch werden wir unsere Kapazitäten bei niedrigen Grenzkosten erhöhen sowie neue komplexere Produkte und Dienstleistungen einführen – als Rückgrat für weiteres Wachstum.

Wir werden weiterhin bestrebt sein, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie bei der Entfaltung ihres Potenzials in einem von Offenheit geprägten Umfeld unterstützen. Wir werden auch in Zukunft unsere Fähigkeit bezüglich Mitarbeiterführung und -bindung unter Beweis stellen. Dazu gehören auch die erfolgreiche Integration von Mitarbeitern nach Akquisitionen und die Entwicklungsprogramme, wie sie für Nachwuchskräfte mit hohem Potenzial angeboten werden.

Indem wir alles daran setzen, unseren Kunden die gesamten Dienstleistungen und Produkte von UBS zugänglich zu machen, sind die Voraussetzungen für die Investment Bank ideal, um die Markttrends vollumfänglich zu nutzen und nachhaltiges Wachstum zu generieren.

# Corporate Center

Das Corporate Center schafft Mehrwert für Aktionäre und weitere Anspruchsgruppen und stellt in Partnerschaft mit den Unternehmensgruppen sicher, dass diese als wirksames Ganzes mit gemeinsamen Werten und Zielen zusammenarbeiten. Mit seinen diversen Funktionen – Risiko- und Finanzmanagement, Treasury, Kommunikation, Recht und Compliance, Human Resources, Strategie, Offshoring und Technologie – trägt es zum nachhaltigen Wachstum der Unternehmensgruppen von UBS bei.

## Managementrechnung

	Zum Geschäftsjahr endend am oder per	
<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	<b>31.12.06</b>	31.12.05
Total Geschäftsertrag	233	687
Total Geschäftsaufwand	1320	1395
<b>Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern</b>	<b>(1087)</b>	(708)
<b>Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern</b>	<b>4</b>	4564
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	4771	3922
Personalbestand ohne IT Infrastructure (ITI) (auf Vollzeitbasis)	1716	1370
Personalbestand ITI (auf Vollzeitbasis)	3055	2552

## Ziele und Interessen

UBS ist von ihrem stark integrierten Geschäftsmodell überzeugt. Gemäss diesem Modell werden sich ergänzende Geschäftsfelder zur Optimierung des Risiko-Rendite-Verhältnisses als Einheit geführt.

Das Corporate Center unterstützt die Unternehmensgruppen von UBS, damit diese ihr Geschäft in diesem Rahmen effizient ausüben können.

Es fördert die langfristige finanzielle Stabilität von UBS, indem es Risiken und Chancen angemessen gegeneinander aufwiegt. Zudem überwacht es die Corporate-Governance-Prozesse von UBS und sorgt dafür, dass sämtliche Regelungen in diesem Bereich eingehalten werden. Die Leiter der verschiedenen Funktionen des Corporate Center sind für ihren jeweiligen Kompetenzbereich konzernweit verantwortlich und stehen den dazugehörigen Einheiten auf Ebene der Unternehmensgruppen vor. Sie geben für ihren Zuständigkeitsbereich unter anderem unternehmensweit gültige Grundsätze heraus.

Das Corporate Center ist für das Finanzmanagement, die Steuer- und Kapitalbewirtschaftung, die Risikokontrolle sowie die Bereiche Recht und Compliance von UBS zuständig. Zu seinen Aufgaben gehören auch die Kommunikation mit sämtlichen Anspruchsgruppen von UBS, das Branding sowie die Positionierung des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber. Das Corporate Center trägt zudem die operative Verantwortung für bestimmte Geschäftseinheiten, die unternehmensweite Dienstleistungen bieten, unter anderem für die IT-Infrastruktur und das Group Offshoring (einschliesslich des UBS Service Center, das derzeit in Indien aufgebaut wird).

## Organisationsstruktur

Das Corporate Center besteht aus einer einzigen Einheit, die alle operativen Funktionen umfasst, sowie den Einheiten Information Technology Infrastructure (ITI) und Group Offshoring.



**Clive Standish** | UBS Group Chief Financial Officer und Head des Corporate Center

Das Corporate Center steht unter der Leitung des Group Chief Financial Officer (CFO). Die operativen Funktionen des Corporate Center werden vom Corporate Center Executive Committee betreut.

Als Folge des Verkaufs der Privatbanken von UBS und der auf Asset Management spezialisierten Einheit GAM an Julius Bär im Dezember 2005 wird das Corporate Center seit dem vierten Quartal 2005 als einzelne Einheit ausgewiesen. Zuvor gliederte sich das Corporate Center in zwei separate Geschäftseinheiten: Corporate Functions und Private Banks & GAM, nachdem die Letztere von den Wealth und Asset Management Einheiten am 25. April 2003 in eine Holdinggesellschaft überführt worden war.

Der Bereich ITI wurde am 1. April 2004 in das Corporate Center integriert und Group Offshoring gehört seit 17. Juni 2005 der Unternehmensgruppe an.

Das Präsidium, bestehend aus dem Company Secretary, dem Verwaltungsrat und der Konzernrevision, ist zwar formell nicht dem Corporate Center angegliedert, doch werden seine Kosten in der Konzernrechnung im Corporate Center verbucht.

#### Group Chief Financial Officer

Der Group Chief Financial Officer sorgt dafür, dass die Finanzperformance von UBS und ihren einzelnen Geschäftseinheiten transparent ausgewiesen wird. Ausserdem ist er für die Finanzberichterstattung, die Planungs-, Prognose- und Kontrollprozesse sowie die Beratung zu finanziellen Aspekten von strategischen Plänen und M&A-Transaktionen zuständig. In seinen Kompetenzbereich fällt auch die Steuer- und Kapitalbewirtschaftung von UBS. Gemeinsam mit dem Group General Counsel und dem Chief Communication Officer definiert er die Standards für die Rechnungslegung, Berichterstattung und die Offenlegung und gewährt zusammen mit dem CEO externe Zertifizierungen gemäss den Ab-

schnitten 302 und 404 des Sarbanes-Oxley Act 2002. Ausserdem ist er für die Beziehungen zu den Anlegern verantwortlich und koordiniert die Zusammenarbeit mit internen und externen Revisoren.

Der Group Chief Financial Officer ist das Konzernleitungsmitglied, das die Verantwortung für die Einheit ITI und Group Offshoring sowie für die in Eigengebrauch befindlichen Liegenschaften der Bank trägt. Neben den oben aufgeführten Funktionen steht der CFO dem Corporate Center vor.

#### Group Chief Risk Officer

Der Group Chief Risk Officer (CRO) zeichnet für die Entwicklung des Risikomanagements und der Risikokontrollgrundsätze sowie die unabhängigen Risikokontrollprozesse für Markt-, Kredit- und operationelle Risiken von UBS verantwortlich. Er formuliert die Risikopolitik und die Kontrollprozesse, für deren Umsetzung er verantwortlich ist, entwickelt Methoden zur Risikoquantifizierung und definiert und überwacht die entsprechenden Limiten und Kontrollmechanismen – zusammen mit dem Chief Credit Officer, dem Head of Market Risk und dem Head of Operational Risk, die ihm unterstellt sind. Sie sorgen dafür, dass Risiken vollständig und einheitlich festgehalten sowie aggregiert werden. Sie stellen sicher, dass Risikokonzentrationen ermittelt und Risiken regelmässig überprüft und aktiv kontrolliert werden – und dass die Risiken die zulässigen Limiten nicht überschreiten. Sie sind zuständig dafür, dass der Ansatz von UBS den Best-Practice-Methoden am Markt entspricht und die Bank innerhalb des vereinbarten Risikorahmens operiert. Sie verfügen über spezifische Risikokontrollkompetenzen.

#### Group General Counsel

Der Group General Counsel trägt konzernweit die Verantwortung für Rechts- und Compliance-Angelegenheiten, -Vorschriften und Prozesse. Er wird vom Head of Group

## Offshoring-Strategie von UBS

Die Auslagerung von Geschäftsprozessen an Standorte wie das India Service Center (ISC) von UBS in Hyderabad – allgemein bekannt als Offshoring – ist Teil der globalen Wachstumsstrategie des Unternehmens. Mit Hilfe von Offshoring kann der Konzern Geschäftsprozesse optimieren und rationalisieren und erhält darüber hinaus Zugang zu zahlreichen gut geschulten Talenten, die sich in relativ kurzer Zeit bedarfsgerecht ausbilden lassen. Dies trägt dazu bei, dass das Unternehmen international wettbewerbsfähig bleibt.

Bei der Offshoring-Strategie von UBS handelt es sich jedoch nicht um eine zentralisierte Initiative, die ausschliesslich vom Group-Offshoring-Team gesteuert wird. Die einzelnen Unternehmensgruppen haben die Detailkenntnis ihrer Prozesse und entscheiden letztlich, ob Offshoring für sie sinnvoll ist. UBS wird ihre Offshoring-Strategie schrittweise entwickeln. Das ISC, das bis Juni 2007 eine Kapazität von 1500 Arbeitsplätzen haben wird, ist im Kontext der Gesamtbelegschaft von UBS von mehr als 78 000 Mitarbeitern zu betrachten.

Die Erfahrungen des Unternehmens mit dem ISC in Indien sind positiv. Wir rechnen damit, dass es zusammen mit weiteren möglichen Offshoring-Centern an Bedeutung gewinnen wird. Auf diesem Weg kann UBS ansonsten nicht verfügbare Talente gewinnen, Risikokonzentrationen verhindern und eine übermässige Abhängigkeit von einzelnen Standorten vermeiden. Ausserdem werden gleichzeitig die Erträge und Kosten gleichmässiger auf die globalen Märkte verteilt.

Compliance unterstützt. Er legt die Strategie, die Ziele und die Organisationsstruktur der Rechtsfunktion fest und definiert und überwacht konzernweit die Qualitätsstandards für die Behandlung von Rechtsfragen des gesamten Unternehmens. Der Group General Counsel stellt sicher, dass UBS die einschlägigen Berufs- und regulatorischen Standards in der Ausführung ihrer Geschäftstätigkeit einhält. Dabei steht ihm der Head of Compliance zur Seite. Der Group General Counsel beaufsichtigt die General Counsels der Unternehmensgruppen und arbeitet bei operationellen Risiken im Zusammenhang mit rechtlichen und Haftungsrisiken eng mit dem Group CRO zusammen. Er definiert in enger Zusammenarbeit mit dem Group CRO bzw. Group CFO einen konzernweit geltenden Management- und Kontrollprozess für die Beziehung des Unternehmens mit den Aufsichtsbehörden.

#### Group Treasurer

Der Group Treasurer zeichnet für das Management der Finanzressourcen und -infrastruktur von UBS verantwortlich. Er trägt auf Konzernebene die Verantwortung für die Steuerung und Überwachung der Treasury-Prozesse und -Transaktionen im Zusammenhang mit der Rechtsstruktur des Unternehmens, der Eigenmittelunterlegung, der Bilanz, der Refinanzierung und der Liquidität sowie den nicht handelsbezogenen Währungs- und Zinsrisiken. Der Group Treasurer gibt auch Richtlinien heraus, damit die Treasury-Prozesse unternehmensweit ordnungsgemäss verwaltet und effizient koordiniert werden. Der Group Treasurer verwaltet zudem das Eigenkapital des Konzerns und berücksichtigt dabei die Finanzkennzahlen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen bezüglich der Eigenmittelunterlegung, um die strategische Flexibilität, solide Kapitalisierung und guten Ratings aufrechtzuerhalten. Ausserdem verwaltet er die Eigenbestände an UBS-Aktien und legt der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat Empfehlungen bezüglich Corporate Actions vor.

#### Head of Group Controlling & Accounting

Der Head of Group Controlling & Accounting ist unternehmensweit für die Finanzkontrolle verantwortlich und stellt sicher, dass die Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden sowie die Finanz- und Managementrechnung von UBS korrekt und objektiv sind. Der Head of Group Controlling & Accounting sorgt dafür, dass der Verwaltungsrat, die Konzernleitung, das Group Managing Board, das Audit Committee, die internen und externen Revisoren und die CFOs der Unternehmensgruppen einheitlich und angemessen informiert werden. Er unterstützt den CFO beim Planungs- und Prognoseprozess des Konzerns.

#### Head of Group Accounting Policy

Der Head of Group Accounting Policy formuliert konzernweit geltende Rechnungslegungsrichtlinien und stellt

sicher, dass diese von den Unternehmensgruppen und vom Corporate Center eingehalten werden. Er arbeitet mit externen Revisoren und mit den für die Festlegung der Rechnungslegungsstandards verantwortlichen Behörden zusammen.

#### Chief Communication Officer

Der Chief Communication Officer ist für die Kommunikation von UBS gegenüber ihren diversen Anspruchsgruppen zuständig. Dabei stellt er sicher, dass weltweit ein positives und starkes Image der Bank aufgebaut und vermittelt wird. Ihm obliegt die Ausgestaltung der Strategie, der Inhalte und Botschaften für die Unternehmenskommunikation von UBS. Dabei legt er besonderen Wert auf Transparenz, Konsistenz, Geschwindigkeit und Integrität. Er vertritt UBS und ihre Geschäftseinheiten gegenüber den Medien und stärkt und schützt den Ruf des Unternehmens. Er sorgt dafür, dass die Mitarbeiter von UBS die Strategie, Performance und Kultur des Unternehmens verstehen. Er stellt UBS den Anlegern, Analysten und Rating-Agenturen vor und ist für die Zusammenstellung und Veröffentlichung der Quartals- und Jahresberichte verantwortlich. Er pflegt und stärkt den Markennamen UBS mithilfe von Werbung, Sponsoring, Kunst und visuellem Design, vertritt die Interessen der Bank gegenüber politischen Entscheidungsträgern und koordiniert das Vorgehen von UBS im Bereich Corporate Responsibility.

#### Group Head Human Resources

Der Group Head Human Resources ist konzernweit für die Human-Resources-Funktion zuständig. Seine Aufgabe besteht darin, eine Unternehmenskultur zu pflegen, die geprägt ist von Leistung und Ambition, und die Leitwerte von UBS zu vermitteln. Er sorgt dafür, dass UBS hoch qualifizierte Mitarbeiter rekrutieren und binden kann, und schafft flexible Bedingungen, die es allen Mitarbeitern verschiedener Kulturen und mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven ermöglichen, sich weiterzuentwickeln und Erfolge zu erzielen. Er ist in die Nachfolgeplanung für Topführungskräfte involviert und gestaltet und verwaltet weltweite Kompensations- und Vergütungsprogramme.

#### Leadership Institute

Das UBS Leadership Institute leistet einen Beitrag an die Entwicklung der Führungsfähigkeiten auf Senior-Management-Stufe. Dabei verfolgt es einen systematischen Ansatz zur Talententwicklung und -abstimmung. Es ist in erster Linie für die Gestaltung, Entwicklung und Durchführung von Entwicklungsprogrammen für bestehende und zukünftige Führungskräfte verantwortlich. Ausserdem organisiert es Foren, an denen UBS-Führungskräfte die Strategie, Organisation und Kultur von UBS formulieren und wichtige Fragen für das Wachstum des Konzerns diskutieren können.

### Chief Technology Officer (CTO)

Der Chief Technology Officer (CTO) hat die Leitung der Einheit IT-Infrastruktur (ITI) inne. ITI vereint sämtliche IT-Infrastrukturteams von UBS, verwaltet die Datennetze, Telefon- und anderen Kommunikationssysteme und deckt die Bereiche IT-Sicherheit, Distributed Computing und Server, Mainframes und Rechenzentren, Marktdaten-Services, Desktop Computing und Benutzerdienste ab. Die Hauptaufgabe der Einheit liegt darin, alle Unternehmensgruppen von UBS kundenorientiert und kosteneffizient zu unterstützen und durch die Umsetzung der Technologieinfrastruktur-Strategie von UBS eine unternehmensweit konsistente technische Architektur aufzubauen.

### Group Offshoring

Der Head Group Offshoring ist verantwortlich, dass den Unternehmensgruppen Offshoring-Dienstleistungen zu angemessenen und konkurrenzfähigen Preisen angeboten werden. Das einzelne Service Center stellt sicher, dass die physischen und technischen Eigenschaften die Risiko- und Qualitätsstandards von UBS erfüllen und den Grundsätzen zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos entsprechen. Das India Service Centre in Hyderabad ist das erste Service Center dieser Art. Es handelt sich um einen eigens für Offshoring-Aktivitäten konzipierten Standort, der von UBS-Mitarbeitern geführt wird.





# Industriebeteiligungen

Das Segment Industriebeteiligungen umfasst unsere Mehrheitsbeteiligungen an grossen, nicht im Finanzgeschäft tätigen Unternehmen.

# Industriebeteiligungen

## Erfolgsrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per	
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.06	31.12.05
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>		
Total Geschäftsertrag	994	1 236
Total Geschäftsaufwand	716	751
<b>Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern</b>	<b>278</b>	485
Steueraufwand	35	175
<b>Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>	<b>243</b>	310
<b>Aufgegebene Geschäftsbereiche</b>		
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern	852	496
Steueraufwand / (-ertrag)	(13)	87
<b>Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen</b>	<b>865</b>	409
Konzernergebnis	1 108	719
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Ergebnis	104	207
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1	(24)
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	103	231
<b>Den UBS-Aktionären zurechenbares Ergebnis</b>	<b>1 004</b>	512
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	242	334
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	762	178
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	4 241	21 636

## Geschäftsprofil

Das Segment Industriebeteiligungen umfasst die Private-Equity-Anlagen von UBS, die bis Anfang 2005 innerhalb der Investment Bank ausgewiesen wurden. Unsere Strategie zielt darauf ab, die Aktivitäten in dieser Anlagekategorie weiter zu reduzieren und Möglichkeiten für Desinvestitionen zu nutzen.

## Organisationsstruktur

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). Die Beteiligungen wurden für 1295 Millionen Franken veräussert. UBS erzielte damit einen Vorsteuerertrag von 364 Millionen Franken. Motor-Columbus ist eine Finanzholding. Ihre einzige wesentliche Beteiligung ist ein Mehrheitsanteil von 59,3% an der Atel Group, einem europaweit tätigen Stromversorger.

# Risikobewirtschaftung

Risiken übernehmen ist ein integraler Bestandteil unseres Geschäfts. Unser Ziel ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Rendite, basierend auf unserer Beurteilung der potenziellen Entwicklung der Risiken, sowohl unter normalen Umständen wie auch unter Stressbedingungen.

# Risikobewirtschaftung und -kontrolle

Gute Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle gehören zum Kern eines Unternehmens, insbesondere eines Finanzdienstleisters. Sie bilden eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche Erzielung einer erstklassigen Rendite für die Aktionäre. Sind wir nicht in der Lage, unsere Risiken angemessen zu bewirtschaften und zu überwachen, könnten wir erhebliche finanzielle Verluste erleiden. Noch schwerwiegender wäre eine damit einhergehende Schädigung unserer Reputation: Kunden und talentierte Mitarbeiter wandern ab, was das weitere Wachstum unserer Bank in Frage stellen könnte. Letztlich könnten sich die Aufsichtsbehörden veranlasst sehen, unsere Geschäftstätigkeit einzuschränken.

Wir sind uns bewusst, dass die Übernahme von Risiken in der Natur des Finanzgeschäfts liegt und operationelle Risiken eine unvermeidbare Konsequenz davon sind. Es ist deshalb nicht unser Ziel, alle Risiken zu eliminieren, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Rendite zu erreichen. Daher versuchen wir, sowohl in unserem Tagesgeschäft als auch bei der strategischen Bewirtschaftung von Bilanz und Kapital, die Auswirkungen von negativen Ertragschwankungen zu beschränken und «Stresssituationen» in Verbindung mit allen materiellen Risiken, denen wir gegenüberstehen, zu kontrollieren.

Unser Ansatz zur Bewirtschaftung und Kontrolle von Risiken beruht auf fünf Grundsätzen:

Die *Unternehmensführung ist verantwortlich* für sämtliche konzernweit eingegangenen Risiken sowie deren laufende und aktive Bewirtschaftung, damit Risiko und Rendite in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Diese Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf die traditionellen Risiken des Bankgeschäfts wie Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken, sondern auch auf eine Vielzahl unterschiedlicher operationeller Risiken. Solche können infolge eines Mangels oder Versagens von internen Prozessen, Menschen oder Systemen oder aufgrund externer Ereignisse entstehen. Diese können absichtlich oder zufällig herbeigeführt oder natürlichen Ursprungs sein.

Ein *unabhängiger Kontrollprozess* wird implementiert, um eine objektive Prüfung von mit Risiken verbundenen Aktivitäten vorzunehmen, wenn es die Natur des Risikos erfordert. Dies dient insbesondere dem Ausgleich zwischen unmittelbaren Anreizen zur Gewinnsteigerung einerseits und langfristigen Interessen von UBS andererseits.

Eckpfeiler der Risikokontrolle ist eine umfassende, transparente und objektive *Offenlegung der Risiken* gegenüber Geschäftsleitung, Verwaltungsrat, Aktionären, Aufsichtsbehörden, Rating-Agenturen und anderen Anspruchsgruppen.

*Wir schützen unsere Erträge*, indem wir die Risiken sowohl auf Stufe Einzelengagement sowie Portfolio als auch zusammengefasst über alle Risikotypen und Geschäftsbe- reiche hinweg kontrollieren. Dies geschieht im Hinblick auf unsere Risikokapazität – die Höhe des Risikos, das wir aufgrund unserer Ertragskraft tragen können.

*Wir schützen unsere Reputation* durch die Bewirtschaftung und Kontrolle der Risiken, die wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit eingehen. Wir versuchen Risikokonzentrationen zu vermeiden und begrenzen potenzielle Stressverluste aus jeglicher Art von Risiko. Wir meiden extreme Positionen in Transaktionen, die aus steuerlichen, juristischen, aufsichtsrechtlichen oder buchhalterischen Gründen heikel sind. Wir sind vorsichtig gegenüber Risiken, die nicht vernünftig beurteilt oder berechnet werden können. Wir streben die höchsten Standards an zum Schutz der Vertraulichkeit und Integrität unserer Kundeninformationen und in der Ethik in all unseren geschäftlichen Handlungen.

Sämtliche Mitarbeiter, aber insbesondere jene, die Risikoentscheidungen mittragen, müssen der Wahrung der Reputation von UBS höchsten Stellenwert einräumen. Die Verantwortung für unsere Reputation können wir weder delegieren noch teilen.

## Hauptverantwortlichkeiten

Ein erstklassiges Risikomanagement beruht in erster Linie auf einer Geschäftsleitung, die die Identifizierung und Kontrolle von Risiken als wesentliche Bestandteile in ihre Prozesse und ihre Planung einbezieht. Deshalb beginnt die Risikoverantwortung auf höchster Stufe.

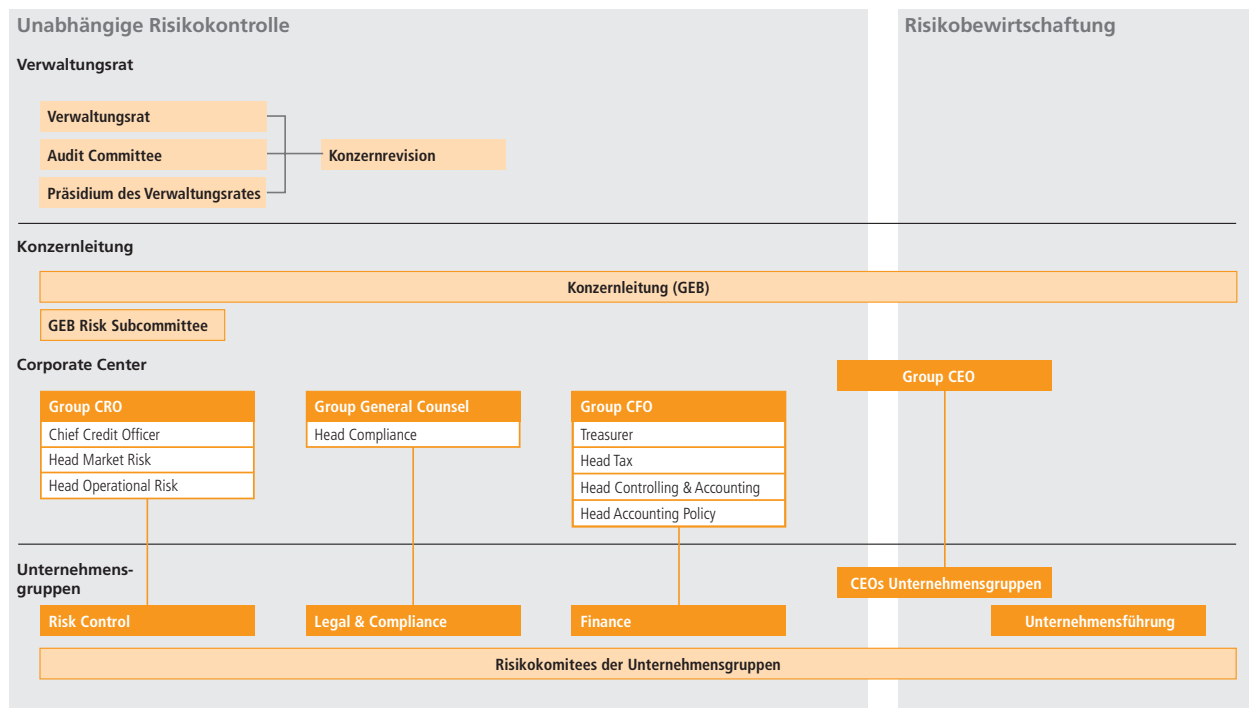
Der *Verwaltungsrat* ist zuständig für die grundlegende Risikopolitik, die Genehmigung der Risikogrundsätze von UBS und für die Festlegung der Risikokapazität.

Das *Präsidium des Verwaltungsrates* überwacht in dessen Auftrag das Risikoprofil des Unternehmens. Es verfügt in Kredit-, Markt- und anderen risikobezogenen Angelegenheiten über die höchste Entscheidungskompetenz.

Die Konzernleitung ist zusammen mit ihrem *Risk Subcommittee* verantwortlich für die Umsetzung der Risikogrundsätze, einschliesslich der Genehmigung der wichtigsten Richtlinien dazu, und für die Ernennung von Managementverantwortlichen mit der nötigen Geschäfts- und Kontrollkompetenz auf Stufe der Unternehmensgruppen. Im Weiteren bewirtschaftet die Konzernleitung das Risikoprofil von UBS als Ganzes.

Der *Group Chief Risk Officer (Group CRO)* trägt die Gesamtverantwortung für die Ausgestaltung und Umsetzung der Grundsätze und Rahmenbedingungen für die Risiko-

## Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle



kontrolle sowie der Risikolimiten und -prozesse für sämtliche Markt-, Kredit- und operationellen Risiken. In Zusammenarbeit mit dem Group Chief Credit Officer (Group CCO), dem Group Head of Market Risk (2006 neu ernannt) und dem Group Head of Operational Risk erarbeitet er die Risikopolitik und legt die Methoden für die Risikomessung und -beurteilung fest.

Der *Group Chief Financial Officer (Group CFO)* sorgt dafür, dass die Finanzergebnisse von UBS und der einzelnen Unternehmensgruppen transparent ausgewiesen werden. Zudem ist er für eine qualitativ hochstehende und rechtzeitige Berichterstattung und Offenlegung im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen, den Corporate-Governance-Standards und globalen «Best Practice»-Methoden zuständig. Ferner zeichnet er für die Umsetzung der Risikokontrollgrundsätze in den Bereichen Kapitalbewirtschaftung, Liquidität, Refinanzierung und Steuern verantwortlich.

Der *Group General Counsel* trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Risikokontrollgrundsätze in Rechts- und Compliance-Angelegenheiten.

Die Kontrollfunktionen innerhalb der Unternehmensgruppen sind ermächtigt, die Risikogrundsätze von UBS durchzusetzen. Sie sind für die Implementierung unabhängiger Kontrollprozesse verantwortlich.

### Der Risikokontrollprozess

Der unabhängige Risikokontrollprozess von UBS umfasst fünf Hauptelemente:

- *Risikoidentifizierung* durch die laufende Überwachung von Portfolios, durch die Beurteilung von neuen Geschäftszweigen und komplexen oder unüblichen Einzeltransaktionen sowie durch die Prüfung unseres Risikoprofils im Hinblick auf Marktentwicklungen und externe Ereignisse.
- *Messung quantifizierbarer Risiken* unter Anwendung von Methoden und Modellen, die von unabhängigen Stellen geprüft und genehmigt wurden.
- *Risikoricthlinien* im Einklang mit den Risikogrundsätzen, der Risikokapazität und der Risikobereitschaft von UBS sowie den jeweiligen geschäftlichen Anforderungen und internationalen «Best Practice»-Methoden.
- Umfassende *Berichterstattung über die Risiken* zuhanden der Anspruchsgruppen und des Managements auf allen Ebenen und im Rahmen der bewilligten Risikokontrollstruktur und anwendbaren Limiten.
- *Risikokontrolle* durch Durchsetzung (einschliesslich Überwachung der Einhaltung) der Risikogrundsätze, unserer Risikoricthlinien, Limiten und der regulatorischen Anforderungen.

Unsere Risikoricthlinien sind grundsatzorientiert und formulieren Mindestanforderungen, hohe Kontroll- und sonstige Standards sowie weitgehende Kompetenzen und Zuständigkeiten. Sie ersetzen aber niemals den gesunden Menschenverstand oder das fundierte Fachurteil, sondern sind eine Orientierungsgrösse und ein Massstab für Handlungen und Entscheidungen, die eine sichere und verlässliche Führung und Kontrolle unserer Geschäftsaktivitäten sicherstellen. Unsere Risikoricthlinien haben einen breiten Geltungsbereich, erstrecken sich auf die laufenden Aktivitäten und werden in enger Zusammenarbeit zwischen den Geschäfts- und Kontrollfunktionen entwickelt.

Bevor ein neues Geschäft aufgenommen wird, ein bestehendes Geschäft oder Geschäftsverfahren wesentliche Änderungen erfährt oder eine komplexe, in struktureller Hinsicht ungewöhnliche oder aus steuerlichen, juristischen, aufsichtsrechtlichen oder buchhalterischen Gründen heikle Transaktion durchgeführt wird, prüfen und beurteilen wir eingehend alle damit verbundenen Auswirkungen. Dieser Prozess bezieht die Geschäftseinheit, die Risikokontrolle, den Rechtsdienst, Compliance, die Treasury-Abteilung sowie die Finanz-, Steuer- und Logistikfunktionen soweit nötig mit ein. Er stellt sicher, dass alle kritischen Aspekte umfassend und disziplinübergreifend angegangen werden. Dazu gehört auch die korrekte Erfassung von Transaktionen, damit die Risiken laufend überwacht, ausgewiesen und kontrolliert werden können.

### Risikokategorien

Geschäftsrisiken hängen mit der gewählten Geschäftsstrategie zusammen, einschliesslich Konjunkturzyklen, Branchenzyklen und technologischer Veränderungen. Diese Risiken fallen ausschliesslich in die Verantwortung der Geschäftseinheiten und unterliegen keinem unabhängigen Kontrollprozess. Sie werden jedoch in unserem Planungs- und Budgetierungsprozess und bei der Beurteilung unserer Risikokapazität und unserer Engagements berücksichtigt.

Die Primär- und operationellen Risiken aus unseren Geschäftsaktivitäten unterliegen einem unabhängigen Risikokontrollprozess. Primärrisiken sind Risiken, die UBS bewusst eingeht und aktiv bewirtschaftet. Operationelle Risiken können als Folge der Geschäftstätigkeit und aufgrund von internen Kontrolllücken entstehen.

Als Primärrisiken gelten Kredit-, Markt- sowie Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken:

- Das Kreditrisiko ist das Verlustrisiko infolge der Zahlungsunfähigkeit eines Kunden oder einer Gegenpartei und entsteht der Bank bei sämtlichen Kreditengagements, einschliesslich des Erfüllungsrisikos.
- Das Marktrisiko ist das Risiko gegenüber Marktvariablen bestehend aus allgemeinen Marktrisikofaktoren wie Zinssätzen, Währungskursen, Aktienindizes und Rohstoffpreisen sowie aus namensspezifischen Faktoren, welche die

### Risikokategorien

Inhärentes Risiko		
Primärrisiko	Operationelles Risiko	
Kredit	Abwicklung	Compliance
Markt	Recht	Haftung
Liquidität und Refinanzierung	Sicherheit	Steuern

Reputation

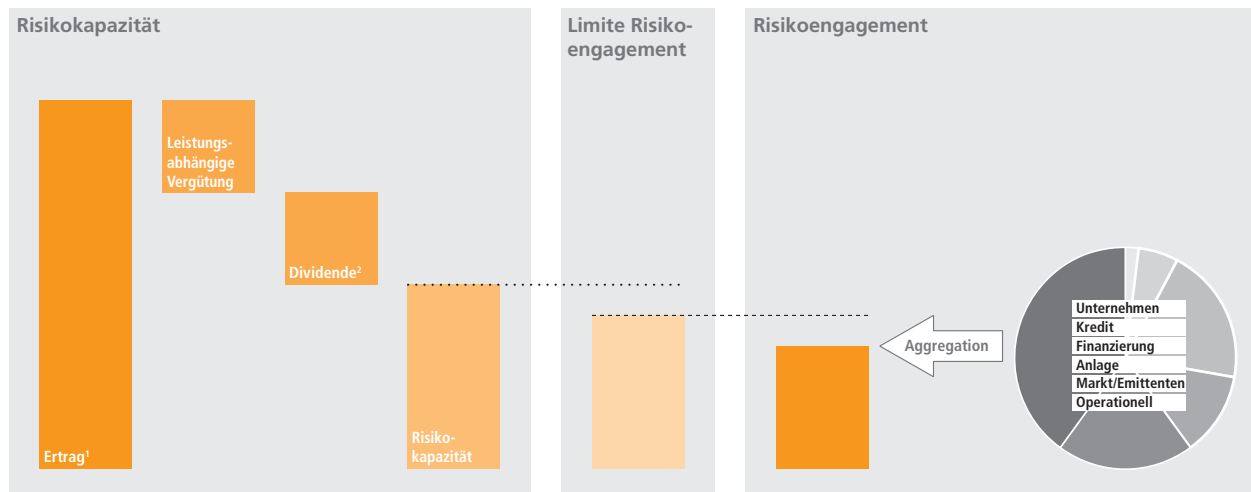
Bewertung von Wertschriften, anderen handelbaren Verpflichtungen und daraus abgeleiteten Derivaten beeinflussen.

- Das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko ist das Risiko, dass UBS nicht in der Lage ist, ihre Zahlungsverpflichtungen termingerecht zu erfüllen oder am Markt auf unbesicherter oder auch besicherter Basis zu einem angemessenen Preis laufend Mittel aufzunehmen, um aktuellen oder beabsichtigten Verpflichtungen nachzukommen.

Als *operationelles Risiko* gilt das Risiko eines Verlusts infolge eines Mangels oder Versagens von internen Prozessen, Menschen und Systemen oder aufgrund von externen Ereignissen, ob absichtlich oder zufällig herbeigeführt oder natürlichen Ursprungs. Operationelle Risiken können auf vielfältige Weise entstehen, so beispielsweise:

- aus Fehlern, Ausfällen oder Schwachstellen in den Verarbeitungsprozessen sowie bei der Abwicklung von Transaktionen bis zur endgültigen Erfüllung;
- durch die Missachtung von Vorschriften, Bestimmungen, Gesetzen und Rechnungslegungsstandards, lokalen oder internationalen «Best Practices» oder UBS-internen Standards, was von Seiten der Aufsichtsbehörden Bussen und Strafen, Einschränkungen oder Einstellung der Geschäftstätigkeiten oder vorgeschriebene Korrekturmassnahmen nach sich ziehen kann;
- wenn gegenwärtige oder künftige Rechte aus einem Gesetz, Vertrag oder einer anderen Vereinbarung rechtlich nicht geltend gemacht werden können;
- wenn gegenüber der Bank Forderungen gestellt werden, weil sie selbst oder in ihrem Auftrag handelnde Dritte gesetzliche oder vertragliche Verpflichtungen nicht erfüllt haben;
- aus dem Verlust der Vertraulichkeit, Integrität oder Verfügbarkeit von Daten oder anderen Vermögenswerten;
- aus zusätzlichen Steuern in Zusammenhang mit technisch strittigen Steuerpositionen, wegen Missachtung von Anforderungen bezüglich der Einbehaltung von Verrechnungssteuern oder der Ausstellung ordnungsgemässer Steuerbescheinigungen im Namen von Kunden oder Mitarbeitern oder infolge unserer Mitwirkung im Bereich steuersensitiver Produkte oder Transaktionen.

## Risikomessung



- <sup>1</sup> Aus prognostizierten und historischen Erträgen und Kosten, vor Steuern und leistungsabhängiger Vergütung.  
<sup>2</sup> Einschliesslich Steuern auf dem zur Dividendenzahlung benötigten Gewinn.

Wenn die oben genannten Risiken, einschliesslich der Geschäftsrisiken, nicht erkannt und angemessen bewirtschaftet oder kontrolliert werden, kann UBS nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch einen Reputationsschaden erleiden. Versagen die Risikokontrollen wiederholt und auf breiter Basis, kann sich das Ausmass verschlimmern. Das Reputationsrisiko ist nicht direkt quantifizierbar und kann nicht unabhängig von den anderen Risiken bewirtschaftet und kontrolliert werden.

### Risikomessung

#### Erwartete Verluste, statistische Verluste und Stressverluste

Bei quantifizierbaren Risiken messen wir den potenziellen Verlust auf drei Stufen – erwartete Verluste, statistische Verluste und Stressverluste.

Der erwartete Verlust widerspiegelt die mit einer Geschäftstätigkeit zusammenhängenden, durchschnittlichen inhärenten Verluste. Diese sind in den Budgets abgebildet und werden – sofern es die Rechnungslegungsstandards zulassen – direkt von den Erträgen abgezogen.

Der statistische Verlust (auch «unerwarteter Verlust» genannt) ist die geschätzte Abweichung des effektiven Verlusts vom erwarteten Verlust über einen bestimmten Zeithorizont und unter Annahme eines vorgegebenen Konfidenzintervalls (Wahrscheinlichkeit).

Der Stressverlust ist der Verlust, der durch extreme Ereignisse ausgelöst werden kann.

Mit täglichen quantitativen Kontrollen halten wir normale, periodisch auftretende Verluste (statistische Verluste) in Grenzen und schützen uns vor Stresssituationen. Die Identifikation

von Stresssituationen und -szenarien, die UBS betreffen könnten, sowie die Beurteilung der möglichen Auswirkungen – insbesondere des Risikos von kumulierten Verlusten aus einem einzigen Ereignis durch hohe Risikokonzentrationen – sind für den Risikokontrollprozess entscheidend.

#### «Earnings-at-Risk»

Als Ergänzung zu diesen operativen Kontrollen stützen wir uns für das gesamte Risikoengagement auf eine Messgrösse, die sich auf sämtliche Risikoarten und Geschäftszweige erstreckt und die wir als «Earnings-at-Risk» bezeichnen. «Earnings-at-Risk» ergibt sich aus einer Bewertung des potenziellen Verlustes aus unserer Geschäftstätigkeit im gegenwärtigen Konjunkturzyklus – und dies für sämtliche Geschäftszweige und Risiken, einschliesslich Primärrisiken, operationeller Risiken und Geschäftsrisiken. Als Massstab dient eine Konstellation von einschneidenden Ereignissen mit geringer, aber dennoch möglicher Eintretenswahrscheinlichkeit über einen Zeitraum von einem Jahr. Grundlage bilden die Messgrössen für den statistischen Verlust, die wir soweit möglich für unsere täglichen operativen Kontrollen verwenden, wobei der Zeithorizont bei Bedarf verlängert wird. Um den Korrelationen zwischen den verschiedenen Risikokategorien Rechnung zu tragen, werden die Ergebnisse kombiniert. Anhand dieser Ergebnisse bestimmen wir unsere Risikokapazität, das heisst das Risikoniveau, das wir unserer Einschätzung nach basierend auf unserer Ertragskraft absorbieren können, ohne unsere Fähigkeit, Dividenden zu zahlen, unsere strategischen Pläne und letztlich unsere Reputation sowie die Fortführung unserer Geschäftstätigkeit

in unzulässiger Weise zu gefährden. Die Risikokapazität gründet auf einer Kombination veranschlagter/prognostizierter und historischer Erträge und Kosten, die um leistungsabhängige Vergütungen sowie um Dividenden und darauf basierende Steuern bereinigt werden. Der Verwaltungsrat prüft jährlich die historische und prognostizierte Entwicklung von Risikokapazität und Risikoengagement und legt einen Risikoplafond, eine Obergrenze für die Gesamtnutzung aller Limiten, fest. Die Konzernleitung und das Präsidium des Verwaltungsrates überwachen als Teil der regelmässigen vierteljährlichen Risikoberichte die gegenwärtige und prognostizierte Risikokapazität sowie das gegenwärtige und prognostizierte Risikoengagement. Verzeichnet die Risikokapazität eine in hohem Masse nachteilige Entwicklung oder nimmt das Risikoengagement unverhältnismässig zu, werden der Risikoplafond überprüft und die zugrunde liegenden Limiten bei Bedarf angepasst.

### Qualitative Kontrollen

Die Messung von Risiken ist zweifellos wichtig. Allerdings kann die Quantifizierung nicht immer alle Risikoaspekte abdecken, und nicht alle Risiken sind quantifizierbar. Deshalb schenken wir den sogenannten «weichen» Risiken dieselbe Aufmerksamkeit und widerstehen so der Versuchung, nicht zu beachten, was nicht richtig quantifizierbar ist. Grossen Wert legen wir auch auf qualitative Kontrollen und stringente Risikokontrollprozesse, damit sowohl messbare als auch nicht messbare Risiken erkannt, beurteilt und ausgewiesen werden.

Stresssituationen können vielerlei Ursprungs sein. Im Falle von extremen Ereignissen reichen quantitative und qualitative Risikobewertungen allein jedoch nicht aus. Sie müssen unbedingt durch bewährte Prozesse, die als Reaktion auf eine Krise umgehend eingesetzt werden können, und durch gut vorbereitete Notfallpläne und Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit ergänzt werden. Diese Prozesse werden laufend weiterentwickelt und optimiert, da wir stetig von unseren und den Erfahrungen anderer lernen.

### Entwicklung unseres Risikoprofils

Die durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven von UBS (ermittelt zum Zwecke der Eigenmittelunterlegung) liegen heute auf ähnlichem Niveau wie 1998, kurz nach der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem

Schweizerischen Bankverein. Das zugrunde liegende Risikoprofil unterscheidet sich jedoch sehr. Heute sind wir ein stärker integriertes Unternehmen, unser Geschäftsmodell hat sich weiterentwickelt und die Art, wie wir unsere Risiken beurteilen, bewirtschaften und kontrollieren, hat sich geändert.

Grösste Bedeutung messen wir einer angemessenen Risikodiversifikation und der Beschränkung von nicht liquiden und von konzentrierten Positionen bei. Gleichzeitig stellen wir sicher, dass wir für die eingegangenen Risiken entschädigt werden. Wir haben Mittel aus Geschäften in illiquiden Märkten in liquidere Märkte umgeleitet und aktive Strategien zur Risikostreuung verfolgt. Portfolios mit im Verhältnis zu den eingegangenen Risiken geringen Renditen wurden reduziert, und die Qualität anderer Portfolios wurde verbessert. Ein Beispiel: Die Investment Bank hat ihre Kreditengagements gegenüber Gesellschaften, welche nicht zu ihren Zielkunden gehören, heruntergefahren. Wir haben unser Private-Equity-Geschäft neu positioniert und im Schweizer Kreditgeschäft ein risikoadjustiertes Pricing-Modell eingeführt.

Durch diese Massnahmen konnten wir das Niveau der Risiken halten – sowohl was die risikogewichteten Aktiven betrifft als auch die von uns intern gemessenen Risiken – trotz unseres Wachstums. In unserem Leveraged-Finance-Geschäft zum Beispiel haben Anzahl und Volumen der Transaktionen rasch zugenommen. Dennoch ist es uns gelungen, unsere Vertriebsziele zu erreichen. Die verbleibenden Risiken aus diesem Geschäft werden aktiv bewirtschaftet. Wir haben ferner Kredite und Derivate verbrieft und verwalten heute einen Grossteil unseres Kreditengagements in der Investment Bank mithilfe von Kreditderivaten. Produktinnovationen auf diesem Markt bieten ständig neue Absicherungsmöglichkeiten.

Die Handelsbestände sind ein gewichtiger Bestandteil unserer Bilanz. Sie sind indessen sehr liquide und setzen sich hauptsächlich aus Wertpapieren mit hohem Rating zusammen. Bestände von geringer Qualität und Liquidität haben wir aufgelöst und überwachen das Portfolio laufend, um überfällige und problematische Positionen zu identifizieren.

Diese Massnahmen erlaubten uns, in den letzten Jahren neue Märkte rascher zu erschliessen und die damit verbundenen Risiken zu tragen. Obwohl wir bereit sind, in neue Bereiche mit potenziell höheren Risiken wie Schwellenländer vorzustossen, werden wir weiterhin vorsichtig bleiben, wenn damit illiquide Risiken oder Konzentrationen verbunden sind.



# Kreditrisiko

Das Kreditrisiko ist das Risiko eines Verlusts, der UBS entstehen kann, wenn ein Kunde oder eine Gegenpartei den vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt. Viele unserer Geschäftsaktivitäten sind mit Kreditrisiken verbunden. Kreditrisiken bestehen sowohl bei klassischen Bankprodukten (Ausleihungen, feste Kreditzusagen oder Eventualverpflichtungen wie Garantie- und Akkreditivgeschäfte) als auch bei Handelsprodukten (Derivatkontrakte wie Termingeschäfte, Swaps und Optionen, Wertpapierpensions- [Repo- und Reverse-Repo-] Geschäfte und Wertschriftenleihen).

Alle Bank- und Handelsprodukte unterliegen einem umfassenden Regelwerk zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle, welches ausführliche Kreditweisungen und -prozesse beinhaltet. Die diesbezüglichen Kontrollprozesse sind einheitlich, unabhängig von der rechnungslegungstechnischen Behandlung dieser Produkte, die je nach Art des Instruments und – in einzelnen Fällen – der damit verbundenen Risiken zu amortisierten Kosten oder zum Fair Value ausgewiesen werden.

Die Unternehmensgruppen Global Wealth Management & Business Banking und Investment Bank, die materielle Kreditrisiken eingehen, verfügen über unabhängige Kreditrisiko-Kontrolleinheiten (CRC-Einheiten). Diese stehen unter der Leitung von Chief Credit Officers (CCOs), welche funktional dem Group CCO unterstellt sind. Die CCOs der Unternehmensgruppen zeichnen für die Festlegung der Gegenpartei-Ratings, die Beurteilung von Kreditrisiken sowie die laufende Überwachung der Kreditengagements auf Gegenpartei- und auf Portfolio-Ebene verantwortlich. Die Kreditrisikokompetenzen, einschliesslich der Kompetenz zur Bildung von Wertberichtigungen und Rückstellungen sowie für Bewertungsänderungen in Bezug auf gefährdete Forderungen, liegen beim Präsidium des Verwaltungsrates. Dieses delegiert diese Kompetenzen an die Konzernleitung und ad personam an den Group CCO sowie an die CCOs und die Kreditverantwortlichen der Unternehmensgruppen. Der Umfang der delegierten Kreditkompetenzen einzelner Personen hängt von der fachlichen Qualifikation und Erfahrung des mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiters, von der Bonität der Gegenpartei und von den jeweils gestellten Sicherheiten ab.

## Messung des Kreditrisikos

### Elemente des Kreditrisikos

Jedes Kreditengagement beinhaltet ein Kreditrisiko. Bei der Messung des Kreditrisikos einer Gegenpartei berücksichtigen wir drei Komponenten:

- Die «*Kreditausfallwahrscheinlichkeit*» ist eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde oder eine

## Überleitung der internen Rating-Skala der UBS zu den externen Ratings

Rating von UBS	Beschreibung	Rating von Moody's Investor Services	Rating von Standard & Poor's
0 and 1	<i>Investment Grade</i>	Aaa	AAA
2		Aa1 bis Aa3	AA+ bis AA-
3		A1 bis A3	A+ bis A-
4		Baa1 bis Baa2	BBB+ bis BBB
5		Baa3	BBB-
6	<i>Sub-Investment Grade</i>	Ba1	BB+
7		Ba2	BB
8		Ba3	BB-
9		B1	B+
10		B2	B
11		B3	B-
12		Caa bis C	CCC bis C
13	<i>Gefährdet und notleidend</i>	D	D
14		D	D

Gegenpartei den vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt;

- Unser gegenwärtiges Engagement gegenüber dieser Gegenpartei und dessen wahrscheinliche Entwicklung in der Zukunft, aus der wir das «*Kreditengagement zum Zeitpunkt des Ausfalls*» («*Exposure at Default*») ableiten;
- Die voraussichtliche Wiedereinbringungsrate «*Recovery Rate*» der notleidenden Forderungen, aus der wir die «*Verlustquote*» ermitteln.

Diese Komponenten bilden die gemeinsame Grundlage für die interne Messung des Kreditrisikos in all unseren Portfolios. Sie stellen auch die Basis dar für die Berechnung der regulatorischen Eigenkapitalunterlegung gemäss dem Advanced Internal Rating Based Approach der neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung, die wir, sobald sie 2008 in Kraft tritt, umsetzen wollen. Im Einklang mit unseren internen Corporate-Governance-Standards und den Anforderungen der neuen Eigenkapitalvereinbarung werden alle Modelle, die für die Messung des Kreditrisikos entwickelt werden, sowie die Komponenten dieser Messverfahren vor ihrer Einführung einer unabhängigen Prüfung durch ein Expertenteam im Corporate Center unterzogen. Nach der Modelleinführung sind die jeweiligen modellverantwortlichen Personen in den Unternehmensgruppen für die Überwachung der Leistungsfähigkeit der Modelle zuständig.

### Kreditausfallwahrscheinlichkeit

Wir beurteilen die Ausfallwahrscheinlichkeit einzelner Gegenparteien mithilfe von Ratingverfahren, die auf die ver-

schiedenen Gegenparteikategorien zugeschnitten sind. Die Rating-Verfahren der Investment Bank unterscheiden sich anhand breit gefasster Segmente. Unser Schweizer Portfolio beinhaltet Engagements gegenüber grösseren sowie kleinen und mittleren Unternehmen; entsprechend variieren die angewandten Rating-Verfahren. Alle Rating-Verfahren wurden intern entwickelt und stützen sich sowohl auf statistische Analysen als auch auf das Expertenwissen der Kreditspezialisten. Die Kunden und Gegenparteien werden in einem System von 15 Rating-Klassen segmentiert, wobei sich zwei dieser Klassen auf gefährdete und notleidende Forderungen beziehen. Die auf Seite 71 abgebildete Rating-Skala von UBS zeigt nicht nur eine ordinale Rangfolge der Gegenparteien. Vielmehr korrespondiert mit jeder Rating-Klasse ein Spektrum von zugeordneten Ausfallwahrscheinlichkeiten. Folglich werden die Kunden grundsätzlich einer anderen Rating-Klasse zugewiesen, sobald sich unsere Einschätzung ihrer Ausfallwahrscheinlichkeit ändert. Die Leistungsfähigkeit unserer Rating-Verfahren und ihre statistische Prognosefähigkeit hinsichtlich künftiger Zahlungsausfälle werden regelmässig überprüft. Legen statistische Analysen nahe, dass die Parameter eines Modells angepasst werden müssen, werden solche Änderungen in der externen Berichterstattung berücksichtigt, sobald die Modellanpassung bestätigt und umgesetzt wurde. Bis dahin wird der Einfluss dieser Änderungen in der internen Kreditrisikomessung ausgewiesen.

Wir nutzen externe Ratings, soweit verfügbar, zur Überprüfung unserer internen Kreditrisikobeurteilungen. Wie aus der Tabelle auf der vorangehenden Seite ersichtlich ist, ordnen wir die Rating-Kategorien der wichtigsten Rating-Agenturen den Rating-Klassen von UBS zu. Als Massstab dienen dabei die in den einzelnen Rating-Kategorien der Agenturen über einen langfristigen Durchschnitt beobachteten Ausfallraten. Die Anzahl der beobachteten Ausfälle für jede Rating-Klasse schwankt von einem Jahr zum nächsten und insbesondere im Verlauf eines Konjunkturzyklus. UBS geht daher nicht davon aus, dass die tatsächliche Anzahl von Ausfällen in einem bestimmten Rating-Band zu jedem gegebenen Zeitraum dem Durchschnittswert der Rating-Agentur entspricht. Da wir unsere internen Rating-Verfahren auf deren Verlässlichkeit in Bezug auf die Voraussage künftiger Zahlungsausfälle hin validieren, verfolgen wir auch die Entwicklung der langfristigen durchschnittlichen Ausfallraten der Rating-Klassen externer Agenturen. Wenn wir beobachten, dass sich diese langfristigen Durchschnittswerte verändert haben, passen wir die Zuordnung der externen Ratings an unsere interne Rating-Skala an und weisen die Änderungen in unserer externen Berichterstattung aus, nachdem unsere Analysen ergeben haben, dass sie materiell und nachhaltig sind.

#### *Kreditengagement zum Zeitpunkt des Ausfalls*

Das Kreditengagement zum Zeitpunkt des Ausfalls («Exposure at Default») beruht auf unseren Erwartungen über den ausstehenden Forderungsbetrag in diesem Moment. Bei

einem Kredit entspricht dieser Betrag dem Nennwert. Bei einer Kreditzusage berücksichtigen wir bereits beanspruchte Beträge sowie den Betrag, der bis zum Zeitpunkt eines möglichen Ausfalls eventuell in Anspruch genommen werden könnte. Bei Wertpapierpensions- (Repo- und Reverse-Repo-) geschäften und Wertschriftenleihen wird ermittelt, wie hoch der uns zustehende oder von uns geschuldete Nettobetrag wäre, wenn wir im Zuge von ungünstigen Marktentwicklungen warten müssten, bis sämtliche Transaktionen glattgestellt sind (sogenanntes «Close Out Exposure»). Für die Bestimmung des Exposure at Default ausserbörslicher (OTC) Derivate modellieren wir die mögliche Wertentwicklung der Transaktionsportfolios aller Gegenparteien während ihrer gesamten Laufzeit («potenzielles Kreditengagement»). Dabei werden alle rechtlich durchsetzbaren Vereinbarungen berücksichtigt, die uns erlauben, Forderungen gegenüber Gegenparteien mit deren Gegenforderungen an uns zu verrechnen. Aus diesem Modell können wir unter Annahme eines vorgegebenen Konfidenzintervalls sowohl das «erwartete künftige Engagement» als auch das «wahrscheinliche Maximalengagement» ableiten. Diese beiden Messgrössen berücksichtigen sowohl potenzielle Änderungen des Engagements im Laufe der Zeit infolge von Marktentwicklungen und fälligen Kontrakten als auch Möglichkeiten zur Nachforderung weiterer Sicherheiten sowie gegebenenfalls bereits bestehende Sicherheiten.

#### *Verlustquote*

Die Verlustquote entspricht dem Verlust, den wir für eine bestimmte Forderung im Falle eines Ausfalls erwarten. Sie wird in Prozent des jeweiligen Engagements ausgedrückt und hängt in der Regel von der Gegenpartei, der Art und dem Rang der Forderung, den verfügbaren Sicherheiten und anderen risikomindernden Faktoren ab.

### **Messgrössen für das Portfoliorisiko**

#### *Erwarteter Verlust*

Kreditverluste stellen inhärente Kosten des Kreditgeschäfts dar. Sie unterliegen bezüglich Ausmass und Zeitpunkt allerdings grösseren Schwankungen. Zudem beziehen sich die in einer bestimmten Rechnungslegungsperiode entstehenden Verluste in der Regel auf Geschäfte, die in früheren Rechnungslegungsperioden abgeschlossen wurden. Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass künftige Kreditverluste bereits im aktuellen Portfolio implizit vorhanden sind, verwenden wir das Konzept des «erwarteten Verlusts».

Der erwartete Verlust ist ein statistisches Konzept, mit dem wir die durchschnittlichen jährlichen Kosten schätzen, die anfallen, weil Positionen des aktuellen Portfolios als ausfallgefährdet eingestuft werden. Die Grundlage dieses Konzepts bilden die drei oben beschriebenen Komponenten: Kreditausfallwahrscheinlichkeit, Kreditengagement zum Zeitpunkt des Ausfalls und Verlustquote.

Der erwartete Verlust ist die Ausgangsgrösse zur Quantifizierung des Kreditrisikos in all unseren Kreditportfolios. Bei Produkten, die zu amortisierten Kosten erfasst werden, dient der erwartete Verlust überdies einer risikogerechten Preisgestaltung sowie zur Quantifizierung der durchschnittlichen Kreditrisikokosten in der Managementrechnung, die sich von den in der Konzernrechnung ausgewiesenen Kreditrisikokosten unterscheiden. Bei zum Fair Value erfassten Produkten dient der erwartete Verlust zur Bestimmung der kreditrisikobezogenen Wertberichtigungen, die sowohl in der Finanzberichterstattung als auch im Planungsprozess berücksichtigt werden. Darüber hinaus bildet er auch die Grundlage für weitere Portfolioanalysen, wie der Berechnung von statistischem Verlust und Stressverlust.

### Statistischer Verlust und Stressverlust

Unser Kreditportfolio ist breit gefächert und je nach Kundenart, Branche, geografischer Verteilung und Höhe der Engagements sehr unterschiedlich. Ausgangspunkt für die Berechnung des Stressverlusts und des statistischen Verlusts grosser Kreditportfolios sind daher Teilportfolios mit homogenen Eigenschaften.

Wir ermitteln den gesamten statistischen Verlust dieser Portfolios mit unserem intern entwickelten Kreditrisikomodell, das auf der Value-at-Risk-Methode (Kredit-VaR) basiert. Dies erlaubt eine Einschätzung des Risikoniveaus des Portfolios sowie der Veränderung dieses Risikos im Zeitverlauf. Das Modell ist ebenfalls Teil unserer Earnings-at-Risk-Messmethode, die im Abschnitt «Risikomessung» des vorliegenden Kapitels näher beschrieben wird.

Das Modellieren von Stressverlusten aus Kreditrisiken ist komplex, da diese Verluste in nur geringem Umfang durch systematische Faktoren bedingt sind. Wir verwenden Szenarien, die es uns ermöglichen, die Auswirkung von Schwankungen der Ausfallraten und der zur Sicherung übereigneten Vermögenswerte unter Berücksichtigung der bestehenden Risikokonzentrationen in jedem Portfolio zu bewerten. Zudem messen wir die Beiträge von Branchen und Regionen zu den Stressverlustergebnissen.

### Kontrolle des Kreditrisikos

#### Limiten und Kontrollen

Die Unternehmensgruppen und das Corporate Center stellen mit stringent organisierten Prozessen sicher, dass Kreditrisiken frühzeitig erkannt, präzise gemessen, ordnungsgemäss bewilligt, fortlaufend überwacht, erfasst und in die Berichterstattung einbezogen werden. Wo wir Konzentrationen von Kreditrisiken identifizieren – insbesondere bezüglich einzelner Gegenparteien, Gegenparteigruppen, Branchen und Länder – werden diese bewirtschaftet, begrenzt und überwacht.

Mit Hilfe von Limiten begrenzen wir unser Kreditengagement sowohl gegenüber einzelnen Gegenparteien als auch

gegenüber Gegenparteigruppen. Kreditlimiten für einzelne Gegenparteien werden auf alle kreditrisikorelevanten Forderungsbeträge angewandt, so auch auf das «Close Out Exposure» von Wertpapierpensions- (Repo- und Reverse-Repo-) Geschäften und Wertschriftenleihen und auf das wahrscheinliche Maximalengagement aus ausserbörslichen (OTC-) Derivaten. Die Investment Bank setzt zudem als Steuerungsinstrument eine Messmethode ein, die alle Kreditengagements in eine einheitliche Referenzgrösse (Kreditäquivalent) übersetzt. Dabei werden auch die erwarteten Änderungen des Marktwerts aus Handelsprodukten und der Bonitätseinstufung der Gegenpartei berücksichtigt. Werden die maximalen Richtwerte überschritten, kann eine Reduktion des Engagements durch Syndizierung, Verkauf oder Absicherung erforderlich werden.

Wir wickeln Geschäfte mit ausserbörslichen (OTC-) Derivaten nahezu ausschliesslich über bilaterale Rahmenvereinbarungen ab, die in der Regel bei Zahlungsunfähigkeit der Gegenpartei die Glättstellung und Verrechnung (Netting) aller Transaktionen vorsehen. Soweit solche Vereinbarungen als im Insolvenzfall durchsetzbar gelten, ermitteln wir unser Nettoengagement unter Berücksichtigung einer derartigen Verrechnung unserer Forderungen mit den Forderungen der Gegenpartei. Wir können damit auf der Basis des Nettoengagements Limiten festlegen und auf diese Weise höhere Geschäftsvolumina zulassen, als dies ohne die Vorteile des Nettings möglich wäre. Die Messung des potenziellen Kreditengagements (welches die künftige Entwicklung der Wiederbeschaffungswerte abbildet) berücksichtigt dabei bereits jene schrittweisen Veränderungen, die eintreten können (sowohl Zunahmen als auch Abnahmen sind möglich), wenn sich Marktrisikofaktoren ändern und individuelle Transaktionen oder Cashflows wegfallen.

Wir wenden zudem Limiten sehr unterschiedlicher Form auf Portfolio- wie auch auf Branchenebene an, wenn wir der Ansicht sind, dass Konzentrationen von Kreditrisiken oder Bereiche mit erhöhten Risiken eingeschränkt werden müssen oder die Wachstumsrate eines Portfolios kontrolliert werden muss. Solche Fälle treten in der Regel bei der Investment Bank auf.

#### «Temporary Exposures» und «Take and Hold Exposures»

In der Investment Bank, wo diese Unterscheidung relevant ist, differenzieren wir zwischen temporären Engagements («Temporary Exposures»), die mit der klaren Absicht der Syndizierung, des Verkaufs oder der Absicherung innerhalb eines kurzen Zeitraums eingegangen werden, und Krediten, die wir über ihre gesamte Laufzeit zu halten gedenken («Take and Hold Exposures»).

Der entscheidende Faktor bei temporären Engagements ist deren Veräusserungspotenzial, das bei der Genehmigung für eine Transaktion in Anwendung strenger Kriterien beurteilt wird. Alle Kreditzusagen bedürfen der Zustimmung des Vertriebsbereichs und der das Geschäft generierenden Ein-

heit und müssen sowohl von Seiten der Geschäftsbereichsleitung als auch der Risikokontrolleinheit genehmigt werden. Viele unserer temporären Engagements sind die Folge der anhaltend hohen Mittelaufnahmen von Finanzsponsoren und der damit verbundenen Zunahme in Anzahl, Volumen und Fremdfinanzierungsgrad von Buy-out-Transaktionen. Dies hat dazu geführt, dass die durchschnittlichen Ratings in diesem Portfolio heute im Vergleich mit unseren anderen Kreditportfolios niedriger, die Risikokonzentrationen hingegen höher sind. Im Allgemeinen werden die Engagements allerdings durch Syndizierung, Absicherung oder Verkauf am Sekundärmarkt innerhalb eines kurzen Zeitraums auf geringe Beträge reduziert. Für dieses Portfolio gelten umfassende Limiten, einschliesslich einer Reihe von Stressverlustlimiten, die eine rasche Veräusserung fördern, so dass Kapazitäten für neue Transaktionen freigesetzt werden. Die Limiten können geändert werden, wenn die herrschenden Marktbedingungen oder unsere eigene Performance einen Ab- oder Ausbau der Geschäftsaktivität nahe legen.

Im Unterschied dazu steht bei «Take and Hold Exposures» primär die Qualität des Kredits während der voraussichtlichen Dauer des Engagements im Vordergrund. Wir beurteilen zudem laufend, wie sich das Kreditrisiko dieses Portfolios (in Bezug auf das Gesamtportfolio und auf die Teilportfolios) im Laufe der Zeit entwickelt. Dieses Portfolio, das auch die einbehaltenen Anteile von Krediten umfasst, die wir in erster Linie im Hinblick auf eine Veräusserung gewährt haben, wird aktiv bewirtschaftet.

### Risikominderung

Auf die Mehrzahl unserer Kreditportfolios wenden wir risikomindernde Massnahmen an, in der Regel durch Besicherung des Kredits in Form von Finanzsicherheiten (Barmittel oder marktgängige Wertschriften) oder anderen Vermögens-

werten oder durch die Abtretung von Risiken oder den Kauf von Kreditabsicherungsinstrumenten. Kreditrisikomindernde Massnahmen werden – je nach Produkt und Art der Risikominderung – entweder in der Bestimmung des maximalen Risikos, das wir einzugehen bereit sind, oder durch Anrechnung der risikoreduzierenden Wirkung direkt im ausgewiesenen Kreditengagement berücksichtigt.

Die Besicherung von Krediten ist die häufigste Form der Risikominderung. Teile unseres Kreditgeschäfts, darunter Lombard- und Hypothekarkredite, werden per definitionem nur auf besicherter Basis getätigt. Bei anderen Kreditgeschäften hingegen, insbesondere mit Gegenparteien, die ein schlechteres Rating aufweisen, verlangen wir oftmals in Anwendung unserer Kreditgrundsätze ausreichende Sicherheiten zur Deckung unserer Forderungen. Bei der Quantifizierung des risikomindernden Effekts geleisteter Sicherheiten wenden wir stets konservative Bewertungsstandards an.

Akzeptieren wir Finanzsicherheiten in Form von marktgängigen Wertschriften, setzen wir deren Belehnungswert grundsätzlich durch Anwendung von Abschlägen fest, deren Höhe sich nach der Qualität, Liquidität, Volatilität und – in gewissen Fällen – Komplexität der einzelnen Instrumente richtet. Die Kreditengagements und Sicherheiten werden laufend überwacht. Fällt der Marktwert der Sicherheiten unter ein vordefiniertes Niveau, erfolgt eine Nachforderung an Sicherheiten oder es kommt zur Verwertung. Bedeutende Konzentrationen von Sicherheiten innerhalb einzelner Kundenportfolios und über alle Kundenportfolios hinweg werden wo nötig ebenfalls überwacht.

Bei Geschäften der Investment Bank mit ausserbörslichen (OTC-) Derivaten schliessen wir – entsprechend der gängigen Marktpraxis – mit bedeutenden Marktteilnehmern bilaterale Deckungsvereinbarungen ab. Nach Massgabe dieser Vereinbarungen sind beide Parteien verpflichtet, Finanzsicherheiten

## Gesamtes Kreditengagement

Mio. CHF	Wealth Management International & Switzerland			Wealth Management US		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Ausleihungen (brutto) <sup>3</sup>	67 982	58 907	43 571	17 645	17 105	14 617
Eventualforderungen	5 336	4 778	3 444	336	265	274
Nicht beanspruchte Kreditzusagen <sup>3</sup>	834	372	669	16	0	0
Total Ausleihungsgeschäft <sup>3</sup>	74 152	64 057	47 684	17 997	17 370	14 891
Unbesicherte OTC-Produkte	0	0	0	0	0	0
Andere Derivate (besichert oder börsengehandelt)	6 462	5 480	3 207	0	0	0
Geborgte und ausgeliehene Wertschriften	0	0	0	0	0	0
Repurchase- und Reverse-Repurchase-Geschäfte	0	0	1	102	191	171
Total gehandelte Produkte <sup>5</sup>	6 462	5 480	3 208	102	191	171
<b>Total Kreditengagement, brutto</b>	<b>80 614</b>	<b>69 537</b>	<b>50 892</b>	<b>18 099</b>	<b>17 561</b>	<b>15 062</b>
<b>Total Kreditengagement abzüglich Wertberichtigungen</b>	<b>80 604</b>	<b>69 524</b>	<b>50 864</b>	<b>18 089</b>	<b>17 549</b>	<b>15 044</b>

<sup>1</sup> Die Zahlen widerspiegeln die Prime-Brokerage-Reklassifizierung, wie in Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung erklärt. <sup>2</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center. <sup>3</sup> Ohne zum Fair Value bewertete Ausleihungen in Höhe von 2 252 Mio. CHF (Dezember 2005: 966 Mio. CHF), aber inklusive zum Fair Value bewertete nicht beanspruchte Kreditzusagen in Höhe von 11 816 Mio. CHF. <sup>4</sup> Ohne Bruttoausleihungen von Industriebeteiligungen in Höhe von 93 Mio. CHF, 728 Mio. CHF bzw. 909 Mio. CHF für die Geschäftsjahre endend am 31. Dezember 2006, am 31. Dezember 2005 und am 31. Dezember 2004. <sup>5</sup> Handelsprodukttrisiken basieren auf internen Berechnungsmethoden und beinhalten Risiken in Wealth Management International in Höhe von 3 870 Mio. CHF, 2 789 Mio. CHF bzw. 1 120 Mio. CHF für die Geschäftsjahre endend am 31. Dezember 2006, am 31. Dezember 2005 und am 31. Dezember 2004.

zu leisten, wenn das Risiko ein festgelegtes Niveau überschreitet. Beide Parteien profitieren auf diese Weise vom anhaltenden Geschäftsfluss, ohne dass eine übermässige Konzentration von Kreditrisiken entsteht. Handelsgeschäfte der Investment Bank mit Gegenparteien, die ein schlechteres Rating aufweisen (einschliesslich Hedge Funds), werden nahezu ohne Ausnahmen nur gegen Finanzsicherheiten abgewickelt.

Lombardkredite der Geschäftseinheiten von Wealth Management an Privatkunden werden grundsätzlich durch Finanzsicherheiten abgedeckt. Das grösste besicherte Geschäft von Global Wealth Management & Business Banking ist allerdings die Finanzierung von Liegenschaften, wobei wir zur Sicherung unserer Forderung ein Immobilienpfandrecht auf die von uns finanzierte Liegenschaft erhalten. Eigenheimhypotheken machen den Grossteil unserer Ausleihungen an Privatkunden aus; wir finanzieren aber auch Mietimmobilien, in erster Linie Mehrfamilienhäuser und in geringerem Umfang Gewerbeobjekte. In allen Fällen kommen konservative Belehnungssätze zur Anwendung, und es wird überprüft, ob das Darlehen aus den Einnahmen des Schuldners oder des Objektes bedient werden kann. Die Einheit Business Banking Switzerland, die Kredite an Unternehmen aller Grösse vergibt, kann – je nach unserer Einschätzung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens – ebenfalls Sicherheiten verlangen.

Zur Vermeidung von Risikokonzentrationen gegenüber einzelnen Gegenparteien, Branchen oder bestimmten Portfolios nutzt die Investment Bank im Rahmen ihrer aktiven Risikobewirtschaftung Methoden wie die Abtretung von Risiken, den Kauf von Kreditabsicherungsinstrumenten und die Verbriefung. Diese Kreditabsicherungen erfolgen grösstenteils durch die Übertragung des zugrunde liegenden Kreditrisikos an erstklassige Gegenparteien. Dafür setzen wir auf

eine einzelne Gegenpartei lautende Credit Default Swaps ein, die auf der Grundlage von bilateralen Netting-Rahmenvereinbarungen und im Allgemeinen auch von Deckungsvereinbarungen abgeschlossen werden. Wir benützen auch synthetische Anlageinstrumente (Credit Linked Notes) zur Zusammenfassung von Kreditrisiken, um diese auf externe Investoren zu übertragen.

Die meisten Formen von risikomindernden Massnahmen haben operationelle Risiken zur Folge. Um solche Risiken zu begrenzen, unterliegt die rechtliche Ausgestaltung der Netting- und Deckungsvereinbarungen strengen Standards. Umfangreiche und effiziente Kontrollprozesse erlauben die tägliche Bewertung und Anpassung der Sicherheiten in diesem Volumengeschäft.

### Zusammensetzung des Kreditrisikos

Die unten stehende Tabelle bietet einen Überblick über das gesamte Brutto-Kreditengagement von UBS, das heisst vor Berücksichtigung von Absicherungen, Deckungen oder anderen risikomindernden Faktoren.

Die Gesamtausleihungen von UBS im Umfang von 364 Milliarden Franken sind branchenmässig breit diversifiziert, sodass keine wesentlichen Konzentrationen von Kreditrisiken vorliegen. 153 Milliarden Franken (42% des Gesamtkreditportfolios) setzen sich aus Krediten an Tausende von Privathaushalten vornehmlich in der Schweiz zusammen und sind mehrheitlich durch Immobilienpfandrechte, Finanzsicherheiten oder andere Vermögenswerte gedeckt. Die Kredite an Banken und Finanzinstitute belaufen sich auf 138 Milliarden Franken (38% des Gesamtkreditportfolios). Darin enthalten sind Barhinterlagen, die UBS gegen negative Wiederbeschaffungswerte von Derivaten oder andere Positionen getätigt hat, die aus Risikokontrollsicht nicht als Aus-

Business Banking Switzerland			Global Wealth Management & Business Banking			Investment Bank <sup>1</sup>			Übrige <sup>2</sup>			UBS <sup>1</sup>		
31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
143 394	141 315	137 147	229 021	217 327	195 335	134 479	96 557	78 046	610	598	5 479	364 110 <sup>4</sup>	314 482 <sup>4</sup>	278 860 <sup>4</sup>
7 466	6 748	7 570	13 138	11 791	11 288	4 770	4 775	3 370	0	0	216	17 908	16 566	14 874
1 213	1 252	1 275	2 063	1 624	1 944	95 224	71 281	51 224	0	0	0	97 287	72 905	53 168
152 073	149 315	145 992	244 222	230 742	208 567	234 473	172 613	132 640	610	598	5 695	479 305	403 953	346 902
1 264	1 749	1 226	1 264	1 749	1 226	51 992	54 361	53 372	0	0	329	53 256	56 110	54 927
1 054	454	322	7 516	5 934	3 529	27 586	28 282	15 741	0	0	0	35 102	34 216	19 270
7 284	7 082	3 953	7 284	7 082	3 953	32 975	27 904	27 301	0	0	0	40 259	34 986	31 254
99	103	37	201	294	209	18 780	17 726	20 305	0	0	0	18 981	18 020	20 514
9 701	9 388	5 538	16 265	15 059	8 917	131 333	128 273	116 719	0	0	329	147 598	143 332	125 965
161 774	158 703	151 530	260 487	245 801	217 484	365 806	300 886	249 359	610	598	6 024	626 903	547 285	472 867
160 563	157 108	149 213	259 256	244 181	215 121	365 705	300 730	248 987	610	598	5 962	625 571	545 509	470 070

leihungen gelten, sondern bei der Messung des Kreditrisikos bei den zugrunde liegenden Produkten berücksichtigt werden. Die Kredite an Banken umfassen Geldmarktanlagen bei Finanzinstituten mit hohem Rating. Unter Ausklammerung von Finanzinstituten beläuft sich das grösste branchenbezogene Kreditengagement auf 25 Milliarden Franken (7% des Gesamtkreditportfolios) und bezieht sich auf den Dienstleistungssektor.

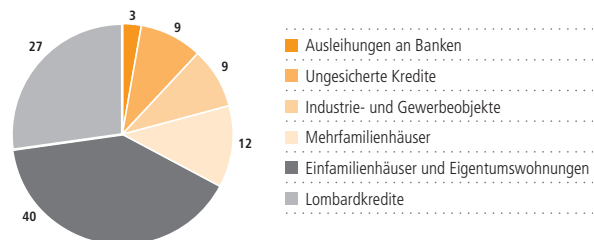
#### Global Wealth Management & Business Banking

Die Bruttoausleihungen von Global Wealth Management & Business Banking beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 229 Milliarden Franken. Davon waren 140 Milliarden Franken (61%) durch Immobilien und 63 Milliarden Franken (27%) durch marktgängige Wertpapiere besichert. Die nebenstehende Grafik zeigt die gute Diversifizierung dieser Immobilienkredite: 40% der Bruttoausleihungen sind durch Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen besichert, die seit jeher ein niedriges Risikoprofil aufweisen. 12% der hypothekarisch gedeckten Ausleihungen entfallen auf Mehrfamilienhäuser mit Mietwohnungen. Darlehen und andere Kredite an Privatkunden, die nicht durch Hypotheken besichert sind, beliefen sich auf 83 Milliarden Franken. Solche Ausleihungen werden in der Regel nur gegen Verpfändung von marktgängigen Wertschriften gewährt. Das Volumen der besicherten Kredite an Privatkunden stieg gegenüber dem Vorjahr um 6,6 Milliarden Franken oder 12%. Die

#### Global Wealth Management & Business Banking Zusammensetzung der Brutto-Ausleihungen

in %

Per 31.12.06



steigende Nachfrage nach Krediten ist – wie bereits 2005 – auf das anhaltend tiefe Zinsumfeld zurückzuführen.

Unbesicherte Kredite bestehen hauptsächlich aus Engagements gegenüber öffentlichen Verwaltungen, Banken und Finanzinstituten. Der verbleibende Anteil entfällt auf Firmenkunden. Entsprechend unserer führenden Marktstellung in diesem Kundensegment, das mehrheitlich aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz besteht, verteilen sich diese Kunden breit über die verschiedenen Rating-Kategorien und Branchen. 2006 setzten wir unsere Anstrengungen fort, die Qualität dieses Portfolios zu verbessern.

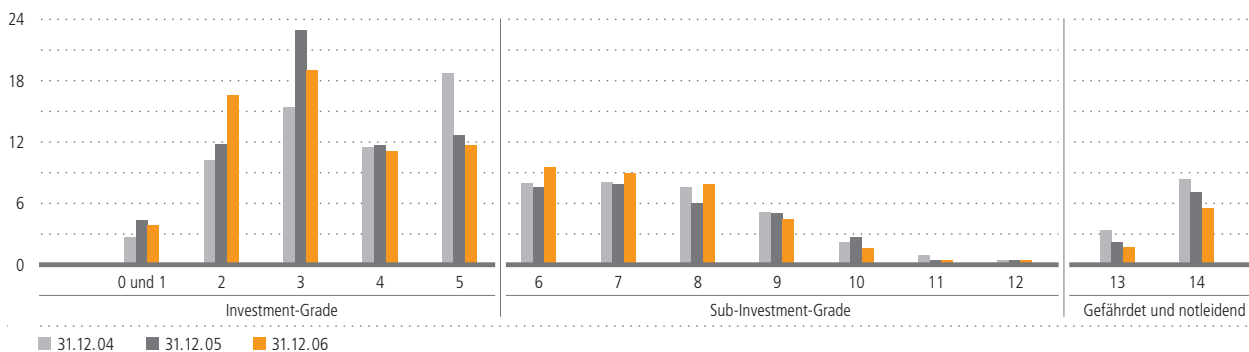
#### Global Wealth Management & Business Banking: Verteilung des Ausleihungsgeschäfts (brutto) nach Gegenpartei-Rating und Verlustquoten-Klasse

Mio. CHF	Kreditengagement (brutto)	Verlustquoten-Klasse				Gewichtete durchschnittliche Verlustquote bei Ausfall (%)
		0–25%	26–50%	51–75%	76–100%	
0	800	68	727	5	0	29
1	668	9	397	262	0	46
2	48 407	44 977	3 245	185	0	20
3	37 369	32 058	3 512	503	1 296	21
4	22 000	18 897	2 900	203	0	18
5	57 029	51 800	3 506	1 718	5	17
6	27 454	24 086	3 234	133	1	19
7	18 827	16 159	2 138	526	4	22
8	15 836	10 964	4 106	740	26	25
9	8 803	6 629	825	281	1 068	29
10	2 291	1 782	443	62	4	24
11	1 085	950	103	32	0	23
12	1 101	1 083	13	5	0	23
<b>Total nicht gefährdet</b>	<b>241 670</b>	<b>209 462</b>	<b>25 149</b>	<b>4 655</b>	<b>2 404</b>	<b>20</b>
Investment Grade	166 273	147 809	14 287	2 876	1 301	
Sub-Investment Grade	75 397	61 653	10 862	1 779	1 103	
Gefährdet und notleidend <sup>1</sup>	2 552					
<b>Total Ausleihungsgeschäft</b>	<b>244 222</b>	<b>209 462</b>	<b>25 149</b>	<b>4 655</b>	<b>2 404</b>	

<sup>1</sup> Beinhaltet Ausserbilanzposten in Höhe von 45 Mio. CHF.

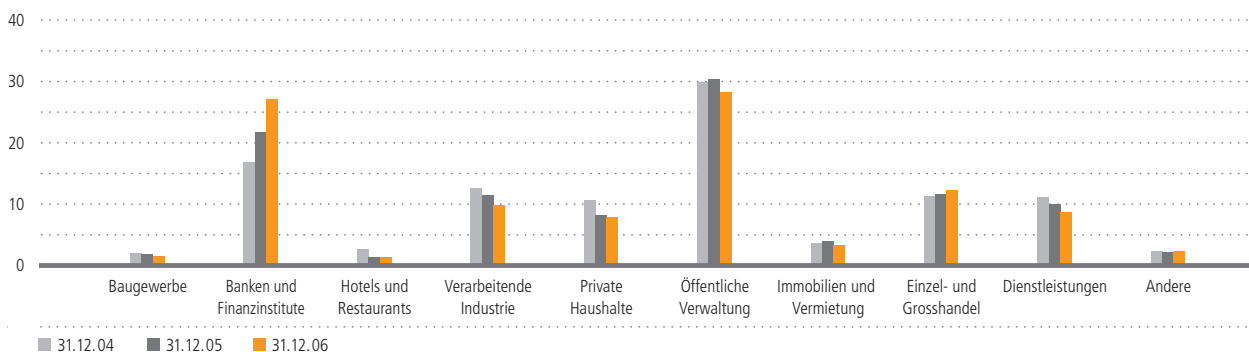
## Business Banking Switzerland: Ausleihungen brutto (ohne Hypotheken) nach Gegenpartei-Rating-Klassen

in % des Kreditengagements aus den Ausleihungen brutto von Business Banking Switzerland (ohne Hypotheken)



## Business Banking Switzerland: Ausleihungen brutto (ohne Hypotheken) nach Branchen

in % des Kreditengagements aus den Ausleihungen brutto von Business Banking Switzerland (ohne Hypotheken)



Die Tabelle auf der Seite 76 zeigt das Ausleihungsgeschäft (brutto) nach Gegenpartei-Rating und Verlustquoten-Klasse. Im Zuge der kontinuierlichen Überprüfung unserer Risikoparameter haben wir die Verlustquoten angepasst, um der positiven Entwicklung bei den Kreditverlusten in den letzten Jahren Rechnung zu tragen. Die Engagements mit geringeren Verlustquoten haben denn auch zugenommen, insbesondere in der Klasse 26% bis 50%. Zudem haben wir auch die Differenzierung nach Rating im Wohnbauhypothekengeschäft verbessert, so dass dieses bisher in der Rating-Klasse 5 konzentrierte Segment nun breiter über die verschiedenen Rating-Klassen verteilt ist. Das durchschnittliche Rating des Gesamtportfolios ist unverändert.

### Investment Bank

Der grösste Teil des Kreditengagements der Investment Bank entfällt auf Gegenparteien mit Investment-Grade-Rating (interne Rating-Klassen 0 bis 5). Dies gilt sowohl für traditionelle Bankprodukte (62%) als auch für Handelsprodukte (94%). Bei den Gegenparteien handelt es sich vorwiegend um souveräne Staaten, Finanzinstitute, multinationale Unternehmen und Anlagefonds.

### Kreditengagements aus Bankprodukten

Am 31. Dezember 2006 wies die Investment Bank gemäss Rechnungslegungsrichtlinien Engagements aus Bankprodukten in Höhe von insgesamt 234 Milliarden Franken aus; davon entfielen 91 Milliarden Franken auf Ausleihungen. Am 31. Dezember 2005 hatte der Anteil der Ausleihungen 70 Milliarden Franken betragen. Die im Jahr 2006 verzeichnete Zunahme von 21 Milliarden Franken ist einerseits das Resultat unserer expandierenden Prime-Brokerage- und Equity-Finance-Geschäfte und ist andererseits durch höhere Underwriting-Transaktionen bedingt, was unsere gestärkte Position in der Firmenkundenberatung widerspiegelt.

Die nachstehenden Ausführungen in diesem Abschnitt beziehen sich auf das Kreditengagement aus Sicht der Risikokontrolle, die in gewissen Fällen nicht den Rechnungslegungsvorschriften folgt. So beläuft sich das Brutto-Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft der Investment Bank aus Risikokontrollsicht auf 161 Milliarden Franken (ohne zum Fair Value bewertete Ausleihungen), also 73 Milliarden Franken weniger als die 234 Milliarden Franken, die in der Tabelle auf Seite 74/75 für die Investment Bank ausgewiesen sind. Diese Differenz ergibt sich im Wesentlichen aus Barhin-

### Investment Bank: Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft

Mio. CHF	31.12.06	31.12.05
<b>Total Kreditengagement gemäss Rechnungslegungsstandard IFRS</b>	<b>234 473</b>	172 613
abzüglich: IFRS-Anpassungen <sup>1</sup>	(82 829)	(51 345)
abzüglich: handelbare Kredite	(2 383)	(2 388)
zuzüglich: Finanzierung von Wohn- und Gewerbeimmobilien <sup>2</sup>	9 959	11 520
Andere Abstimmungsposten	1 535	490
<b>Bereinigtes Kreditengagement, brutto</b>	<b>160 756</b>	130 890

	Investment Grade	Sub-Investment Grade	Gefährdet und notleidend	Total	Investment-Grade	Sub-Investment Grade	Gefährdet und notleidend	Total
Bereinigtes Kreditengagement, brutto				160 756				130 890
abzüglich: Risikobeteiligungen und Barhinterlagen				(1 201)				(3 505)
Abgetretene Risiken <sup>3</sup>	2 576	(2 551)	(25)		1 207	(1 176)	(31)	
abzüglich: spezifische Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken				(101)				(131)
<b>Bereinigtes Kreditengagement, netto</b>	<b>101 377</b>	<b>57 952</b>	<b>125</b>	<b>159 454</b>				127 254
abzüglich: erworbene Kreditabsicherung (Credit Default Swaps, Credit-linked Notes) <sup>4</sup>				(32 656)				(24 121)
<b>Bereinigtes Kreditengagement nach Berücksichtigung von Kreditabsicherungen, netto</b>	<b>73 132</b>	<b>53 542</b>	<b>124</b>	<b>126 798</b>	59 876	43 024	233	103 133
Temporäre Kreditengagements	(6 833)	(21 354)		(28 187)	(6 872)	(14 198)	(37)	(21 107)
<b>«Take and Hold»-Kreditengagement, netto (Risikokontrollansicht)</b>	<b>66 299</b>	<b>32 188</b>	<b>124</b>	<b>98 611</b>	53 004	28 826	196	82 026

<sup>1</sup> IFRS-Anpassungen beinhalten Barhinterlagen, die UBS im Zusammenhang mit negativen Wiederbeschaffungswerten bei gehandelten Produkten hinterlegen musste, sowie Bewertungsdifferenzen aufgrund von Unterschieden zwischen der internen Risikomessmethode und IFRS. <sup>2</sup> Gewisse als Reverse-Repo-Geschäfte abgewickelte US-Hypothekendarlehen. <sup>3</sup> Abgetretene Risiken umfassen garantieähnliche Risikobeteiligungen. Sie werden hier als Reduktion der Forderung beim Kreditnehmer und entsprechende Forderungserhöhung bei der risikotragenden Bank ausgewiesen. <sup>4</sup> Nominalbetrag der erworbenen Risikoabsicherung auf dem bereinigten Kreditengagement (netto) schliesst Credit Default Swaps (CDSs) sowie die durch Ausgabe von Credit Linked Notes (CLNs) erworbene Risikoabsicherung mit ein.

### Investment Bank: Verteilung des Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft nach Gegenpartei-Rating und Verlustquoten-Klasse

Mio. CHF	Kreditengagement <sup>1</sup>	Verlustquoten-Klasse				Gewichtete durchschnittliche Verlustquote bei Ausfall (%)
		0–25%	26–50%	51–75%	76–100%	
0 und 1	4 812	15	4 688	48	61	49
2	21 063	1 118	18 220	1 519	206	48
3	20 465	811	17 327	1 561	766	49
4	13 927	2 009	9 547	1 992	379	44
5	6 108	1 920	2 821	1 299	68	39
6	1 744	85	1 403	225	31	48
7	15 645	14 438	972	210	25	7
8	5 484	3 161	1 790	273	260	25
9	3 410	1 395	1 468	456	91	31
10	2 637	1 069	1 430	138	0	31
11	2 599	1 121	1 178	284	16	30
12	593	411	121	52	9	24
<b>Total nicht gefährdet</b>	<b>98 487</b>	<b>27 553</b>	<b>60 965</b>	<b>8 057</b>	<b>1 912</b>	<b>38</b>
Investment Grade	66 375	5 873	52 603	6 419	1 480	46
Sub-Investment Grade	32 112	21 680	8 362	1 638	432	19
Gefährdet und notleidend <sup>2</sup>	124	12	111	1	0	38
<b>Total «Take and Hold»-Kreditengagement, netto</b>	<b>98 611</b>	<b>27 565</b>	<b>61 076</b>	<b>8 058</b>	<b>1 912</b>	

<sup>1</sup> «Take and Hold»-Kreditengagement, netto (Risikokontrollansicht) <sup>2</sup> Beinhaltet OREO (Other Real Estate Owned) Engagements in Höhe von 91 Mio. CHF, die in der Bilanz unter «Übrige Aktiven» geführt werden.



terlagen, die UBS gegen negative Wiederbeschaffungswerte und andere Positionen getätigt hat. Diese Positionen gelten aus Risikokontroll-sicht nicht als Ausleihungen, sondern werden bei der Messung des Kreditrisikos aus den zugrunde liegenden Handelsprodukten berücksichtigt. Andererseits betrachten wir in unserer internen Risikokontroll-sicht gewisse Engagements als Ausleihungsgeschäft, die buchhalterisch durch «Repo/Reverse Repo»-ähnliche Transaktionen im Rahmen unseres Hypothekar-Refinanzierungsgeschäfts in den USA abgewickelt werden. Die Tabelle auf der vorherigen Seite zeigt die Überführung des Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft der Investment Bank von der buchhalterischen zur Risikokontroll-sicht.

Wie im Abschnitt «Risikominderung» beschrieben, hat die Investment Bank umfassende Massnahmen zur Absicherung des Kreditrisikos ergriffen. Am 31. Dezember 2006 waren Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft über einen Betrag von 33 Milliarden Franken mittels Kreditderivaten abgesichert.

Um die Auswirkungen der Kreditabsicherung und anderer risikomindernder Massnahmen zu veranschaulichen, werden die Kreditengagements nach Gegenpartei-Rating-Klassen vor und nach Kreditabsicherung dargestellt (siehe Grafik auf der folgenden Seite). Zudem zeigt die Tabelle auf der vorangehenden Seite die Verteilung der Kreditengagements der Investment Bank aus dem Ausleihungsgeschäft nach Kreditabsicherung aufgeteilt in Rating- und Verlustquoten-Klassen. Die Zuordnung zu Verlustquoten-Klassen basiert für dieses Portfolio auf entsprechenden Referenzgrössen. Diese liegen für besicherte vorrangige Forderungen bei 40%, für unbesicherte vorrangige Forderungen bei 50% und für nachrangige Forderungen bei 70%. Somit besteht eine Konzentration in der Verlustquoten-Klasse 26% bis 50%. Das bedeutende Engagement im Sub-Investment-Grade-Bereich in der Klasse mit einer Verlustquote von 0% bis 25% beinhaltet grösstenteils kurzfristige Ausleihungen an im Prime- wie auch im Sub-prime Sektor tätige US-amerikanische Hypothekarinstitute. Diese Ausleihungen sind durch für die Verbriefung oder zum Verkauf vorgesehene Hypothekenportfolios besichert. Die niedrige zugeordnete Verlustquote widerspiegelt unsere Einschätzung sowohl der Qualität der gehaltenen Sicherheiten als auch der Struktur der Finanzierungsvereinbarungen. Die Verteilung der Kreditengagements nach Gegenpartei-Rating-Klassen, die an anderen Stellen in diesem Abschnitt gezeigt wird, bezieht sich ausschliesslich auf das Brutto-Kreditengagement und die entsprechende Ausfallwahrscheinlichkeit, ohne Berücksichtigung der Verlustquote oder risikomindernder Massnahmen wie Deckungen oder Kreditabsicherungen.

Die Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft (nach Kreditabsicherung) sind branchenmässig nach wie vor breit diversifiziert. Am 31. Dezember 2006 bestand das grösste Engagement (31%) gegenüber Firmen des Finanzsektors.

#### *Kreditengagements aus Handelsprodukten*

Ein bedeutender Anteil der Kreditengagements der Investment Bank ist mit ihren Handels- und Risikobewirtschaftungsaktivitäten verbunden, aber auch mit für die Kunden bereitgestellten Risikomanagementlösungen, die auch derivative Instrumente beinhalten.

Die Grafik auf Seite 80 zeigt die Kreditengagements der Investment Bank aus Handelsprodukten nach Gegenpartei-Rating-Klassen per 31. Dezember 2006. Weitere Angaben zu derivativen Finanzinstrumenten finden sich in Anmerkung 23 im Anhang zur Konzernrechnung, ausführlichere Informationen zu Barhinterlagen für geborgte und ausgeliehene Wertschriften, Repo- und Reverse-Repo-Geschäften in Anmerkung 11.

#### **Erfüllungsrisiko («Settlement Risk»)**

Ein Erfüllungsrisiko entsteht bei Transaktionen mit gegenseitigen Zahlungs- oder Lieferverpflichtungen, wenn wir unseren Lieferverpflichtungen nachkommen müssen, ohne sicherstellen zu können, dass die Gegenleistung erbracht wurde. Die Marktvolumina haben im Jahresvergleich zugenommen. Durch den Einsatz von multilateralen und bilateralen Vereinbarungen haben wir die Transaktionsvolumina erhöht, ohne dass in gleichem Umfang das Abwicklungsrisiko gestiegen ist. Im 4. Quartal 2006 wurde das Erfüllungsrisiko auf 22% des Bruttovolumens reduziert.

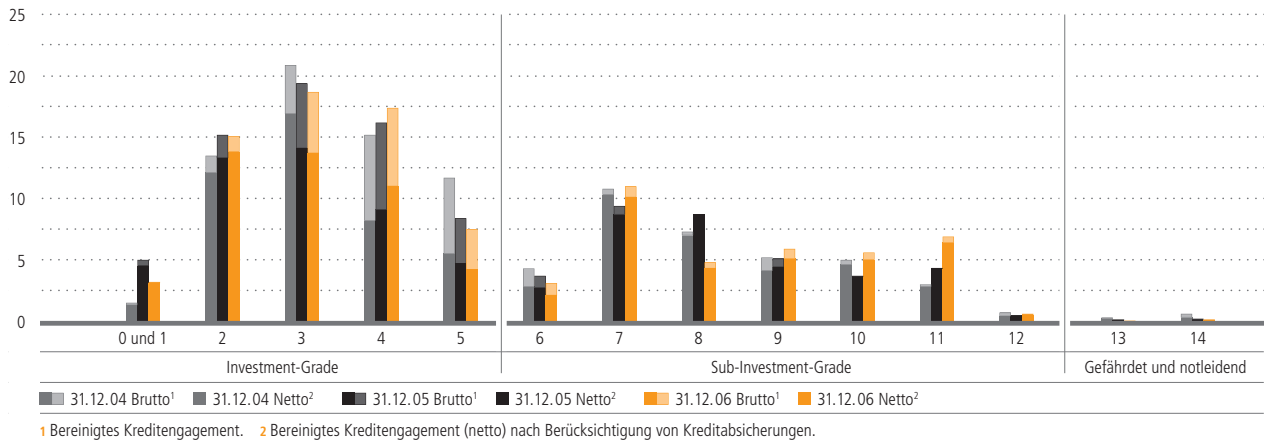
Der grösste Teil unseres Erfüllungsrisikos entsteht durch Devisentransaktionen. Unsere Mitgliedschaft beim «Continuous Linked Settlement» (CLS), einer Clearingstelle, die eine Abwicklung von Devisengeschäften «Lieferung gegen Zahlung» ermöglicht, hat dazu beigetragen, dass unser Erfüllungsrisiko im Zusammenhang mit Devisentransaktionen im Verhältnis zu unserem Geschäftsvolumen markant verringert wurde. 2006 hat das Volumen der über CLS abgewickelten Transaktionen in absoluten Zahlen weiter zugenommen, wenngleich der Prozentanteil am gesamten Bruttovolumen im 4. Quartal 2006 von 59% im Vorjahresquartal auf 55% gefallen ist. 72% unseres CLS-Volumens entfielen auf Transaktionen mit anderen CLS-Mitgliedern, der verbleibende Teil auf so genannte Drittmitglieder, die ihre entsprechenden Transaktionen über CLS-Mitglieder abwickeln. Während die Zahl der CLS-Mitglieder 2006 relativ stabil blieb, ist jene der Drittmitglieder, mit denen wir Geschäfte tätigen, erneut stark gestiegen.

Die Risikominderung mit anderen Mitteln, insbesondere mit «Konto-Konto-Abwicklung» und Zahlungs-Netting, stieg im 4. Quartal 2006 auf 23% des Bruttovolumens gegenüber 17% im Jahr zuvor.

Nicht eliminieren lässt sich mit CLS und anderen Mitteln allerdings das Kreditrisiko von Devisentransaktionen, das durch Wechselkursschwankungen vor der Erfüllung entsteht. Dieses so genannte «Pre-Settlement-Risiko» von Devisentransaktionen messen und überwachen wir als Teil des gesamten Kreditrisikos aus OTC-Derivaten wie im Abschnitt «Kontrolle des Kreditrisikos» beschrieben.

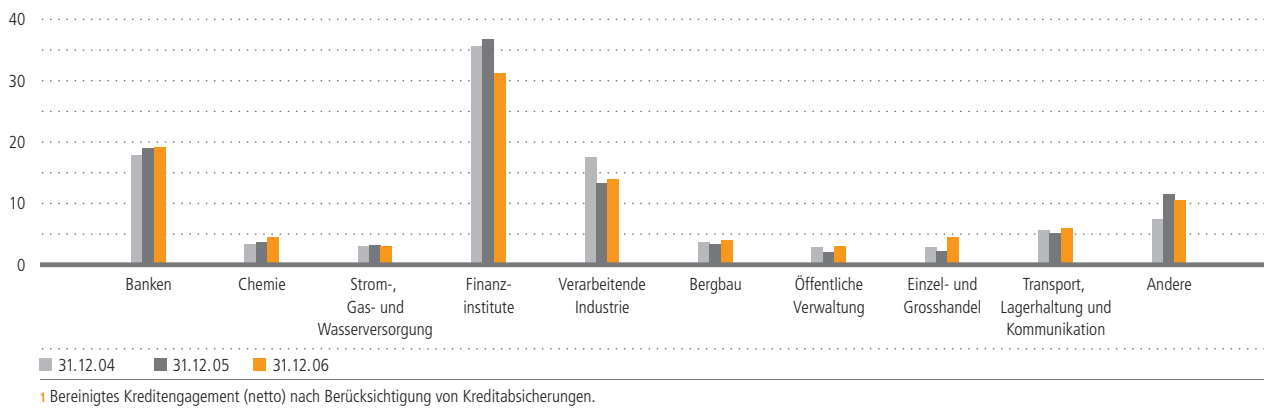
### Investment Bank: Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft nach Gegenpartei-Rating

in % des Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft der Investment Bank<sup>1</sup>



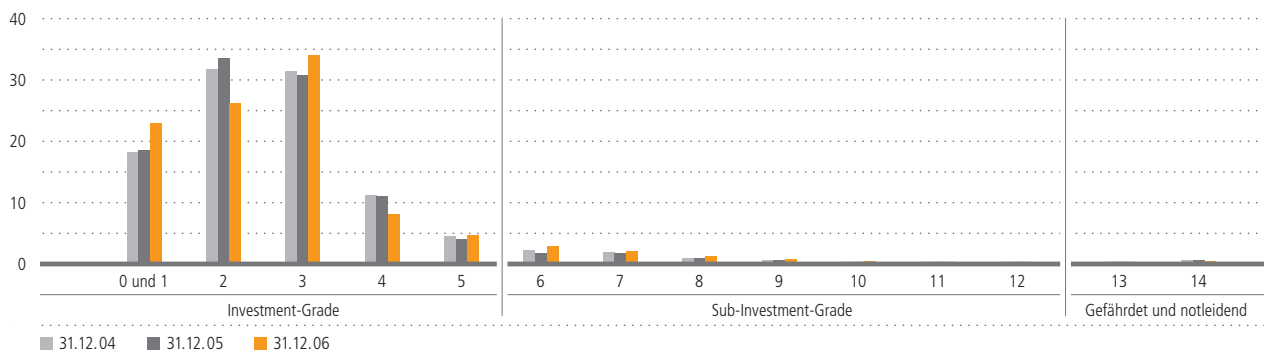
### Investment Bank: Kreditengagements<sup>1</sup> aus dem Ausleihungsgeschäft nach Branchen

in % des Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft der Investment Bank<sup>1</sup>



### Investment Bank: Kreditengagements (brutto) aus Handelsprodukten nach Gegenpartei-Rating

in % des Kreditengagements aus Handelsprodukten der Investment Bank



## Länderrisiko

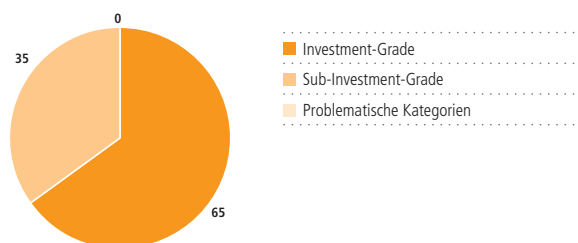
Wir ordnen allen Ländern, in denen UBS Engagements eingeht, Ratings zu. Die Länder-Ratings drücken die Wahrscheinlichkeit einer Krisensituation in einem Land aus, welche die Forderungen von UBS gefährden könnte. Die Ausfallwahrscheinlichkeiten und die Zuordnung der internen Ratings zu den Bewertungen der wichtigsten Rating-Agenturen sind mit jenen der Gegenpartei-Rating-Klassen identisch (wie im Abschnitt «Kreditausfallwahrscheinlichkeit» beschrieben). Im Fall des Länder-Ratings umfassen die drei schlechtesten Rating-Klassen (12–14) gefährdete und notleidende Engagements.

Bei allen Ländern der Rating-Klasse 3 und darunter wird das Engagement von UBS durch Länderrisikoplafonds begrenzt, die vom Präsidium oder einer durch Delegation bestimmten Stelle festgelegt werden. Die Länderrisikoplafonds gelten für sämtliche Engagements gegenüber einem Kunden, einer Gegenpartei oder einem Wertschriftenemittenten in dem jeweiligen Land und für alle Finanzanlagen in diesem Land. Unsere Messgrößen für das Länderrisiko sind umfassend und berücksichtigen sowohl grenzüberschreitende Transaktionen und Anlagen als auch lokale Geschäfte unserer Niederlassungen und Tochtergesellschaften in Ländern mit einem wesentlichen Länderrisiko. Bei der Festlegung eines Länderrisikoplafonds tragen wir auch dem Goodwill Rechnung, der uns aus Akquisitionen erwächst. Kredite, Transaktionen mit Handelsprodukten und Wertpapierpositionen, die ein Länderrisiko beinhalten, können nur bewilligt werden, wenn sie innerhalb des Länderrisikoplafonds Platz finden, selbst wenn das Engagement gegenüber dem Kunden aus Gegenpartei-Sicht akzeptabel wäre. Unter den Ländern der Rating-Klasse 3 oder darunter gelten jene Länder, die noch kein reifes Stadium an wirtschaftlicher, finanzieller, institutioneller, politischer und sozialer Entwicklung erreicht haben oder ein deutliches Potenzial für wirtschaftliche oder politische Instabilität aufweisen, als Schwellenländer («Emerging Markets»). Die Informationen über Länderrisiken in der nachstehenden Tabelle und auf der folgenden Seite beziehen sich ausschliesslich auf Schwellenländer.

## Engagement in den Emerging Markets nach Länder-Rating-Klassen

in %

Per 31.12.06



Der Ausfall vertraglich geschuldeter Forderungen aufgrund einer Häufung von Insolvenzen («Systemrisiko») oder als Folge genereller Einschränkungen des Kapitalverkehrs durch Behörden («Transferrisiko») sind die häufigsten Konsequenzen einer Länderkrise. In unseren internen Verfahren zur Messung und Überwachung des Länderrisikos berücksichtigen wir jedoch zusätzlich auch die möglichen finanziellen Auswirkungen von Markteinbrüchen vor, während und nach einer Krisensituation. Dies beinhaltet starke Kurseinbrüche an den inländischen Kapitalmärkten, Marktwertverluste aller in einem Land befindlichen Vermögenswerte, eine längerfristige Abwertung der Währung und potenzielle Einfrierung von Fremdwährungsbeständen.

Wir ermitteln die möglichen finanziellen Auswirkungen schwerwiegender Krisen in den Schwellenländern mittels Stresstests. Dies beinhaltet einerseits die Identifizierung der Länder, die einer Krisensituation ausgesetzt sein könnten und andererseits die mit Hilfe konservativer Schätzungen erfolgende Ermittlung der Wiedereinbringungsraten in Abhängigkeit von der Art der Transaktion und ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für das betreffende Land. Basierend auf diesen Schätzungen ermitteln wir auch den potenziellen Verlust.

## Engagement in den Emerging Markets nach Region und Produktkategorie

Mio. CHF	Total			Ausleihungsgeschäft			Handelsprodukte			Handelbare Vermögenswerte		
Per	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Emerging Markets Europa	4663	3955	2878	1476	970	683	1110	808	955	2077	2177	1240
Emerging Markets Asien	15904	13003	9461	4266	3326	2398	3401	2954	2438	8236	6723	4625
Lateinamerika	7282	2000	1646	1024	305	193	2267	378	319	3991	1317	1134
Nahost/Afrika	2768	2491	2219	1145	1065	842	892	1003	842	732	423	535
Total	30617	21449	16204	7911	5666	4116	7670	5143	4554	15036	10640	7534
Temporäre Kreditengagements <sup>1</sup>	2160	25										

<sup>1</sup> Temporäre Kreditengagements entstehen aus Underwritings, die nur kurzfristig eingegangen und umgehend syndiziert, verkauft oder abgesichert werden. Sie sind weder im Zwischentotal pro Region noch im Gesamttotal enthalten.

### Länderengagements

Unsere Länderengagements in den Emerging Markets beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 30,6 Milliarden Franken gegenüber 21,4 Milliarden Franken am 31. Dezember 2005. Davon entfielen 19,9 Milliarden Franken oder 65% auf Länder mit Investment-Grade-Rating. Die Zunahme von 9,2 Milliarden Franken für das gesamte Engagement in den Emerging Markets beruht zu einem grossen Teil auf unseren Aktivitäten in Lateinamerika und ist vor allem auf die Integration von Pactual am 1. Dezember 2006 zurückzuführen.

Die Grafik auf der vorangehenden Seite zeigt unsere Länderengagements in den Emerging Markets (ohne Engagements vorübergehender Natur) am 31. Dezember 2006 nach den wichtigsten Länder-Rating-Klassen. Die Tabelle auf der vorhergehenden Seite veranschaulicht die Länderengagements in den Emerging Markets nach den wichtigsten geografischen Regionen und Produktkategorien am 31. Dezember 2006 im Vergleich zum 31. Dezember 2005 bzw. 2004. Angesichts der wachsenden Bedeutung der temporären Engagements aus dem Kreditgeschäft in diesen Ländern werden diese in der Tabelle in einer separaten Zeile dargestellt.

### Wertminderungs- und Rückstellungspolitik

Wir stufen eine Forderung als gefährdet («impaired») ein, wenn wir mit einem Verlust rechnen, weil der Schuldner seinen vertraglichen Verpflichtungen (wie Zins- und Kapitalrückzahlungen oder anderen fälligen Zahlungen, beispielsweise im Zusammenhang mit einem Derivat oder einer Bürgschaft) voraussichtlich nicht nachkommen kann und verfügbare Sicherheiten bereits verwertet wurden. Zu amortisierten Kosten erfasste Forderungen werden als notleidend («non-performing») klassifiziert, wenn Zinsen, Kapitalrückzahlungen oder Kommissionen mehr als 90 Tage ausstehen und es an eindeutigen Hinweisen darauf fehlt, dass sie durch spätere Zahlungen oder die Verwertung von Sicherheiten eingebracht werden können, wenn ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde oder wenn Forderungen eines Schuldners zu Vorzugskonditionen restrukturiert wurden.

Wie die Wertminderung in der Konzernrechnung berücksichtigt wird, hängt von der rechnungslegungstechnischen Behandlung der Forderung ab. Für Produkte, deren Verbuchung zu amortisierten Kosten erfolgt, wird für die Wertminderung eine Rückstellung gebildet oder eine Wertberichtigung vorgenommen, die in der Erfolgsrechnung als «Wertberichtigung für Kreditrisiken» ausgewiesen wird. Für Produkte, die zum Fair Value verbucht werden, wird die Wertminderung durch eine Bonitätsbewertungsreserve abgebildet, die in der Erfolgsrechnung dem «Erfolg Handelsgeschäft» belastet wird.

Wir verfügen über Richtlinien und Prozesse, die sicherstellen, dass gefährdete Forderungen in konsistenter und korrekter Weise bewertet werden. Dies ist insbesondere für jene

gefährdeten Forderungen wichtig, für die keine Markt- oder Erfahrungswerte im Hinblick auf den möglichen Liquidationserlös verfügbar sind. Für Kreditprodukte, die zu amortisierten Kosten erfasst werden, und für solche, die zum Fair Value ausgewiesen werden, kommen im Falle eines Impairment bei der Bewertung und Sanierung dieselben Prozesse und Kontrollen zur Anwendung. Jeder Fall wird einzeln beurteilt und die Sanierungsstrategie sowie die Schätzung der zukünftig erzielbaren Zahlungseingänge werden von der unabhängigen CRC-Einheit bewilligt.

Portfolios von Forderungen, die ähnliche Kreditrisikomerkmale aufweisen und zu amortisierten Kosten verbucht werden, untersuchen wir zudem auf die Notwendigkeit einer kollektiven Wertberichtigung auf Portfoliobasis. Für ein Portfolio werden kollektive Wertberichtigungen auf Portfoliobasis gebildet, wenn objektive Hinweise darauf bestehen, dass es gefährdete Forderungen enthält, sich diese aber im Einzelnen noch nicht ermitteln lassen. Solche Portfolios sind indes im Total der gefährdeten Kredite in der Tabelle auf den Seiten 76/78 und 84/85 oder in Anmerkung 10c im Anhang zur Konzernrechnung nicht enthalten.

Die Ermittlung einer kollektiven Wertberichtigung auf Portfoliobasis erfolgt je nach Teilportfolio auf unterschiedliche Weise. In unserem Privatkundengeschäft, in dem verzögerte Zahlungen häufig vorkommen, prüfen wir einzelne Positionen im Hinblick auf eine Wertminderung in der Regel erst dann, wenn die Zahlung eine bestimmte Zeit in Verzug war. Um der Zeitverzögerung zwischen dem Ereignis, das zu einer Wertminderung führt, und seiner Identifikation Rechnung zu tragen, nehmen wir kollektive Wertberichtigungen auf der Grundlage des erwarteten Verlustes vor, gemessen über die durchschnittliche Zeitdauer zwischen dem Ereignis und der Identifikation der einzelnen Wertminderung. Derartige kollektive Wertberichtigungen auf Portfoliobasis für Kreditrisiken sind für unser Firmenkunden- und Investment-Bank-Geschäft nicht erforderlich, da die Gegenparteien und Kreditengagements laufend überwacht und Ereignisse, die zu einer Wertminderung führen, frühzeitig erkannt werden.

Darüber hinaus prüfen wir für alle Teilportfolios vierteljährlich – bei Bedarf auch auf ad-hoc-Basis –, ob etwaige unvorhergesehene Ereignisse stattgefunden haben, die möglicherweise Wertminderungen zur Folge haben, die wir einzeln nicht sofort erkennen können. Solche Ereignisse können Stresssituationen wie eine Naturkatastrophe oder eine Länderkrise oder aber die Folge von strukturellen Veränderungen beispielsweise des rechtlichen oder regulatorischen Umfeldes sein. Um festzustellen, ob eine ereignisbedingte Wertminderung auf Portfoliobasis besteht, prüfen wir regelmässig eine Anzahl globaler Wirtschaftsfaktoren und bewerten die am stärksten gefährdeten Länder. In Einzelfällen prüfen wir den Einfluss spezifischer Ereignisse seit der letzten Beurteilung, die zu potenziellen Wertminderungen führen können. Auch in diesem Fall nutzen wir die Parameter für den erwarteten Verlust der betreffenden Teilportfolios als Ausgangspunkt für

die Bestimmung der kollektiven Wertberichtigung auf Portfoliobasis und passen diese bei Bedarf an, um der Schwere des betreffenden Ereignisses Rechnung zu tragen.

### Wertberichtigungen für Kreditrisiken

UBS erstellt ihre Konzernrechnung nach IFRS. Gemäss diesen Rechnungslegungsnormen entsprechen die in der Finanzrechnung in jeder Periode ausgewiesenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken den Nettowertberichtigungen und direkten Abschreibungen abzüglich der in der Berichtsperiode erfolgten Wiedereingänge, das heisst den effektiv entstandenen Kreditverlusten. In der internen Managementrechnung wie auch im Abschnitt Finanzdienstleistungsgeschäft/Ergebnisse des Finanzberichts weisen wir hingegen die Wertberichtigungen für Kreditrisiken auf der Basis des erwarteten Verlusts aus, der im Abschnitt «Messgrössen für das Portfoliorisiko» erläutert wird. Um den Unternehmensgruppen die Verantwortung für die effektiv eingetretenen Verluste zu übertragen, wird ihnen zusätzlich zum erwarteten Verlust die Differenz zwischen den effektiven Kreditverlusten und dem erwarteten Verlust, jeweils über einen Zeitraum von drei Jahren amortisiert, belastet oder gutgeschrieben. Die Differenz zwischen dem Betrag, der den Unternehmensgruppen belastet wurde («Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten»), und den in der Konzernrechnung erfassten Wertberichtigungen für Kreditrisiken wird dem Corporate Center zugewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung).

In der Tabelle auf Seite 84/85 sind sowohl die tatsächlichen, nach IFRS verbuchten Wertberichtigungen als auch die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten, die den Unternehmensgruppen belastet wurden, dargestellt. Im Folgenden werden indes nur die nach IFRS verbuchten Wertberichtigungen für Kreditrisiken erörtert.

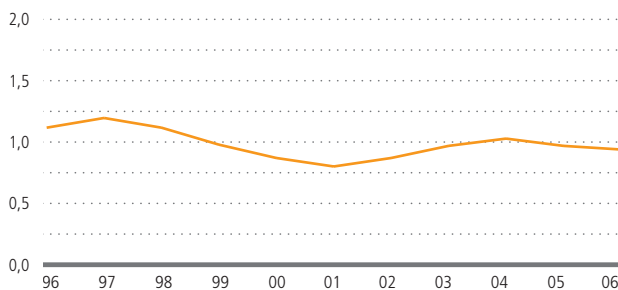
2006 lösten wir Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 156 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 375 Millionen Franken 2005. Dieses Ergebnis ist auf die anhaltend vorteilhaften Bedingungen an den Kreditmärkten zurückzuführen. Das Wachstum der Weltwirtschaft blieb trotz einer leichten Abkühlung in den USA robust. Die Kreditspreads waren in fast allen wichtigen Industrie- und Schwellenländern weiterhin sehr eng, konnte der Unternehmenssektor doch dank einer soliden Steigerung der Cashflows Schulden abbauen und Liquidität bilden. Das anhaltend positive makroökonomische Umfeld in den wichtigsten Schwellenländern erlaubte uns die Auflösung kollektiver Wertberichtigungen für Länderrisiken in Höhe von 48 Millionen Franken.

Global Wealth Management & Business Banking löste 2006 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 109 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 223 Millionen Franken 2005. Die Zahl der neuen Kreditausfälle war erneut niedrig. Gründe hierfür waren das günstige Kreditumfeld in der Schweiz, wo die Zahl der Firmenkongresse

### Firmenkongressrate in der Schweiz (1996–2006)

in % der im Handelsregister eingetragenen Firmen

Quelle: Creditreform



2006 weiter zurückging, sowie unsere Massnahmen der vergangenen Jahre zur Verbesserung der Qualität unseres Kreditportfolios. Die Bewirtschaftung unseres Portfolios gefährdeter Forderungen, das weiterhin schrumpft, wirkte sich ebenfalls vorteilhaft aus.

Die Investment Bank löste 2006 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 47 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 152 Millionen Franken 2005. Dieses erfreuliche Resultat beruht auf Wiedereingängen, die durch die Sanierung des Portfolios gefährdeter Forderungen möglich wurden, und auf dem Ausbleiben neuer Kreditausfälle im Jahr 2006.

### Gefährdete Kredite, Wertberichtigungen und Rückstellungen

Wie aus der Tabelle auf Seite 84/85 ersichtlich, gingen die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken per 31. Dezember 2006 um 25% auf 1332 Millionen Franken zurück. Am 31. Dezember 2005 hatten sie 1776 Millionen Franken betragen. Weitere Angaben zur Entwicklung der Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken im Berichtsjahr sind in Anmerkung 10b im Anhang zur Konzernrechnung zu finden. Gemäss IAS 39 beurteilten wir Gruppen von Forderungen, die ähnliche Kreditrisikomerkmale aufweisen, im Hinblick auf eine Wertminderung auf Portfoliobasis. Am 31. Dezember 2006 beliefen sich die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Wertminderungen auf Portfoliobasis auf 38 Millionen Franken.

Die gefährdeten Kredite nahmen von 3434 Millionen Franken am 31. Dezember 2005 auf 2628 Millionen Franken am 31. Dezember 2006 ab.

Der Anteil der gefährdeten Kredite (brutto) an den gesamten Bruttoausleihungen hat sich über die vergangenen Jahre von 1,7% am 31. Dezember 2004 und 1,1% am 31. Dezember 2005 auf 0,7% am 31. Dezember 2006 kontinuierlich verbessert. Dieser anhaltend positive Trend zeugt zum einen von unserer bankweit strikt und erfolgreich umgesetzten Risikobewirtschaftung und -kontrolle. Entsprechend fiel 2006 die Anzahl neu gefährdeter Kredite relativ niedrig aus.

Gleichzeitig ist dies das Resultat unserer Anstrengungen, die bestehenden gefährdeten Kredite mittels konstruktiver Lösungen zu reduzieren.

In der Schweiz werden Kredite in der Regel erst nach Abschluss eines Konkursverfahrens, nach dem Verkauf der zugrunde liegenden Vermögenswerte oder nach einem formellen Forderungsverzicht zulasten bestehender Rückstellungen abgeschrieben. Im Gegensatz dazu werden in den USA notleidende Kredite generell viel früher ganz oder teilweise ausgebucht, wodurch der Bestand an solchen Krediten und entsprechenden Wertberichtigungen geringer ist. Eine Folge der Schweizer Abschreibungspraxis ist, dass Wiedereingänge von Beträgen, die in früheren Rechnungslegungsperioden abgeschrieben wurden, im Allgemeinen niedrig ausfallen und dass die ausstehenden gefährdeten und notleidenden Kredite einen höheren Anteil der Bruttoausleihungen ausmachen als bei unserer US-Konkurrenz.

Die auf Seite 85 oben stehende Tabelle zeigt unser Portfolio gefährdeter Forderungen per 31. Dezember 2006, nach geografischer Region und Alter aufgegliedert. Dieses Portfolio umfasst neben gefährdeten Krediten auch gefährdete Ausserbilanzforderungen und ausgefallene Derivatkontrakte, die den gleichen Sanierungs- und Wiedereinbringungsverfahren unterworfen sind. 1,9 Milliarden Franken oder 66% des Gesamtportfolios von 2,9 Milliarden Franken entfallen auf Forderungen, die seit mehr als drei Jahren ausstehend sind, was das günstige Umfeld an den globalen Kreditmärkten in den vergangenen Jahren veranschaulicht. Nach Abzug von spezifischen Einzelwertberichtigungen, Rückstellungen und Bewertungsreserven von 1,4 Milliarden Franken und der geschätzten Erlöse aus der Verwertung von Sicherheiten (vorwiegend Schweizer Immobilien) im Umfang von 1,1 Milliarden Franken beliefen sich die gefährdeten Forderungen per Ende 2006 auf netto 0,4 Milliarden Franken.

### Wertberichtigungen für Kreditrisiken gegenüber den Unternehmensgruppen belasteten abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten

Mio. CHF	Wealth Management International & Switzerland			Wealth Management US		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Für das Geschäftsjahr endend am	<b>31.12.06</b>	31.12.05	31.12.04	<b>31.12.06</b>	31.12.05	31.12.04
Total Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft	<b>74 152</b>	64 057	47 684	<b>17 997</b>	17 370	14 891
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	<b>1</b>	(8)	(1)	<b>(1)</b>	0	3
- Kreditengagement aus dem Total Ausleihungsgeschäft (in Bp.)	<b>0</b>	(1)	(0)	<b>(1)</b>	0	2
Den Unternehmensgruppen belastete abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>2</sup>	<b>(29)</b>	(13)	(8)	<b>(0)</b>	(2)	(5)
- Kreditengagement aus dem Total Ausleihungsgeschäft (in Bp.)	<b>(4)</b>	(2)	(2)	<b>(0)</b>	(1)	(3)

<sup>1</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center. <sup>2</sup> Siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung des Finanzberichts 2006.

### Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken

Mio. CHF	Wealth Management International & Switzerland			Wealth Management US		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Per	<b>31.12.06</b>	31.12.05	31.12.04	<b>31.12.06</b>	31.12.05	31.12.04
Forderungen gegenüber Banken	<b>160</b>	441	300	<b>1 096</b>	1 171	1 518
Kundenausleihungen	<b>67 822</b>	58 466	43 271	<b>16 549</b>	15 934	13 099
<b>Total Ausleihungen, brutto<sup>3</sup></b>	<b>67 982</b>	58 907	43 571	<b>17 645</b>	17 105	14 617
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	<b>(10)</b>	(13)	(28)	<b>(10)</b>	(12)	(18)
<b>Total Ausleihungen, netto</b>	<b>67 972</b>	58 894	43 543	<b>17 635</b>	17 093	14 599
Gefährdete Kredite, brutto	<b>4</b>	7	10	<b>10</b>	12	18
Geschätzter Erlös aus Verwertung der Sicherheiten für gefährdete Kredite	<b>0</b>	0	(2)	<b>0</b>	0	0
<b>Gefährdete Kredite nach Sicherheiten</b>	<b>4</b>	7	8	<b>10</b>	12	18
Zugewiesene Wertberichtigungen für gefährdete Kredite	<b>4</b>	7	7	<b>10</b>	12	18
Andere Wertberichtigungen und Rückstellungen	<b>6</b>	6	21	<b>0</b>	0	0
<b>Total Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken</b>	<b>10</b>	13	28	<b>10</b>	12	18
davon: Wertberichtigungen und Rückstellungen für Länderrisiken	<b>0</b>	0	15	<b>0</b>	0	0

#### Kennzahlen

Wertberichtigungen und Rückstellungen in % der Ausleihungen, brutto	<b>0,0</b>	0,0	0,1	<b>0,1</b>	0,1	0,1
Gefährdete Kredite in % des Totals Ausleihungen, brutto	<b>0,0</b>	0,0	0,0	<b>0,1</b>	0,1	0,1
Zugewiesene Wertberichtigungen in % gefährdeter Kredite, brutto	<b>100,0</b>	100,0	70,0	<b>100,0</b>	100,0	100,0
Zugewiesene Wertberichtigungen in % gefährdeter Kredite nach Sicherheiten	<b>100,0</b>	100,0	87,5	<b>100,0</b>	100,0	100,0

<sup>1</sup> Diese Zahlen widerspiegeln die Prime-Brokerage-Reklassifizierung, wie in Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung erklärt. <sup>2</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center. <sup>3</sup> Ohne zum Fair Value bewertete Ausleihungen in Höhe von 2 252 Mio. CHF bzw. 966 Mio. CHF für die Geschäftsjahre endend am 31. Dezember 2006 und am 31. Dezember 2005. <sup>4</sup> Ohne 93 Mio. CHF, 728 Mio. CHF bzw. 909 Mio. CHF Bruttoausleihungen von Industriebeteiligungen für die Geschäftsjahre endend am 31. Dezember 2006, am 31. Dezember 2005 und am 31. Dezember 2004.

## Gefährdete Forderungen<sup>1</sup>

Mio. CHF	gefährdet seit					Total
	0–90 Tage	91–180 Tage	181 Tage–1 Jahr	1 Jahr–3 Jahre	> 3 Jahre	
Schweiz	85	96	112	452	1 806	2 551
Übriges Europa	13	2	6	90	48	159
Nordamerika	1	1	2	9	37	50
Lateinamerika	1	0	1	14	29	45
Asien / Pazifik	0	1		23	18	42
Andere			0	0	23	23
<b>Total per 31.12.2006</b>	100	100	121	588	1 961	2 870
Zugewiesene Wertberichtigungen, Rückstellungen und Bewertungsreserven	(24)	(40)	(49)	(199)	(1 087)	(1 399)
Buchwert	76	60	72	389	874	1 471
Geschätzter Erlös aus Verwertung der Sicherheiten	(61)	(47)	(63)	(224)	(665)	(1 059)
Gefährdete Forderungen (netto)	15	13	10	165	209	412

<sup>1</sup> Gefährdete Forderungen beinhalten Ausleihungen, Ausserbilanzforderungen und ausgefallene Derivatkontrakte.

Business Banking Switzerland			Global Wealth Management & Business Banking			Investment Bank			Übrige <sup>1</sup>			UBS		
31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
152 073	149 315	145 992	244 222	230 742	208 567	234 473	172 613	132 640	610	598	5 695	479 305	403 953	346 902
109	231	92	109	223	94	47	152	147	0	0	0	156	375	241
7	15	6	4	10	5	2	9	11	0	0	0	3	9	7
185	122	(25)	156	107	(38)	61	36	(7)	0	0	0	217	143	(45)
12	8	(2)	6	5	(2)	3	2	(1)	0	0	0	5	4	(1)

Business Banking Switzerland			Global Wealth Management & Business Banking			Investment Bank <sup>1</sup>			Übrige <sup>2</sup>			UBS <sup>1</sup>		
31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.06	31.12.05	31.12.04
4 989	3 893	3 052	6 245	5 505	4 870	43 612	26 954	26 572	506	502	3 313	50 363	32 961	34 755
138 405	137 422	134 095	222 776	211 822	190 465	90 867	69 603	51 474	104	96	2 166	313 747	281 521	244 105
143 394	141 315	137 147	229 021	217 327	195 335	134 479	96 557	78 046	610	598	5 479	364 110 <sup>4</sup>	314 482 <sup>4</sup>	278 860 <sup>4</sup>
(1 139)	(1 500)	(2 135)	(1 159)	(1 525)	(2 181)	(97)	(131)	(308)	0	0	(62)	(1 256)	(1 656)	(2 551)
142 255	139 815	135 012	227 862	215 802	193 154	134 382	96 426	77 738	610	598	5 417	362 854 <sup>4</sup>	312 826 <sup>4</sup>	276 309 <sup>4</sup>
2 493	3 231	4 171	2 507	3 250	4 199	121	184	395	0	0	105	2 628	3 434	4 699
(1 034)	(1 335)	(1 678)	(1 034)	(1 335)	(1 680)	(25)	(31)	(33)	0	0	(45)	(1 059)	(1 366)	(1 758)
1 459	1 896	2 493	1 473	1 915	2 519	96	153	362	0	0	60	1 569	2 068	2 941
1 107	1 444	2 038	1 121	1 463	2 063	97	130	299	0	0	62	1 218	1 593	2 424
104	151	279	110	157	300	4	26	73	0	0	0	114	183	373
1 211	1 595	2 317	1 231	1 620	2 363	101	156	372	0	0	62	1 332	1 776	2 797
0	53	119	0	53	134	0	12	49	0	0	0	0	65	183
0,8	1,1	1,7	0,5	0,7	1,2	0,1	0,2	0,5	0,0	0,0	1,1	0,4	0,6	1,0
1,7	2,3	3,0	1,1	1,5	2,1	0,1	0,2	0,5	0,0	0,0	1,9	0,7	1,1	1,7
44,4	44,7	48,9	44,7	45,0	49,1	80,2	70,7	75,7	na	na	59,0	46,3	46,4	51,6
75,9	76,2	81,7	76,1	76,4	81,9	101,0	85,0	82,6	na	na	103,3	77,6	77,0	82,4

# Marktrisiko

Marktrisiko ist das Risiko gegenüber Marktvariablen. Es beinhaltet allgemeine Marktrisikofaktoren wie Zinssätze, Wechselkurse, Aktienindizes und Rohstoffpreise, sowie namensspezifische Faktoren, welche die Bewertung von Wertpapieren und anderen handelbaren Verpflichtungen, und daraus abgeleiteten Derivaten, beeinflussen.

UBS weist das Marktrisiko als Value at Risk («VaR») aus. Daneben finden aber auch weitere Messgrößen und Kontrollen Anwendung, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden.

## Marktrisikquellen

Marktvariablen können in zwei Kategorien unterteilt werden: allgemeine Marktrisikofaktoren und idiosynkratische Komponenten (eben namensspezifische Faktoren). Bei den allgemeinen Marktrisikofaktoren handelt es sich um Variablen, die von makroökonomischen, geopolitischen und anderen marktbezogenen Aspekten beeinflusst werden – und dies unabhängig vom Instrument oder von einzelnen Namen. Sie beinhalten Änderungen von Niveau, Neigung oder Form von Renditekurven (Zinssätzen), die Erweiterung oder Verengung von allgemeinen Credit Spreads, directionale Bewegungen von Aktienindizes, Wechselkursen sowie Energie-, Metall- und Rohstoffpreisen. Veränderungen damit verbundener Volatilitäten und von Korrelationen zwischen diesen Risikofaktoren, welche nicht beobachtbar oder nur indirekt beobachtbar sind, stellen ebenfalls allgemeine Marktrisiken dar. Risiken, die nicht durch allgemeine Marktbewegungen erklärbar sind, werden den idiosynkratischen Komponenten zugerechnet. Das sind im Wesentlichen Kursänderungen von Schuld- und Beteiligungspapieren und damit verbundenen Derivaten, welche auf titelspezifischen Faktoren und Ereignissen beruhen.

UBS geht Marktrisiken hauptsächlich durch Handelsgeschäfte ein, doch auch aus einigen nicht handelsbezogenen Geschäften erwachsen Marktrisiken.

## Handelsgeschäfte

Unsere Handelsgeschäfte entfallen vornehmlich auf die Investment Bank. Sie umfassen das Market Making, die Abwicklung von Kundengeschäften und den Eigenhandel in den Kassa- und Derivatmärkten für festverzinsliche Papiere, Aktien, Zinsprodukte, Devisen, Energie, Metalle und Rohstoffe.

In unserem Fixed Income Geschäft halten wir Positionen zur Unterstützung des Market Making und des Kundengeschäftes. Obwohl die Höhe dieser Bestände variiert und das Portfolio breit diversifiziert ist, trägt das aus Credit-Spreads-

sensitiven Positionen erwachsende Risiko (ein Bestandteil des Zinsrisikos) in der Regel am stärksten zum VaR bei.

Risiko gegenüber Änderungen von Niveau und Form der Renditekurven besteht in all unseren Handelstätigkeiten, insbesondere in den Geschäftsbereichen Rates, FX, sowie Cash and Collateral Trading. Unser Risiko aus directionalen Zinsveränderungen variiert je nach unserer Einschätzung der Märkte. Diese Veränderungen treiben oftmals die Höhe von VaR der Investment Bank. Der Einfluss einer einzelnen Änderung hängt jedoch von der Zusammensetzung des gesamten Portfolios zum jeweiligen Zeitpunkt ab.

Das Aktienrisiko ist die andere Hauptkomponente des Marktrisikos der Investment Bank. In der Regel sind wir – über indexbasierte Transaktionen, aber auch über Einzeltitel – gegenüber allen wichtigen Aktienmärkten und einer wachsenden Anzahl neuerer Märkte exponiert. Daraus entstehen sowohl idiosynkratische als auch allgemeine Marktrisiken. Eine wichtige Komponente des Aktien-VaR ist das Event-Risiko aus dem Eigenhandel. Mit diesen Positionen nutzen wir beispielsweise Arbitrage-Möglichkeiten oder Preisschwankungen als Folge von Fusionen und Übernahmen aus.

UBS ist auf den Devisen-, Energie-, Metall- und Rohstoffmärkten aktiv. Doch trotz der beachtlichen Handelsvolumina ist ihr Beitrag zum gesamten Marktrisiko im Allgemeinen vergleichsweise gering.

Im Geschäftsbereich Alternative und Quantitative Anlagen von Global Asset Management tragen Investitionen zur Unterstützung neuer Fonds geringfügig zu unserem Marktrisiko bei. Das Wealth Management von UBS beinhaltet nur kleine Marktrisiken aus der Unterstützung von Kundenaktivitäten.

## Nicht handelsbezogene Geschäfte

Innerhalb der Investment Bank werden materielle nicht-handelsbezogene Zinsrisiken und alle Wechselkursrisiken durch die gleichen Risikosteuerungs- und Kontrollprozesse erfasst, kontrolliert und ausgewiesen wie die Handelsrisiken.

Die anderen Unternehmensgruppen sind durch ihre nicht-handelsbezogenen Geschäftsaktivitäten ebenfalls allgemeinen Marktrisikofaktoren (insbesondere Zinssätzen und Wechselkursen) ausgesetzt. Den grössten Beitrag liefern die Zinsrisiken in der Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking. Diese Zinsrisiken, sowie die meisten übrigen materiellen Risiken, werden entweder an Treasury (Teil des Corporate Center) oder an die Investment Bank übertragen. Dort werden sie als Teil der Gesamtportfolios dieser Einheiten bewirtschaftet. Marktrisiken, welche bei diesen Unternehmensgruppen verbleiben, sind nicht materiell im Vergleich zum Gesamtrisiko von UBS. Aber alle Markt-



risiken werden kontrolliert, und alle Wechselkursrisiken werden durch VaR erfasst.

Treasury geht Marktrisiken ein im Rahmen der Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung. Sie bewirtschaftet die von anderen Unternehmensgruppen übertragenen Zinsrisiken, und Zinsrisiken aus der Finanzierung von Positionen wie Immobilien und Anlagen. Treasury ist ebenfalls zuständig für die Bewirtschaftung des konsolidierten Eigenkapitals der UBS, um unsere Kapitalkennzahlen zu schützen und einen stabilen Zinsertrag zu erwirtschaften.

>> Diese Tätigkeiten werden im Kapitel «Bilanzbewirtschaftung» genauer erläutert.

### Finanzanlagen

Auch ausserhalb unserer Handelsaktivitäten halten wir Beteiligungspapiere. Ein wesentlicher Teil davon entfiel in der Vergangenheit auf das Private-Equity-Geschäft. Diese Positionen wurden im Einklang mit unserer Strategie reduziert. UBS erwarb, als Teil einer bedeutenden strategischen Initiative, eine substantielle Beteiligung an der Bank of China. UBS besitzt ebenfalls einen bedeutenden Anteil an Julius Bär, einer nicht strategischen Beteiligung, die mit dem Verkauf von Private Banks & GAM per Ende 2005 übernommen wurde. Die meisten Investitionen in UBS-Fonds als Startkapital oder Co-Investitionen sind als Anlagen klassiert. Im Weiteren beteiligt sich UBS an Börsen, Clearingorganisationen und Handelsplattformen zur Unterstützung ihrer anderen Geschäftsaktivitäten.

Viele dieser Anlagen sind nicht börsenkotiert und daher illiquid. Andere wiederum sollen oder müssen mittel- bis langfristig gehalten werden, wobei nicht alle damit verbundenen Risiken abgesichert oder glattgestellt werden können. Deshalb ist die Bewertung (Fair Value) dieser Beteiligungspapiere eher eine Frage von idiosynkratischen Faktoren als von Aktienmarktentwicklungen. Entsprechend unterliegen diese Beteiligungen einer unabhängigen Risikokontrolle, jedoch ausserhalb des Rahmens für Marktrisiken. Neue Beteiligungen müssen sowohl von der Geschäftsbereichsführung als auch von der entsprechenden Risikokontrollfunktion vorgängig bewilligt werden. Erfolge solcher Investitionen im Rahmen laufender Geschäfte, unterliegen sie auch Portfolio- und Konzentrationslimiten.

### Risikokontrolle

2006 hat UBS einen Group Head of Market Risk ernannt, der dem Group Chief Risk Officer (CRO) unterstellt ist. Die Position des CROs besteht in jeder Unternehmensgruppe und auch für Treasury. Der Group Head of Market Risk sowie die CROs und ihre Teams sind für die unabhängige Überwachung der Marktrisiken verantwortlich. Sie sorgen dafür, dass alle Marktrisiken erkannt und in Risikosystemen erfasst werden. Sie legen die notwendigen Kontrollen, einschliesslich Limiten, fest und überwachen Positionen und Engagements.

Eine wichtige Aufgabe der CROs der Unternehmensgruppen ist die Beurteilung der Marktrisiken bei neuen Geschäften und Produkten sowie bei strukturierten Transaktionen.

Die CRO-Organisation der Investment Bank unterstützt alle Unternehmensgruppen bei der Messung und Berichterstattung der Marktrisiken. In enger Zusammenarbeit mit dem Group Head of Market Risk ist sie für die Entwicklung und laufende Verbesserung der Messung der Marktrisiken verantwortlich, einschliesslich der Modelle zur Messung des VaR, des Stressverlusts und des Risikos aus Einzelpositionen.

Die Bewilligungskompetenz für Marktrisiken liegt beim Präsidium des Verwaltungsrates. Dieses delegiert die Kompetenz weiter an die Konzernleitung (GEB) und ad personam an den Group CRO, den Group Head of Market Risk und die CROs und Market Risk Officers in den Unternehmensgruppen. Es bestehen Kompetenzen für Messmethoden und Portfoliolimiten, sowie für einzelne Positionen und Transaktionen, welche einer Einzelgenehmigung bedürfen.

UBS misst, limitiert und kontrolliert Marktrisiken auf Portfolioebene. Einzelne Risikoarten, gewisse Bücher und spezifische Engagements werden im Weiteren, wo notwendig, durch Konzentrationslimiten und andere Massnahmen überwacht. Die Messgrössen zur Erfassung der Portfoliorisiken sind für alle Unternehmensgruppen gleich. Demgegenüber sind Konzentrationslimiten und andere Kontrollen auf die jeweiligen Geschäftsaktivitäten und die damit verbundenen Marktrisiken abgestimmt. Diese Massnahmen variieren daher stark – beispielsweise zwischen der Investment Bank, wo die Risiken am vielfältigsten und komplexesten sind, und Treasury mit einem Marktrisiko, das auf einige Risikoarten beschränkt ist und im Allgemeinen keine komplexen Instrumente betrifft.

### Portfoliorisiken

Die wichtigsten Messgrössen für das Marktrisiko sind VaR und Stressverlust. Gewisse Risiken können in einer Anfangsphase ausserhalb von VaR kontrolliert werden, vorausgesetzt das Risiko bleibt klein. Zum Beispiel war dies der Fall im Handel mit Derivaten auf Rohstoffe und Basismetalle bis März 2006. Es gibt nur sehr wenige Marktrisikopositionen, die nicht in VaR enthalten sind. Sie sind jedoch unbedeutend für UBS und unterliegen anderen Kontroll- und Berichterstattungsprozessen.

### Value at Risk (VaR)

VaR ist eine statistische Schätzung für den potenziellen Verlust eines Portfolios infolge ungünstiger Entwicklungen der allgemeinen und idiosynkratischen Marktrisikofaktoren. Wir verwenden das gleiche VaR-Modell für interne Kontrollzwecke (einschliesslich Limiten) und für die Bestimmung der regulatorisch erforderlichen Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos.

VaR beziffert den möglichen Verlust, jedoch nur basierend auf einem bestimmten Konfidenzniveau (99%). Deshalb besteht eine statistische Wahrscheinlichkeit (1%), dass der tatsächliche Verlust unsere VaR-Schätzung übersteigen könnte.

Unser VaR-Modell misst das Risiko über einen gewissen Zeithorizont. Für die interne Risikomessung und -kontrolle sowie für die Bestimmung der regulatorischen Eigenmittelunterlegung verwenden wir einen Zeithorizont von 10 Tagen. Für Informationszwecke und für das Backtesting berechnen und melden wir VaR auch für einen Zeithorizont von 1 Tag (siehe unten).

Wir nehmen an, dass Marktbewegungen während dieser Zeiträume ein ähnliches Muster aufweisen wie in der Vergangenheit beobachtete Marktbewegungen über einen Zeitraum von 10 Tagen und 1 Tag. Bei allgemeinen Marktrisiken verwenden wir Zeitreihen der letzten 5 Jahre – ein Zeitraum, der die zyklische Natur der Finanzmärkte erfasst und Perioden sowohl hoher als auch niedriger Volatilität abdecken dürfte (weitere Informationen dazu unter «VaR-ationen zum Thema»). Diese historischen Veränderungen werden direkt auf unsere aktuellen Positionen angewandt – eine Methode, die als historische Simulation bekannt ist.

Wir messen idiosynkratische Risiken nicht nur aus direkt gehaltenen Positionen in Schuld- und Beteiligungspapieren, sondern auch aus Derivaten (Termingeschäfte, Optionen, Default Swaps und andere) auf denselben Namen. Bei Beteiligungspapieren basiert die Risikomessung auf dem Capital Asset Pricing Model («CAPM»). Dieses wird durch eine «Deal Break»-Methode für Aktienarbitrage ergänzt. Dabei gehen wir normalerweise Long-Positionen in der Aktie eines Unternehmens und Short-Positionen in der Aktie eines anderen ein. Mit der «Deal Break»-Methode wird die Wahrscheinlichkeit bewertet, dass eine Fusion oder Übernahme nicht zustande kommt und die entsprechende Auswirkung auf den Aktienkurs geschätzt. Aus einem solchen einmaligen Vorkommnis resultiert für den 10-Tages- und den 1-Tages-VaR das gleiche Verlustpotenzial. Bei Schuldpapieren berücksichtigt unser VaR-Modell eine mögliche Änderung der Bonitäts-einstufung.

Das Präsidium des Verwaltungsrates genehmigt einmal im Jahr für die gesamte UBS eine 10-Tages VaR-Limite und deren Zuteilung an die einzelnen Unternehmensgruppen. Der höchste Anteil wird der Investment Bank eingeräumt. Innerhalb der Unternehmensgruppen wird die Limite nach Bedarf weiter heruntergebrochen.

#### *Backtesting*

Die Verteilung der aus unserem VaR-Modell hervorgehenden potenziellen Gewinne und Verluste gibt einen Hinweis auf die mögliche Volatilität der Handelserträge. Eine Veränderung des VaR-Wertes selbst geht üblicherweise einher mit einer Veränderung der Volatilität der täglichen Handelserträge. Beim 10-Tages-VaR wird davon ausgegangen, dass es über diesen Zeitraum zu keinen Positionsveränderungen

kommt. Daher ist der 10-Tages-VaR nicht als wahrscheinliche Bandbreite täglicher Handelserträge zu verstehen. Mit einem VaR für einen Zeithorizont von 1 Tag kann die Bandbreite eines wahrscheinlichen Mark-to-Market-Gewinns oder -Verlusts auf dem aktuellen Portfolio unter normalen Marktbedingungen präziser eingeschätzt werden. Er beruht indes auf vergangenen Ereignissen und ist von der Qualität der verfügbaren Marktdaten abhängig.

Die Prognosefähigkeit des VaR-Modells wird deshalb durch Backtesting der VaR-Ergebnisse für die Handelsbücher kontinuierlich überwacht. Beim Backtesting wird der an jedem Geschäftstag für bestimmte Tagesendpositionen ermittelte 1-Tages-VaR mit den effektiven Erträgen aus diesen Positionen am nachfolgenden Geschäftstag verglichen. Diese Erträge («Backtesting-Erträge») schliessen Nichthandelserträge wie Kommissionen und Gebühren sowie geschätzte Erträge aus dem Intraday-Geschäft aus. Liegen die Erträge oder Verluste höher als der 1-Tages-VaR-Schätzwert, wird von einer «Backtesting-Ausnahme» gesprochen. Wenn der VaR auf einem Konfidenzniveau von 99% berechnet wird, wird eine Backtesting-Ausnahme durchschnittlich einmal in 100 Tagen erwartet.

Alle Backtesting-Ausnahmen und alle aussergewöhnlichen Erträge auf der Gewinnseite der VaR-Verteilung werden untersucht. Die Backtesting-Ergebnisse werden der Geschäftsleitung, dem Group CRO sowie dem Group Head of Market Risk und den CROs der Unternehmensgruppen mitgeteilt.

In Übereinstimmung mit den regulatorischen Vorschriften werden Backtesting-Ausnahmen auch unserer internen und externen Revisionsstelle sowie den zuständigen Aufsichtsbehörden mitgeteilt.

Obwohl wir VaR auch für allgemeine Marktrisiken aus Nichthandelspositionen messen, verzichten wir auf ein Backtesting dieser Ergebnisse, weil sich die Grundlage für die Messung des Risikos von derjenigen für die Berechnung der Erträge unterscheidet.

#### **Stressverlust**

Die schlimmsten möglichen Verluste aus extremen, ungewöhnlichen und noch nie da gewesenen Ereignissen im Markt lassen sich weder durch 1-Tages- oder 10-Tages-VaR, noch durch Worst-Case-Verluste in den VaR-Verteilungen aufzeigen. Messgrössen für Stressverluste quantifizieren dieses Risiko, das uns aus solch extremen Marktbewegungen erwächst, und sind eine wichtige Ergänzung zu VaR. Unser VaR basiert auf beobachteten historischen Marktbewegungen und Korrelationen. Die Messgrössen für Stressverlust müssen (und sollten) nicht durch historische Ereignisse eingeschränkt werden. Unser Ansatz ist darauf ausgerichtet, eine möglichst breite Palette potenzieller Szenarien zu berücksichtigen, unsere Schwachstellen zu erkennen und ein umfassendes und transparentes Überwachungs- und Kontrollsystem zu haben, welches sich an die jeweils herrschenden Marktbedingungen und Entwicklungen der Weltwirtschaft anpassen lässt.

Zur Simulation der häufigsten Arten von Stressereignissen berücksichtigen wir makroökonomische Stressszenarien, in denen verschiedene mögliche Marktentwicklungen aufeinander treffen. Diese Szenarien beinhalten sowohl einen Börsencrash in einem Industrieland, mit unterschiedlichen Entwicklungen von Renditekurven und Credit Spreads, als auch Krisen in Entwicklungsländern, mit oder ohne Aufgabe bestehender Währungsbindungen. Wir erstellen auch ein Szenario, das eine allgemeine Markterholung simuliert. Wir spielen die Standardszenarien täglich durch, verfolgen anhand dieser die Entwicklung unseres Stressverlustrisikos und ziehen Vergleiche zwischen den einzelnen Zeitperioden. Des Weiteren legen wir für alle Unternehmensgruppen Limiten für das auf Basis dieser Szenarien ermittelte Stressverlustrisiko fest. Die Szenarien und ihre Komponenten werden mindestens einmal jährlich vom Präsidium des Verwaltungsrates überprüft und neu bewilligt.

Ergänzt werden die makroökonomischen Szenarien, falls erforderlich, durch spezifische Szenarien. Letztere berücksichtigen aktuelle Gefahren wie ausgeprägte Ausschläge der Energiepreise oder die Folgen einer zunehmenden geopolitischen Instabilität in bestimmten Weltregionen. Zusätzlich verwenden wir positionsspezifische Szenarien, die bestimmte Schwachstellen oder Aspekte unserer Risiken identifizieren sollen, die von den Standardszenarien vielleicht nicht umfassend abgedeckt werden. Solche Szenarien müssen per definitionem stetig an die sich verändernden Marktverhältnisse und Portfolios angepasst werden.

Wir analysieren die VaR-Ergebnisse, die über dem Konfidenzniveau von 99% liegen («Extremwertverteilung»), um die potenziellen Risiken des Portfolios besser zu verstehen und Risikokonzentrationen ausfindig zu machen. Die Ergebnisse dieser Analysen sind schon an sich wertvoll, können aber auch verwendet werden, um positionsspezifische Stresstests zu entwickeln. Dazu verwenden wir nicht nur die Ergebnisse der jeweils aktuellen 5-jährigen Zeitreihe, sondern unter Umständen auch weiter zurückliegende Ergebnisse. Sie ergänzen die Ergebnisse und ermöglichen die Beurteilung des Schweregrads unserer makroökonomischen Szenarien oder bieten eine Grundlage für ad-hoc- und positionsspezifische Szenarien.

Die meisten grossen Finanzinstitute setzen Stresstests ein, doch variieren ihre Ansätze beträchtlich. Überdies existieren weder Benchmarks noch Industriestandards für Szenarien oder die Art, wie sie auf die Positionen eines Instituts angewandt werden. Hinzu kommt, dass die Auswirkungen eines definierten Stressszenarios gänzlich von der Zusammensetzung des Portfolios eines Instituts abhängen. Ein Szenario, das sich für ein bestimmtes Institut optimal eignet, kann für ein anderes ganz ohne Aussagekraft sein. Vergleiche von Stressergebnissen zwischen Instituten können daher sehr irreführend sein. Aus diesem Grund publizieren wir keine quantitativen Stressergebnisse.

### Konzentrationslimiten und weitere Kontrollen

Limiten für VaR und Stressverluste sind unsere wichtigsten Instrumente für die Überwachung der täglichen Marktpreisveränderungen auf Portfoliostufe. Weitere Messgrößen werden zur Kontrolle von Risikokonzentrationen verwendet. Diese erfassen veränderte Preisvolatilitäten und Marktliquidität. Dazu zählen Kontrollen individueller Marktrisikofaktoren sowie titelspezifischer Risiken.

Die Investment Bank verfügt über eine umfassende Reihe von Limiten für die jeweiligen Risikofaktoren. Basierend auf Marktbewegungen, die weitgehend der Grundlage des VaR (10 Tage Haltedauer, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten) entsprechen, werden diese Limiten auf einzelne Marktrisikofaktoren oder mehrere stark miteinander korrelierende Faktoren angewandt. Die jeweiligen Risiken, welche sich aus allen Anlagekategorien in allen Handelsgeschäften der Investment Bank ergeben, werden der entsprechenden Limite zugeteilt. Sowohl die Marktbewegungen als auch die Limiten werden jährlich überprüft, oder bei Bedarf aufgrund veränderter Marktbedingungen.

Durch Einzelpositionen ist die Investment Bank auch Event-Risiken (Ausfallrisiken eingeschlossen) ausgesetzt. Diese Risiken messen wir bei allen wichtigen Finanzinstrumenten – bei Schuld- und Beteiligungspapieren, wobei sowohl physisch gehaltene Bestände als auch Positionen in Termingeschäften, Optionen, Default Swaps und weitere derivative Finanzinstrumente berücksichtigt werden. Dabei wird die gesamte Wertveränderung berücksichtigt, die sich im Anschluss an ein Ereignis ergibt, welches einen bestimmten Namen oder eine bestimmte Gruppe betrifft. Wir ermitteln auch den maximalen Verlust, den wir erleiden könnten, wenn alle zugrunde liegenden Schuld- und Beteiligungspapiere eines bestimmten Emittenten wertlos würden. Die Positionen werden vor dem Hintergrund der Liquidität des jeweiligen Marktes überwacht. Alle grossen Positionen unterliegen einer ständigen Kontrolle im Hinblick auf eine Veränderung der Marktbedingungen und auf spezifische, öffentlich verfügbare Informationen zu einzelnen Namen.

Risiken, die aus Zusagen zur Übernahme von Wertpapieremissionen erwachsen, unterliegen den gleichen Messungen und Kontrollen wie Sekundärmarktpositionen. Die Zusagen selbst unterliegen zugeschnittenen Verfahren, die üblicherweise eine Überprüfung durch ein Commitment Committee beinhalten. Dort sind sowohl die Frontfunktionen als auch die Kontrollfunktionen vertreten. Alle Zusagen werden von zuständiger Stelle bewilligt.

Ausgenommen für Länder mit einem erstklassigen Bonitätsrating, unterstellen wir unsere Markt- und Kreditrisiken dem jeweiligen Länderrisikoplatfond zwecks Vermeidung von Konzentrationen. Siehe Kapitel «Kreditrisiko» Abschnitt «Länderrisiko».

Zusätzlich zu den standardisierten Portfolio- und Konzentrationslimiten verfügen wir über eine Anzahl weiterer

Limiten. Diese sind speziell für Situationen konzipiert, in denen die Standardlimiten unter Umständen keine umfassende Kontrolle gewährleisten. Sie berücksichtigen Aspekte wie beispielsweise Marktliquidität, operationelle Kapazität oder Engagements in komplexen Produkten, für welche keine Bewertungsparameter beobachtet werden können, was Schwierigkeiten bei der Bewertung und Risikoerfassung zur Folge haben könnte.

Wir wenden konservative Bewertungsstandards an und nehmen bei Bedarf Anpassungen vor im Einklang mit den Rechnungslegungsanforderungen. Bewertungsanpassungen werden ebenso bei Positionen vorgenommen, die auf komplexen Bewertungsmodellen oder auf Modellen mit nicht beobachtbaren Parametern beruhen. Weitere Informationen finden sich im Finanzbericht 2006 im Kapitel «Wichtigste Rechnungslegungsgrundsätze» sowie in Anmerkung 30 – Fair Value von Finanzinstrumenten. Alle Bewertungsmodelle und alle Modelle, die Risikopositionen für die Risikokontrollsysteme liefern, unterliegen einer unabhängigen Prüfung durch spezialisierte Einheiten innerhalb der CRO-Organisation.

#### Weitere Anwendungen von Messgrössen für das Marktrisiko

Unsere Messgrössen für Portfolio- und Konzentrationsrisiken werden üblicherweise auf Handelstätigkeiten und allgemeine Marktrisiken aus nicht handelsbezogenen Geschäftsaktivitäten angewandt, um die Beanspruchung der Limiten zu definieren und zu überwachen oder die Genehmigungskompetenzen festzulegen.

UBS kann diese Messinstrumente auch selektiv auf Portfolios anwenden, bei denen die Hauptkontrollen in anderer Form erfolgen. VaR kann beispielsweise zusätzliche Informationen zur Sensitivität von Anlagen gegenüber Marktrisikofaktoren geben, selbst wenn einige Annahmen bei VaR – insbesondere der relativ kurze Zeithorizont – nicht unbedingt repräsentativ für ihr Gesamtrisiko sind. Die Ergebnisse können von der Geschäftsbereichsführung und der Risikokontrollfunktion zu Informationszwecken verwendet werden oder als Auslöser für weitere Massnahmen oder Prüfungen dienen.

Bei VaR handelt es sich ferner um die Hauptmessgrösse zur Bestimmung der regulatorisch erforderlichen Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos von UBS.

#### Behandlung des Marktrisikos unter regulatorischen Eigenkapitalrichtlinien

Unser VaR-Modell steht im Einklang mit den Eigenmittelanforderungen für Marktrisikopositionen und wurde durch die Eidgenössische Bankenkommision (EBK), unsere Hauptaufsichtsbehörde, bewilligt.

Im Rahmen der Eigenkapitalunterlegung fällt unser Handelsgeschäft mehrheitlich unter die Definition des «Handelsbuchs». Dies hat zur Folge, dass sowohl für die allgemeinen als auch die idiosynkratischen Marktrisiken in diesen Büchern die Eigenmittelanforderungen für Marktrisikopositionen gelten. Wertpapiere und andere Engagements in handelbarer Form wiederum unterliegen nicht grundsätzlich den Eigenmittelanforderungen, die für das «Bankbuch» gelten und in der Regel höher sind. Wenn eine Handelsposition in einem solchen Vermögenswert nicht mehr dem Handelsbuch zugerechnet werden kann (beispielsweise wenn die Position illiquide wird), muss sie gemäss den für das Bankbuch geltenden Bestimmungen durch Eigenmittel unterlegt werden. Für interne Kontrollzwecke bleibt sie aber weiterhin der Marktrisikokontrolle unterworfen.

Im ersten Quartal 2006 bewilligte die EBK die Erfassung unseres Handels mit Derivaten auf Basismetalle und Rohstoffe in VaR zwecks Berechnung der regulatorischen Eigenmittelunterlegung. Ab 15. März 2006 wurde dies sowohl bei unserer externen Offenlegung als auch bei der regulatorischen Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos berücksichtigt. Die Auswirkung war jedoch minimal.

Alle nicht handelsbezogenen Währungsrisiken (ausgenommen sind strukturelle Positionen – siehe Kapitel «Bilanzbewirtschaftung») werden zum Zwecke der Eigenmittelunterlegung im VaR erfasst. Es bestehen einige, allerdings unwesentliche «Legacy»-Positionen für Rohstoffe. Diese sind in der Form von Warrants, für welche die zur Unterlegung des Marktrisikos erforderlichen Eigenmittel mit der durch die Aufsichtsbehörde definierten «Standardmethode» berechnet werden. Auf die übrigen nicht handelsbezogenen allgemeinen Marktrisiken (Zinssätze und Aktien) wird kein Anrechnungsbetrag für die Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos angewandt, jedoch wird das nicht im VaR erfasste Zinsrisiko den Schweizer Aufsichtsbehörden gemeldet.

Weitere Erläuterungen zur Eigenkapitalbehandlung finden sich in unserem Finanzbericht 2006 in Anmerkung 29.

#### Marktrisiko 2006

Die abgebildeten Bewegungen des S&P 500 Composite und FTSE 100 und die historische Volatilität dieser Indizes widerspiegeln die allgemein wechselnden Marktbedingungen im Verlauf des Jahres 2006 (siehe nebenstehende Grafiken).

Das Jahr begann mit aktiven, robusten Märkten und hohem Handelsvolumen. Die Aktienindizes stiegen, die Credit Spreads verengten sich, und es kam zu zahlreichen Neuemissionen, sowie Fusionen und Übernahmen. Im Mai kamen Inflationsängste auf und die Volatilität nahm zu. Darauf folgten eine von Unsicherheit geprägte Periode und schwierige Marktbedingungen. Als sich die Marktstimmung im vierten Quartal aufhellte, kehrten die Aktienmärkte auf den Wachs-

tumspfad zurück. Der Aufwärtstrend hielt bis zum Jahresende an, als viele Werte den höchsten je ausgewiesenen Stand erreichten und sich die Credit Spreads einmal mehr verengten.

**Value at Risk**

Mitte 2006 gaben wir bekannt, dass einige unserer strategischen Initiativen naturgemäss zu einem erhöhten Risiko-profil führen würden, und zwar insbesondere in den Emerging Markets, wo unser Engagement in den letzten Jahren zu gering war. Die Auswirkungen dieser Initiativen – zusammen mit den hervorragenden Handelsbedingungen im ersten und vierten Quartal – schlugen sich im Marktrisiko der Investment Bank nieder. Für das Gesamtjahr 2006 stieg der durchschnittliche VaR (10 Tage Haltedauer, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten) gegenüber 346 Millionen Franken im Vorjahr auf 420 Millionen Franken an. Sowohl der VaR des Zinsgeschäfts als auch der Aktien-VaR fielen höher aus als im Vorjahr. Die Integration von Pactual ab 1. Dezember 2006 trug zu diesem Anstieg bei. Ohne Pactual hätte sich der VaR der Investment Bank am Jahresende auf 445 Millionen Franken anstatt 473 Millionen Franken belaufen.

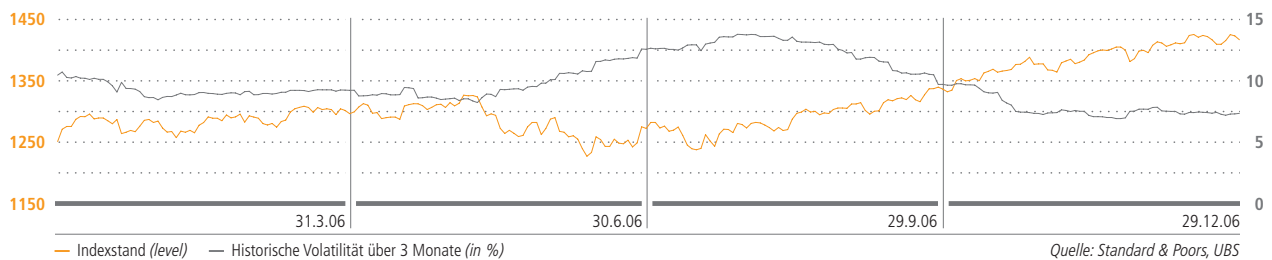
Wie gewohnt verursachte das Zinsrisiko den grössten Beitrag zum VaR der Investment Bank von durchschnittlich 417 Millionen Franken – ein Anstieg gegenüber den durchschnittlich 364 Millionen Franken im Jahr 2005. Das Risiko aus den Credit Spreads blieb die wichtigste Komponente des VaR des Zinsgeschäfts und war auch der Hauptgrund für die Fluktuationen in der Berichtsperiode und die Zunahme gegenüber dem Vorjahr. Veränderungen der direktionalen Zinspositionen trugen ebenfalls zu den Schwankungen des VaR des Zinsgeschäfts bei.

Der durchschnittliche Aktien-VaR lag mit 203 Millionen Franken über dem Durchschnitt von 173 Millionen Franken im Jahr 2005. Ein Grossteil dieser Zunahme war die Folge günstiger Handelsbedingungen, insbesondere im ersten und vierten Quartal.

Der durchschnittliche VaR des Corporate Center sank von 63 Millionen Franken im Jahr 2005 auf 43 Millionen Franken 2006, wobei es beim Zins- und beim Devisenrisiko zu einem Rückgang kam. Am Jahresende lag der VaR von UBS unter demjenigen der Investment Bank, da die Engagements des Corporate Center die Positionen der Investment Bank teilweise kompensiert haben. Die Marktrisikopositionen der übrigen Unternehmensgruppen beeinflussen den Gesamt-VaR von UBS nur geringfügig.

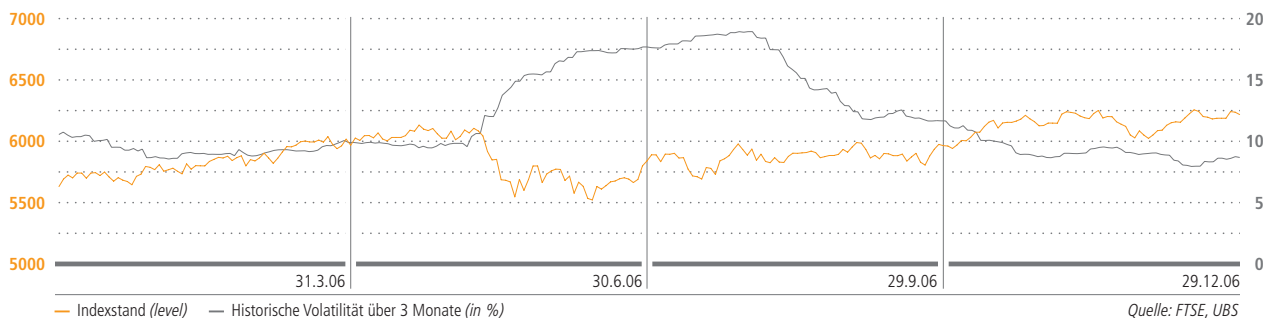
**S&P 500 Composite 2006**

2. Januar 2006 – 29. Dezember 2006



**FTSE 100 2006**

2. Januar 2006 – 29. Dezember 2006



### Veränderungen der VaR-Limiten 2006

Nach der jährlichen Überprüfung der Limiten Anfang 2006 wurde die VaR-Limite der Investment Bank erhöht und diejenige des Corporate Center reduziert, wobei die VaR-Limite von UBS als Ganzes unverändert blieb. Am 1. Dezember wurden die VaR-Limiten von UBS als Ganzes und der Investment Bank angehoben. Diese Erhöhungen widerspiegeln die Integration von Pactual sowie das für 2007 erwartete Geschäftswachstum. Die Limite des Corporate Center wurde weiter gesenkt. In der Tabelle sind die Limiten per Jahresende aufgeführt.

### Backtesting

Trotz der höheren Marktvolatilität im Mai und im Juni 2006 und der daraus resultierenden Fluktuationen der Backtesting-Erträge verzeichnete UBS im Berichtsjahr keine Backtesting-Ausnahmen, die den Aufsichtsbehörden zu melden ge-

wesen wären. Die unten stehende Grafik zeigt den 1-Tages VaR für Portfolios der Investment Bank, die den Eigenkapitalanforderungen für das Marktrisiko unterliegen, sowie die entsprechenden Backtesting-Gewinne und -Verluste. Im dazugehörigen Histogramm sind die Backtesting-Erträge zusammen mit den täglichen «Gesamterträgen» dargestellt. Dabei handelt es sich um die Erträge aus im Handelsgeschäft tätigen Geschäftsbereichen.

### Stressverlust

Der Stressverlust der Investment Bank – definiert als das Resultat unseres ungünstigsten makroökonomischen Szenarios – fiel 2006 ebenfalls höher aus als im Vorjahr. Die wichtigste Komponente blieb – wie beim VaR – das Risiko im Zusammenhang mit den Credit Spreads. Gegen Jahresende führte die Integration von Pactual zu einem Anstieg des Stressverlusts.

### Investment Bank: Value at Risk (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)

Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.06				Geschäftsjahr endend am 31.12.05			
	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.06	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.05
<b>Risikoart</b>								
Aktien	144	360	203	232	120	266	173	235
Zinsprodukte	237	607	417	405	223	514	364	269
Devisen	16	65	31	40	11	63	30	23
Energie, Metalle und Rohstoffe <sup>1</sup>	26	102	49	44	6	88	38	46
Diversifikationseffekt	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(280)	(248)	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(259)	(218)
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>559</b>	<b>420</b>	<b>473</b>	<b>245</b>	<b>512</b>	<b>346</b>	<b>355</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Basismetalle und andere Rohstoffe seit dem 15. März 2006. <sup>2</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifikationseffekt nicht aussagekräftig.

### UBS: Value at Risk (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)

Mio. CHF	Per 31.12.06 Limiten	Geschäftsjahr endend am 31.12.06				Geschäftsjahr endend am 31.12.05			
		Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.06	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.05
<b>Unternehmensgruppen</b>									
Investment Bank <sup>1,2</sup>	775	331	559	420	473	245	512	346	355
Global Asset Management <sup>3</sup>	30	4	16	9	10	3	13	10	8
Global Wealth Management & Business Banking	25	4	14	10	5	4	14	9	12
Corporate Center <sup>4</sup>	100	25	69	43	27	32	84	63	62
Diversifikationseffekt		<sup>5</sup>	<sup>5</sup>	(54)	(52)	<sup>5</sup>	<sup>5</sup>	(62)	(64)
<b>Total</b>	<b>850</b>	<b>336</b>	<b>565</b>	<b>429</b>	<b>464</b>	<b>255</b>	<b>520</b>	<b>366</b>	<b>373</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Risiko verwaltet von Dillon Read Capital Management. <sup>2</sup> Beinhaltet Pactual seit dem 1. Dezember 2006. <sup>3</sup> Es werden nur UBS-Positionen abgedeckt, die in alternative und quantitative Finanzanlagen angelegt worden sind. <sup>4</sup> Corporate Center VaR beinhaltet das Zinssatzrisiko von nicht handelsbezogenen Positionen von Treasury. Der Verkauf von Private Banks & GAM wurde am 2. Dezember 2005 abgeschlossen und deren Risiko ist ab diesem Datum nicht mehr berücksichtigt. <sup>5</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Unternehmensgruppen an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifikationseffekt nicht aussagekräftig.

### UBS: Value at Risk (1 Tag, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)<sup>1</sup>

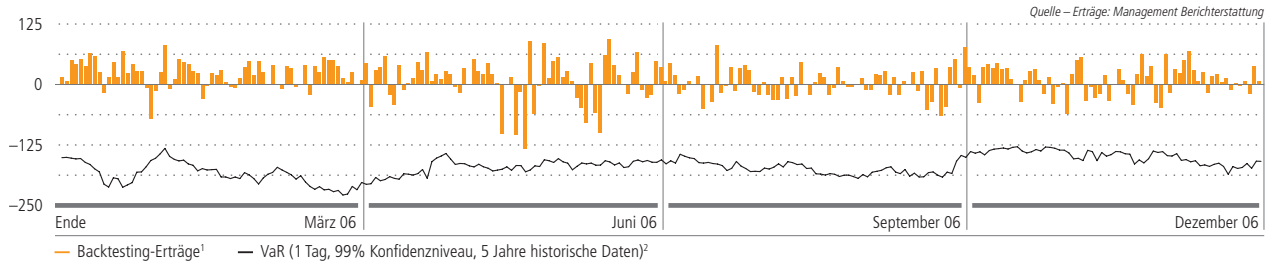
Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.06				Geschäftsjahr endend am 31.12.05			
	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.06	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.05
Investment Bank <sup>2</sup>	129	230	172	160	105	206	150	155
<b>UBS</b>	<b>131</b>	<b>233</b>	<b>173</b>	<b>162</b>	<b>109</b>	<b>211</b>	<b>157</b>	<b>164</b>

<sup>1</sup> Der 10-Tages-VaR und der 1-Tages-VaR werden unabhängig voneinander und direkt anhand der zugrunde liegenden Positionen sowie der historischen Marktveränderungen ermittelt. Der eine kann aus dem anderen nicht abgeleitet werden. <sup>2</sup> Marktrisikopositionen der Investment Bank, die regulatorischen Eigenmittelanforderungen unterliegen, trugen 2006 durchschnittlich 169 Mio. CHF und 2005 147 Mio. CHF bei.

## Investment Bank: Backtesting

Mio. CHF

2. Januar 2006–29. Dezember 2006

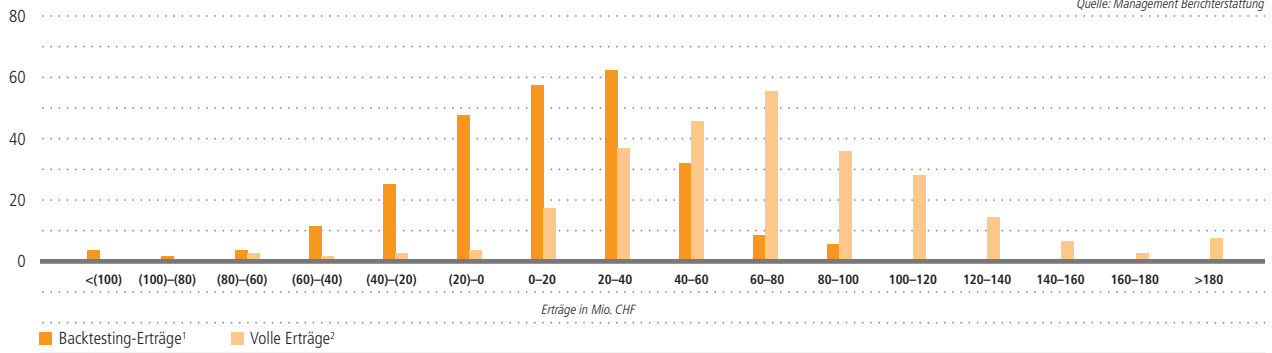


- <sup>1</sup> Ohne nicht handelsbezogene Erträge, wie solche aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, sowie Erträge aus dem Intraday-Handel.
- <sup>2</sup> Beinhaltet nur Marktrisikopositionen, die regulatorischen Eigenmittelanforderungen unterliegen.

## Investment Bank: Verteilung Erträge 2006

Häufigkeit in Anzahl Tagen

Quelle: Management Berichterstattung



- <sup>1</sup> Ohne nicht handelsbezogene Erträge, wie solche aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, sowie Erträge aus dem Intraday-Handel.
- <sup>2</sup> Beinhaltet alle Erträge aus Geschäftsbereichen, welche im Handelsgeschäft tätig sind.

## VaRiationen zum Thema

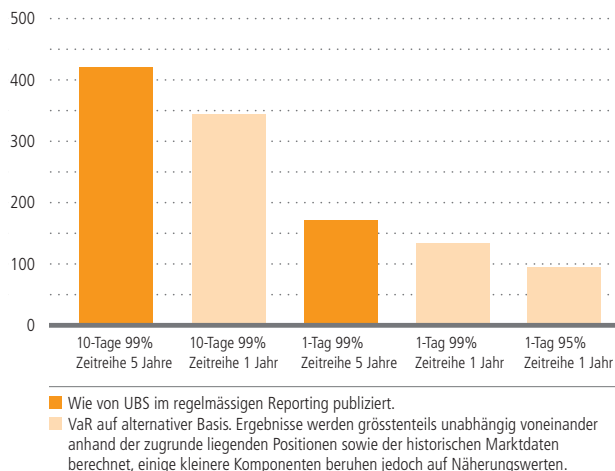
Finanzinstitute verwenden Value at Risk (VaR) häufig als Teil ihres internen Risikokontrollsystems zur Messung des Marktrisikos, zur Bestimmung der regulatorisch erforderlichen Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos und zur externen Offenlegung ihres Marktrisikos. Es existiert allerdings kein branchenweiter Standard für VaR. Der Begriff umfasst eine ganze Reihe von Messgrössen und Modellen mit unterschiedlichen statistischen Grundlagen und Parametern, die verschiedene Arten von Marktrisikoeignissen erfassen. Unternehmen wenden ihre VaR-Modelle auf Positionen aus unterschiedlichen Aktivitäten an. Ihre externe Offenlegung erfolgt nicht notwendigerweise auf derselben

Basis wie ihre internen Risikokontrollen oder ihre Berechnungen der regulatorischen Eigenkapitalunterlegung. All diese Faktoren beeinflussen den ausgewiesenen VaR und können Vergleiche zwischen Unternehmen erschweren. Zum einfacheren Vergleich zeigt die unten stehende Grafik den durchschnittlichen VaR der Investment Bank basierend auf unterschiedlichen Parametern. Es zeigt sich ganz klar, dass die gewählte Haltedauer, das verwendete historische Zeitfenster und das Konfidenzniveau jeweils einen grossen Einfluss auf den rapportierten VaR haben. UBS verwendet dasselbe VaR-Modell zu internen Risikokontrollzwecken

(einschliesslich Limiten), zur Berechnung der regulatorischen Eigenkapitalunterlegung sowie für die detaillierte externe Offenlegung. Dabei kommen, wie unter «Value at Risk» beschrieben, ein 10-Tages-VaR und 5 Jahre historische Daten zur Anwendung. 1-Tages-VaR, separat berechnet mit denselben Modellen aus denselben historischen Daten, wird zu Backtesting-Zwecken verwendet und fliesst ebenfalls in unsere externe Offenlegung ein. Unser 1-Tages-VaR lag stets unter unserem 10-Tages-VaR, wobei kein konstantes Verhältnis erkennbar ist. Dieses basiert sowohl auf der Portfoliozusammensetzung als auch auf dem Muster der historischen Daten (insbesondere Markttendenzen oder deutliche Trendwenden).

### Investment Bank: VaR auf unterschiedlichen Parametern, 2006

Mia. CHF



Die Länge der historischen Zeitreihe beeinflusst zwar die VaR-Ergebnisse, dies jedoch nicht systematisch. Eine längere Zeitreihe führt in der Regel zu einem stabileren VaR, da dieser weniger stark von kurzfristigen Trends beeinflusst wird. Da wir auf einen Zeitraum von fünf Jahren zurückblicken, widerspiegelte unser VaR in den vergangenen zwei Jahren weiterhin die extremen Marktbewegungen von 2001 und 2002. Somit fiel er höher aus, als dies unter Verwendung einer einjährigen Zeitreihe der Fall gewesen wäre.

Im Weiteren beeinflusst das gewählte Konfidenzniveau das Ergebnis. Ein höheres Konfidenzniveau führt immer zu einem höheren VaR, was sich in der Regel aber nicht durch eine einfache statistische Formel beschreiben lässt.



# Operationelles Risiko

Unter operationellem Risiko versteht man ein Verlustrisiko, das infolge eines Mangels oder Versagens von internen Prozessen, Menschen oder Systemen oder aufgrund externer Ereignisse entsteht. Diese können absichtlich oder zufällig herbeigeführt oder natürlichen Ursprungs sein. Dieses Risiko ist Bestandteil aller Aktivitäten von UBS. Operationelles Risiko entsteht nicht nur durch die Geschäfte, die wir als Finanzdienstleister tätigen, sondern auch durch die Tatsache, dass wir ein Unternehmen sind. Als solches sind wir Arbeitgeber, besitzen und nutzen Immobilien und halten Vermögenswerte, einschliesslich Informationen, für uns sowie für unsere Kunden. Unsere Bewirtschaftung des operationellen Risikos ist nicht darauf ausgerichtet, das Risiko per se zu eliminieren. Vielmehr müssen wir gewährleisten, dass das operationelle Risiko die von der Unternehmensführung festgelegten Limiten nicht überschreitet und dass wir über die nötigen Daten verfügen, um fundierte Entscheidungen über zusätzliche Kontrollen, Änderungen von bestehenden Kontrollen oder über andere Risikomassnahmen zu treffen. Der Group Chief Risk Officer und der ihm unterstellte Group Head of Operational Risk sind für die Unabhängigkeit, Objektivität und Wirksamkeit unserer Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos verantwortlich.

## Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos

Jede Funktion, sei sie nun im Front-, Kontroll- oder Logistikbereich angesiedelt, ist für die Bewirtschaftung der operationellen Risiken, die im Rahmen ihrer eigenen Tätigkeit entstehen, verantwortlich. Weil diese Risiken nicht isoliert auftreten, das heisst, Probleme in einem Bereich möglicherweise Auswirkungen auf viele andere Bereiche haben, gründet unser Risikoansatz auf der gegenseitigen Kontrolle aller Funktionen. Jede Unternehmensgruppe hat deshalb als integralen Bestandteil ihrer Aufsichtsstruktur funktionsübergreifende Gremien geschaffen, um das operationelle Risiko aktiv zu bewirtschaften.

Um die Integrität der Entscheidungen im Risikomanagement zu gewährleisten, verfügt jede Unternehmensgruppe zudem über eine Operational-Risk-Control-Einheit, deren Leiter funktional dem Group Head of Operational Risk untersteht. Diese Einheiten sind in erster Linie dafür zuständig, die wirksame Umsetzung der Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos in der Unternehmensgruppe zu bestätigen, eine transparente Beurteilung und Berichterstattung über die Risiken zuhanden der obersten Führungsebene sicherzustellen sowie unternehmensgruppenübergreifende Fragen

mit ihren Pendants in anderen Unternehmensgruppen und mit dem Group Head of Operational Risk zu koordinieren.

Die Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos stützen sich auf die Definition der eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten in sämtlichen Funktionen. Damit lässt sich sicherstellen, dass eine angemessene Aufgabenteilung, die vollständige Abdeckung sämtlicher operationeller Risiken und klare Zuständigkeiten gewährleistet sind. Aufgrund dieser Analyse entwickeln die Funktionen Kontrollziele und -standards, um die materiellen und immateriellen Vermögenswerte sowie die Interessen der Bank gegen die möglichen operationellen Risiken zu schützen, denen UBS im Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit ausgesetzt ist. Diese Risiken reichen von alltäglichen Ereignissen wie Problemen bei der Kontoabstimmung bis hin zu potenziell schwerwiegenden Ereignissen wie Betrug. Es ist nicht möglich, alle Risiken zu eliminieren – weil Fehler und Unfälle immer passieren können –, und genauso ist es auch nicht immer kosteneffizient, dies zu tun, selbst wenn es möglich wäre. Unser internes Kontrollsystem unterscheidet mögliche Ereignisse nach der Wahrscheinlichkeit ihrer Häufigkeit und ihrer Auswirkungen. Unsere Bestrebungen zur Risikominderung und -vermeidung konzentrieren sich auf jene Bereiche, in denen wir schwerwiegenden Ereignissen am stärksten ausgesetzt zu sein glauben. Dies schliesst Ereignisse mit ein, die bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar oder – wenn auch nicht vorhersehbar sind – so doch bis zu einem gewissen Grad als wahrscheinlich erachtet werden. Bei Risiken mit geringeren Auswirkungen legen wir den Schwerpunkt auf die Bewirtschaftung und die Überwachung.

Die Funktionen überwachen die Einhaltung ihrer Kontrollen und beurteilen deren Wirksamkeit auf verschiedene Weise, zum Beispiel mittels Selbstzertifizierung durch die Mitarbeiter und Evaluierung von deren Antworten durch das Management. Ferner überwachen sie eine Vielzahl von Messgrössen, die frühzeitig aufzeigen können, ob die Nichterreichung der Kontrollziele eine Risikoerhöhung bewirkt. Diese Kennzahlen geben Auskunft über die Anzahl und Art (unter anderem Bedeutungsgrad, Ausmass, Zeitdauer) beispielsweise von Kundenbeschwerden und -forderungen, Annullierungen und Berichtigungen von Transaktionen, nicht abgestimmten Positionen auf Kontokorrent- und Kundenkonten sowie Systemausfällen. Darüber hinaus evaluiert UBS die Folgen der Ergebnisse interner und externer Audits sowie weiterer relevanter Informationsquellen.

Wenn Ereignisse eintreten, die bedeutende operationelle Risiken nach sich ziehen, analysieren wir ihre Ursachen sowie die Implikationen auf unsere Kontrollgrundsätze – unabhän-

gig davon, ob sie einen direkten finanziellen Verlust bewirken oder nicht. Berücksichtigt werden – sofern genügend Informationen veröffentlicht werden – auch Ereignisse, die Drittparteien betreffen, welche für unsere Geschäftsaktivitäten von Bedeutung sind. Es ist wichtig, dass wir sämtliche verfügbaren Informationen nutzen, um unsere Kontrollprozesse zu überprüfen. Auch wenn ein Ereignis nicht zwangsläufig zu einem direkten oder indirekten finanziellen Verlust führt, kann es einen Hinweis darauf liefern, dass unsere Standards nicht eingehalten werden.

Die funktional verantwortlichen Manager überprüfen die Gesamtheit dieser Informationen. Auf dieser Basis beurteilen sie, in welchem Ausmass operationelle Risiken bestehen und welche Massnahmen zur Lösung spezifischer Probleme zu treffen sind. Es wird regelmässig Bericht sowohl innerhalb der Unternehmensgruppe als auch zuhanden des Group Chief Risk Officer erstattet, damit sich das oberste Management ein genaues Bild des operationellen Risikos machen kann.

### Messung des operationellen Risikos

Die spezifischen Risiken, die im Rahmen des operationellen Risikomanagements ermittelt und der obersten Führungsebene gemeldet werden, werden auf die potenzielle Häufigkeit ihres Auftretens und den voraussichtlichen Schweregrad der daraus entstehenden Folgen geprüft. Anschliessend bestätigen die Operational-Risk-Control-Funktionen innerhalb der Unternehmensgruppen diese Beurteilungen.

Wir führen eine Datenbank für finanzielle Ereignisse (Gewinne ebenso wie Verluste), die aus Störungen der Geschäftsabwicklung resultieren. Die Verlustdaten und die Szenarien, die mögliche künftige Verluste darstellen, nutzen wir als Inputgrössen für ein Modell, welches das operationelle Risiko von UBS quantifiziert. Das Ergebnis aus diesem Modell

wird letztlich die Grundlage der regulatorisch erforderlichen Eigenkapitalunterlegung für die operationellen Risiken gemäss Basel II bilden. Diesbezüglich beabsichtigen wir die Anwendung eines Advanced Measurement Approach. Diese Quantifizierung ist hilfreich, genügt indes nicht. Ein einzelnes Ereignis kann für UBS auch andere finanzielle Folgen haben als direkte Kosten oder Verluste – beispielsweise Bussen, Entschädigungen an Kunden oder auch Abschreibungen auf Vermögenswerten. Denkbar sind zudem Ertragseinbussen wegen einer Unterbrechung der Geschäftstätigkeit oder Kosten im Zusammenhang mit einer Sanierung. Überdies können sich die Auswirkungen als schwerwiegender erweisen, als die unmittelbaren Kosten zunächst vermuten lassen. Eine öffentlich bekannt gegebene Busse der Aufsichtsbehörden etwa kann zu Kundenabgängen oder einem Verlust von Geschäften führen. Im Allgemeinen besteht kein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe des Risikos und den effektiven finanziellen Verlusten oder der Häufigkeit ihres Auftretens. Diese liefern im besten Fall gewisse Anhaltspunkte.

Hinsichtlich der Bilanzierung der operationellen Risiken werden zahlreiche potenzielle Verluste identifiziert, bevor die Wahrscheinlichkeit, der Zeitpunkt oder der Betrag der künftigen Belastung mit Sicherheit bekannt ist. Gemäss IFRS bilden wir jedoch eine Rückstellung aufgrund der bestmöglichen Schätzung für eine Verpflichtung, wenn es wahrscheinlich ist, dass eine Zahlung zu leisten sein wird – selbst wenn der zu begleichende Betrag noch nicht mit Bestimmtheit feststeht. Dies erfordert ein ausgebildetes Urteilsvermögen. Sobald wir in der Lage sind, ein potenzielles operationelles Risiko genauer zu quantifizieren, wird die entsprechende Rückstellung nach oben oder unten korrigiert. Der Stand der ausstehenden Rückstellungen, der in Anmerkung 21 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt ist, dient als bestmögliche Schätzung des aktuellen Verlusts bei der Quantifizierung des operationellen Risikos.

---

## Operationelles Risiko in der Praxis

Die gesamten finanziellen Verluste aus operationellen Risiken im Jahr 2006 waren in etwa mit jenen der Jahre 2004 und 2005 vergleichbar. 2006 war jedoch ein bedeutender Teil des Verlusts auf ein einziges Ereignis zurückzuführen: die Beilegung eines langjährigen Rechtsstreits mit der

Sumitomo Corporation. Der Rechtsstreit ging auf eine Klage aus dem Jahr 1999 zurück und stand im Zusammenhang mit Kupfertransaktionen, an denen eine Vorgängerbank von UBS (die Schweizerische Bankgesellschaft) zwischen 1995 und 1996 beteiligt gewesen war. UBS schloss den Fall

ohne Eingeständnis einer Schuld ab. Der Fall zeigt aber klar, welche langfristige Auswirkungen gewisse Ereignisse, die operationelle Risiken nach sich ziehen, haben können, bei denen sich der finanzielle Verlust erst Jahre nach den auslösenden Aktivitäten abzeichnet.

## Entwicklung des operationellen Risikos

Die Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos dienen als Basis für die Beurteilung der internen Kontrollen durch Spezialisten in Bereichen wie Recht, Compliance, Steuern und Personalwesen sowie als Hilfe zur Erfüllung internationaler regulatorischer Kontrollanforderungen wie Basel II und Section 404 des Sarbanes-Oxley 404 (SOX 404). UBS musste die Anforderungen gemäss SOX 404 erstmals Ende 2006 einhalten. Das im letzten Jahr geschaffene Group SOX Office (GSO), das dem Group Chief Financial Officer untersteht, koordinierte eine Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems für das finanzielle Berichtswesen durch Spezialisten. Ausgangspunkt bildeten dabei die Selbstbeurteilungen der Unternehmensgruppen. GSO analysierte diese Ergebnisse und gab Empfehlungen zuhanden des SOX 404 Assessment Committee und der Konzernleitung ab, die ihrerseits eine Beurteilung auf Stufe Konzern vornahm.

**>> Diese Beurteilung ist mit dem dazugehörigen Bericht der externen Revisionsstelle im Finanzbericht 2006 zu finden.**

Aufbauend auf dem beschriebenen SOX-404-Ansatz haben wir das System zur Risikobewirtschaftung im vergangenen Jahr weiter so optimiert, dass es die Beurteilungen der Policy-Umsetzung, des aufsichtsrechtlichen Berichtswesens sowie der Governance für juristische Einheiten unterstützt. Ein Hauptschwerpunkt wird im kommenden Jahr darauf liegen, die Grundsätze mit einem konzernweiten Ansatz für die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit und das Krisenmanagement in Einklang zu bringen.

Schliesslich führte die anhaltende Geschäftsexpansion im Jahr 2006 auch zu Bestrebungen, die Richtlinien auf neue Bereiche auszudehnen wie das UBS Service Centre in Indien, einem gemeinsamen internen Dienstleistungszentrum für das Offshoring von Geschäftsprozessen, Dillon Read Capital Management, die auf alternative Anlagen spezialisierte neue Einheit von Global Asset Management, sowie die 2006 erworbene Banco Pactual, eine der ersten Adressen Brasiliens für Wealth Management, Investment Banking und Asset Management. Wir stellen sicher, dass unser System ausreichend skalierbar und flexibel bleibt, um seinen Anwendungsbereich auf neu geschaffene Aktivitäten und neu erworbene Geschäftsbereiche auszudehnen.





# Einleitung

Im Rahmen ihrer Bilanz- und Kapitalbewirtschaftungsverantwortlichkeiten geht die Treasury-Abteilung Marktrisiken ein. Sie zeichnet verantwortlich für die Bewirtschaftung der Zinsrisiken, die UBS aus der Finanzierung nicht geschäftsbezogener Positionen und aus der Übertragung langfristiger Zinsrisiken aus anderen Unternehmensgruppen entstehen. Des Weiteren bewirtschaftet die Treasury-Abteilung das Wechsel-

kursrisiko, das sich aus der Geschäftsabwicklung in verschiedenen Währungen ergibt.

In die Zuständigkeit von Treasury fällt zudem die Bewirtschaftung des konsolidierten Eigenkapitals von UBS, um ihre Kapitalkennzahlen zu schützen sowie stabile Zinserträge sicherzustellen.

## Treasury: Value at Risk (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)<sup>1</sup>

Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.06				Geschäftsjahr endend am 31.12.05			
	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.06	Min.	Max.	Durchschnitt	31.12.05
Zinsprodukte	19	72	36	19	31	84	65	62
Devisen	4	51	30	20	3	67	26	30
Diversifikationseffekt	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(23)	(12)	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(26)	(30)
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>86</b>	<b>65</b>	<b>62</b>

<sup>1</sup> Der VaR von Treasury unterscheidet sich 2005 von demjenigen des Corporate Center, in dem auch Private Banks & GAM bis zu deren Verkauf am 5. Dezember 2005 erfasst sind. 2006 trägt einzig Treasury zum VaR des Corporate Center bei. <sup>2</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifikationseffekt nicht aussagekräftig.

# Zins- und Währungsbewirtschaftung

## Bewirtschaftung nicht handelsbezogener Zinsrisiken

Die grössten nicht handelsbezogenen Zinsrisiken entstehen im Vermögensverwaltungs- und im Schweizer Bankgeschäft. Diese Risiken werden von den Einheiten, in denen sie entstehen, mit einer der beiden zentralisierten Einheiten zur Bewirtschaftung des Zinsrisikos glattgestellt, entweder mit der Einheit Treasury oder mit der Einheit Cash and Collateral Trading (CCT) der Investment Bank. Diese beiden Einheiten bewirtschaften die Risiken auf integrierter Basis, um das Netting-Potenzial der verschiedenen Risiken aus unterschiedlichen Quellen umfassend auszuschöpfen.

Risiken aus kurzfristigen, auf Schweizer Franken lautenden Transaktionen mit festen Fälligkeiten sowie aus allen auf eine andere Währung lautenden Transaktionen werden in der Regel CCT übertragen, wie Sie im Kapitel Risikobewirtschaftung unter «Marktrisiko» nachsehen können.

Risiken aus auf Schweizer Franken lautenden Transaktionen mit festen Fälligkeiten von über einem Jahr werden durch individuelle Back-to-Back-Transaktionen an Treasury übertragen. Kontokorrent- und Sparkonten sowie viele andere Retailprodukte von Global Wealth Management & Business Banking weisen keine vertraglich festgelegte Fälligkeit auf, oder ihre Zinssätze sind nicht direkt mit den Marktzinsen verknüpft. Daher können diese Zinsrisiken nicht durch direkte Back-to-Back-Transaktionen übertragen werden. Stattdessen werden diese Zinsrisiken zusammengefasst («gepoolt») und mithilfe eines Replikationsportfolios übertragen. Ein Replikationsportfolio ist ein Portfolio bestehend aus festen Vorschüssen bzw. Festgeldern zwischen der entsprechenden Geschäftseinheit und Treasury zu Marktkursen. Es bildet das durchschnittliche Zinscashflow- und Zinsbindungsverhalten der «gepoolten» Kundentransaktionen weitestgehend nach und wird monatlich neu gewichtet. Die Struktur sowie die Parameter der Replikationsportfolios sind so gewählt, dass sie den langfristigen Beobachtungen der Markt- und Kundenverhalten entsprechen, und werden periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst. Dank diesem Prozess werden die Ergebnisse der einzelnen Geschäftseinheiten bestmöglich vom Risiko aus Marktziinsänderungen befreit: Die Marge auf den Produkten verbleibt bei den Geschäftseinheiten und wird von diesen bewirtschaftet.

Ein bedeutender Teil der Zinsrisiken entsteht auch im Zusammenhang mit nicht geschäftsbezogenen Bilanzpositionen, beispielsweise bei der Finanzierung von Bankimmobilien und bei Kapitalbeteiligungen an assoziierten Gesellschaften. Diese Risiken werden in der Regel Treasury zugewiesen, indem ein Replikationsportfolio gebildet wird, welches das von der Geschäftsleitung vorgeschriebene Finanzierungsprofil weitestgehend nachbildet.

Zur Bewirtschaftung seiner verbleibenden offenen Zinspositionen nutzt Treasury etwaige Verrechnungen zwischen Positionen aus verschiedenen Quellen – stets innerhalb der geltenden Marktrisikolimiten (VaR- und Stressverlustlimiten). Bevorzugtes Instrument zur Risikobewirtschaftung sind Zinsswaps, für die ein liquider und flexibler Markt besteht. Die Transaktionen werden ausnahmslos über die Investment Bank abgewickelt. Die Treasury-Abteilung gelangt nicht direkt an den externen Markt. Das einbehaltene Zinsrisiko ist im VaR berücksichtigt, welches in der Tabelle «Treasury: Value at Risk» gezeigt wird.

## Marktrisiko aus der Bewirtschaftung des konsolidierten Kapitals

Nach der internationalen Bankengesetzgebung (BIZ-Richtlinien) sind wir verpflichtet, einen Mindestbestand an Kapital gegen Aktiven und andere Positionen (risikogewichtete Aktiven) zu halten. Das Verhältnis zwischen Kapital und risikogewichteten Aktiven von UBS – die BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) – wird von Aufsichtsbehörden und Analysten überwacht und dient als Kennzahl für unsere Finanzstärke.

Das Kapital von UBS lautet auf Schweizer Franken. Die risikogewichteten Aktiven des Konzerns lauten jedoch auch auf diverse andere Währungen, in erster Linie US-Dollar, Euro und britische Pfund. (Nach dem Erwerb der Banco Pactual im Dezember 2006 lautet nun auch ein wesentlicher Teil der risikogewichteten Aktiven auf brasilianische Real.) Ein deutlicher Wertverlust des Schweizer Frankens gegenüber den genannten Währungen würde die BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) des Konzerns belasten. Die Treasury-Abteilung hat daher das Mandat, diese Kennzahl vor ungünstigen Währungseinflüssen zu schützen und auf dem Kapital einen stabilen Ertragsstrom zu erwirtschaften. Das Mandat legt Währung, Laufzeit und Produktmix – das Zielprofil – fest, an dem sich Treasury bei der Bewirtschaftung des Kapitals orientiert.

Das Kapital des Stammhauses und seiner Tochtergesellschaften wird konzernintern in Form verzinslicher Bareinlagen angelegt, vorwiegend bei der Einheit CCT der Investment Bank. Bei Bedarf tätigt Treasury auch Derivatstransaktionen (hauptsächlich Zinsswaps) mit dem Handelsdesk der Investment Bank, um das Zielprofil zu erreichen. CCT und die Derivathandelseinheiten bewirtschaften die daraus resultierenden Cash- und Marktrisikopositionen im Rahmen ihres Tagesgeschäfts und berücksichtigen dabei die im Kapitel Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung beschriebenen Grundsätze und Limiten.

Auf Basis Konzern stützt sich das Zielprofil von Treasury auf einen Währungsmix, der weitgehend die Währungs-

verteilung der konsolidierten risikogewichteten Aktiven widerspiegelt. Zur Erreichung des gewünschten Ertragsstroms werden geeignete Produkte und Laufzeiten eingesetzt. Verliert (oder gewinnt) der Schweizer Franken gegenüber diesen Währungen an Wert, steigen (oder sinken) die konsolidierten risikogewichteten Aktiven im Verhältnis zu unserem Kapital. Diese Währungsschwankungen führen bei der Konsolidierung überdies zu Umrechnungsgewinnen (oder -verlusten), die im Eigenkapital erfasst werden. So steigt oder sinkt unser konsolidiertes Eigenkapital analog zu den Schwankungen der risikogewichteten Aktiven, was die BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) des Konzerns schützt. Das Kapital des Stammhauses selbst

wird überwiegend in Schweizer Franken gehalten. Damit soll vermieden werden, dass Währungsschwankungen das Finanzergebnis des Stammhauses beträchtlich beeinflussen.

Zwecks Messung und Bewirtschaftung der Marktrisikoposition von Treasury wird das konsolidierte Eigenkapital von UBS im Treasury-Buch durch Replikationsportfolios (Verpflichtungen) mit derselben Zielwährung und demselben Zinsprofil dargestellt. Die Zinspositionen, die sich aus den Einlagen von Treasury bei CCT oder anderen Einheiten ergeben, und die damit verbundenen Derivate neutralisieren in der Regel das Zinsrisiko der Replikationsportfolios. Etwaige Ungleichgewichte werden gemeinsam mit anderen nicht

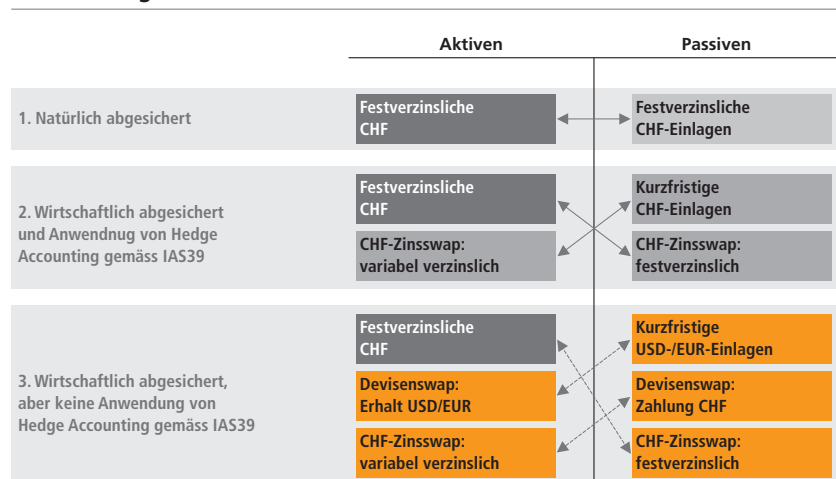
## IAS 39 Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

Der Hauptteil der von Treasury bewirtschafteten Zinspositionen stammt aus dem Kredit- und Einlagengeschäft mit Privatkunden. Aufgrund der Natur des Schweizer Retailgeschäfts entfällt der überwiegende Teil des Aktivgeschäfts auf Festzinsgeschäfte mit langfristigen Laufzeiten. Im Passivgeschäft dagegen sind die Laufzeiten eher kurz. Deshalb bewirtschaftet Treasury das daraus resultierende Zinsrisiko aktiv durch regelmässige Derivattransaktionen. Für die meisten dieser Derivate wird nach IAS 39 das Hedge Accounting gemäss der «Cash Flow Hedge»-Methode angewendet. Dies bedeutet, dass sich der Ertrag auf Swaps symmetrisch zum Ertrag auf den zugrunde liegenden Aktiven und Passiven verhält. Um als «wirksam» zu gelten, muss ein Derivat (zum Beispiel ein Swap) bestimmte Kriterien erfüllen. Eines ist der von UBS zu erbringende Nachweis, dass das Derivat erwartete künftige Zahlungsströme absichert, ein anderes die Voraussetzung, dass das betreffende Derivat auf dieselbe Währung lautet wie das gesicherte Grundgeschäft. Das zweite Kriterium kann in Konflikt stehen mit einem Finanzierungsansatz, der auf einer weltweiten Diversifikation basiert und damit naturgemäss eine Vielfalt von Währungen umfasst. UBS deckt ihren Finanzierungsbedarf möglichst optimal, indem sie zur Beschaffung von Barmitteln die effizientesten Produkte und Währun-

gen nutzt. Dies kann zu Finanzierungen in Fremdwährungen über den externen Markt führen, auf die ein Devisenswap folgt, um die Fremdwährungsverpflichtungen in eine Schweizer-Franken-Passivposition umzuwandeln, die wiederum zur Finanzierung einer Schweizer-Franken-Aktivposition verwendet wird. Nachfolgendes Diagramm veranschaulicht den mehrstufigen Prozess. Obwohl die relevanten Marktrisiken in diesem Beispiel so wirksam als möglich wirtschaftlich abgesichert sind, ist es UBS unter Umständen nicht gestattet, gemäss der «Cash Flow Hedge»-Methode uneingeschränkt Hedge Accounting anzuwenden. Aus diesem Grund werden die Gewinne und Ver-

luste aus den unter (3) im Diagramm beschriebenen Derivattransaktionen zum Fair Value in der Erfolgsrechnung erfasst. Diese Gewinne und Verluste werden dem Corporate Center zugeordnet und sind ein Grund für die Volatilität der ausgewiesenen Quartalerträge. Auf Konzernstufe bewirkten Veränderungen der langfristigen Schweizer-Franken-Zinsen 2006 nur eine unwesentliche Ertragsvolatilität bei den Derivattransaktionen, für die kein Hedge Accounting bestand. Die steigenden Zinsen wirkten sich grösstenteils positiv auf die Quartalergebnisse des Corporate Center aus, der deutliche Zinsrückgang im dritten Quartal hatte jedoch einen negativen Effekt.

### Absicherung des Zinsrisikos im CHF-Bankbuch





handelsbezogenen Zinsrisiken innerhalb der Marktrisikolimiten (VaR und Stressverlust) von Treasury bewirtschaftet und sind in der Tabelle «Treasury: Value at Risk» abgebildet.

Diese strukturellen Währungsengagements werden von der Geschäftsleitung überprüft und sind weder den internen Marktrisikolimiten unterworfen noch in der VaR-Tabelle von Treasury berücksichtigt.

#### Entwicklung des Zinsrisikos von Treasury

Das Zinsrisiko von Treasury – ausgedrückt als VaR und aufgeführt in der Tabelle auf Seite 100 – umfasst sowohl die Darstellung des konsolidierten Eigenkapitals (Replikationsportfolios) als auch den beschriebenen Einsatz des Eigenkapitals. Am 31. Dezember 2006 war das konsolidierte Eigenkapital von UBS wie folgt eingesetzt: in Schweizer Franken (einschliesslich eines Grossteils des Kapitals des Stammhauses) mit einer durchschnittlichen Laufzeit von etwa 3 Jahren und einer Zinssensitivität von 7,4 Millionen Franken pro Basispunkt; in US-Dollar mit einer durchschnittlichen Laufzeit von 4 Jahren und einer Sensitivität von 8,4 Millionen Franken pro Basispunkt; in Euro mit einer durchschnittlichen Laufzeit von 3 Jahren und einer Sensitivität von 0,7 Millionen Franken pro Basispunkt sowie in britischem Pfund mit einer Laufzeit von 3 Jahren und einer Sensitivität von 0,5 Millionen Franken pro Basispunkt. Die Zinssensitivität dieser Positionen steht in direktem Verhältnis zu ihrer Laufzeit. Bei einer deutlich kürzeren Laufzeit würde die Zinssensitivität zwar reduziert, die Volatilität der Zinserträge aber steigen.

#### Bewirtschaftung des Währungsrisikos durch das Unternehmen

Unsere Aktivitäten zur Bewirtschaftung des Währungsrisikos sind so ausgerichtet, dass sich die Auswirkungen ungünstiger Währungsentwicklungen auf unser ausgewiesenes Finanzergebnis sowie auf unsere Fähigkeit, die Geschäftstätigkeit angesichts der aufsichtsrechtlichen Einschränkungen fortzusetzen, begrenzen und kontrollieren lassen. Wir konzentrieren uns bei der Bewirtschaftung des Währungsrisikos auf drei Hauptbereiche: währungskongruente Finanzierung/Anlage von nicht auf Schweizer Franken lautenden Aktiven/Passiven; monatlicher Umtausch («Selldown») von Gewinnen und Verlusten, die nicht auf Schweizer Franken lauten; selektive Absicherung antizipierter Gewinne und Verluste, die nicht auf Schweizer Franken lauten.

#### Währungskongruente Finanzierung und Anlage von nicht auf Schweizer Franken lautenden Aktiven und Passiven

Soweit angebracht und effizient, befolgen wir den Grundsatz, die Währungen unserer Aktiven auf die Währungen der sie finanzierenden Passiven abzustimmen. Folglich wird ein Vermögenswert in US-Dollar in der Regel mit US-Dollar finanziert, eine Verbindlichkeit in Euro durch einen Vermögenswert in Euro kompensiert usw. Damit lassen sich Gewinne und

Verluste aus der Umrechnung in Schweizer Franken zu dem per Quartalsende gültigen Wechselkurs vermeiden.

#### Monatlicher Umtausch (Selldown) ausgewiesener Gewinne und Verluste

Zu Bilanzierungszwecken werden jeden Monat Fremdwährungsgewinne oder -verluste aus den Originalwährungen der Transaktionen zum per Monatsende gültigen Satz in Schweizer Franken umgetauscht. Treasury zentralisiert im Stammhaus Gewinne bzw. Verluste in Fremdwährungen und verkauft bzw. kauft diese gegen Schweizer Franken, um die Ertragsvolatilität aufzuheben, die sich aus einer erneuten Umrechnung von früher ausgewiesenen Gewinnen und Verlusten, die nicht auf Schweizer Franken lauten, zu unterschiedlichen Kursen ergeben würde. Andere Betriebseinheiten von UBS wenden ein ähnliches monatliches Selldown-Verfahren in ihre eigenen Währungen an. Die in Betriebseinheiten mit anderer Rechnungswährung als Schweizer Franken einbehaltenen Gewinne werden wie vorgängig beschrieben als Teil des konsolidierten Eigenkapitals bewirtschaftet.

#### Absicherung antizipierter künftig ausgewiesener Gewinne

Das monatliche Selldown-Verfahren kann UBS nicht vor Ertragschwankungen schützen, die ein nachhaltiger Wertanstieg des Schweizer Frankens gegenüber einer der Hauptwährungen, in denen sie ihre Nettoerträge erwirtschaftet, oder ein Wertanstieg einer Währung, in der ihr bedeutende Kosten entstehen, mit sich bringt.

Durch die Bewirtschaftung des Währungsrisikos durch das Unternehmen wollen wir die möglichen negativen Auswirkungen einer solchen Entwicklung vermindern. Dazu sichern wir einen Teil unserer antizipierten künftigen Gewinne durch eine dynamische und kostengünstige Strategie ab, ohne das mit einer Schweizer-Franken-Abschwächung verbundene Aufwärtspotenzial preiszugeben.

Das Absicherungsprogramm wird unter Einbezug der von der Konzernleitung definierten Risikoneigung sowie unserer Einschätzung der voraussichtlichen Währungsentwicklung erarbeitet und umgesetzt. Es untersteht der Kontrolle und der Genehmigung durch den Group Chief Financial Officer. Obwohl diese Transaktionen dazu dienen, künftige Gewinne abzusichern, gelten sie als offene Währungspositionen. Deshalb unterliegen sie den internen VaR- und den Stressverlustlimiten für das Marktrisiko und sind in der VaR-Tabelle auf Seite 100 aufgeführt.

In der offiziellen Segmentberichterstattung werden die Gewinne und Verluste aus der Absicherungsstrategie als Positionen des Corporate Center aufgeführt. Die Ergebnisse der Unternehmensgruppen unterliegen dagegen uneingeschränkt den Wechselkursschwankungen. Der in Schweizer Franken ausgewiesene Reingewinn von UBS wurde im Jahr 2006 leicht negativ von Wechselkursschwankungen beeinflusst. Dieser Effekt bewegte sich jedoch klar im Rahmen der intern festgelegten Toleranzwerte.

# Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung

Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung sind für ein Finanzinstitut von grösster Bedeutung. Mit der fortwährenden Liquiditätsbewirtschaftung stellt ein Unternehmen sicher, dass es gegen Krisen gewappnet ist. Dies können allgemeine Marktereignisse sein, lokale Störungen, die nur bestimmte Institute betreffen, oder unternehmensspezifische Probleme. Ist ein Institut nicht in der Lage, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit zu erfüllen, kann es zugrunde gehen. Der Grund muss aber nicht zwingend in der eigentlichen Zahlungsunfähigkeit bestehen, sondern kann vielmehr im Unvermögen liegen, auf unbesicherter Basis Mittel aufzunehmen, oder in Vermögenswerten, deren Ausmass und Bonität ungenügend sind, um Geld gegen Sicherheit aufnehmen zu können, oder aber in fehlenden liquiden Vermögenswerten, die zur Generierung von Barmitteln veräussert werden können, ohne dadurch den Unternehmenswert wesentlich zu schwächen. UBS bewirtschaftet ihre Liquiditätsposition, damit die Fortführung ihrer normalen Geschäftstätigkeit auch in Krisenzeiten gewährleistet ist. In Ergänzung dazu bewirtschaftet sie das Finanzierungsrisiko mit dem Ziel, die Passiven zwecks effizienter und kostengünstiger Finanzierung der Geschäftstätigkeit optimal zu strukturieren. Gleichzeitig schützt unsere langfristig stabil und sicher ausgerichtete Finanzierung unsere Liquiditätsposition im Falle einer UBS-spezifischen Krise.

Im Rahmen unserer Geschäftsaktivitäten generieren wir Aktiv- und Passivpositionen, die naturgemäss nach Märkten, Produkten und Währungen breit diversifiziert sind. Dadurch verringert sich unsere Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen, und es entstehen zahlreiche Anlagemöglichkeiten, die wiederum das Liquiditätsrisiko reduzieren. Dank einem zentralisierten Ansatz zur Finanzierung und Liquiditätsbewirtschaftung können wir diese Vorteile in vollem Umfang nutzen.

Der Finanzierungs- und Liquiditätsbewirtschaftungsprozess wird von der Treasury-Abteilung, die im Corporate Center angesiedelt ist, und der Einheit CCT der Investment Bank gemeinsam getragen. Treasury obliegt die Erarbeitung umfassender Kontrollstandards, während CCT die operativen Cash- und Collateral-Transaktionen innerhalb der bestehenden Vorgaben durchführt. Dieses zentral gesteuerte Cash- und Collateral-Management ermöglicht eine straffe Kontrolle unserer globalen Geldmittel sowie des Bestands an hochliquiden Wertschriften.

Der zentrale Treasury-Prozess gewährleistet, dass unser Marktauftritt im Geldmarktbereich innerhalb CCT konzentriert ist. In der Regel werden sämtliche extern aufgenommenen Mittel CCT zugeführt, einschliesslich der Erlöse aus Schuldpapieren, welche die Treasury-Abteilung für UBS emit-

tiert. CCT ist für alle internen Finanzierungsbelange zuständig und sorgt für den Mittelfluss zwischen Einheiten, die überschüssige liquide Mittel generieren, und solchen, die Mittel benötigen. Auf diese Weise können wir die externe Mittelaufnahme und die Inanspruchnahme verfügbarer Kreditlimiten auf ein Minimum beschränken. Damit nimmt uns der Markt als konsistenten und gut organisierten Teilnehmer wahr.

## Liquiditätsbewirtschaftung

Ziel unserer Liquiditätsbewirtschaftung, welche alle Niederlassungen und Tochtergesellschaften einschliesst, ist es, sowohl unter normalen als auch unter Stressbedingungen ausreichend Liquidität für die rechtzeitige Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen sicherzustellen, ohne inakzeptable Verluste zu erleiden oder eine nachhaltige Beeinträchtigung unserer Position in den diversen Geschäftsbereichen zu riskieren. Unser integriertes Liquiditätsüberwachungssystem beinhaltet eine Beurteilung aller wesentlichen, bekannten und erwarteten Cashflows sowie die Positionen in erstklassigem Collateral, die bei Bedarf zusätzlich für Finanzierungen eingesetzt werden könnten. Anhand dieses Systems wird unsere tägliche Liquiditätsposition sorgfältig überwacht und kontrolliert sowie regelmässig ein Liquiditätsstresstest durchgeführt. Die Risikolimiten werden von der Konzernleitung festgelegt und von der Treasury-Abteilung überwacht. Des Weiteren werden Krisenvorsorge und Krisenbewältigung bei Liquiditätsengpässen in unseren allgemeinen Krisenmanagementprozess integriert.

Die Liquidität wird unter Einbezug einer Reihe möglicher Szenarien, die sowohl normale Markt- als auch Stressbedingungen umfassen, beurteilt und bewirtschaftet. Dabei berücksichtigen wir nicht nur allgemeine Marktkrisen, sondern auch die Möglichkeit, dass unser Zugang zu den Märkten durch ein Stressereignis, das Teile unseres Geschäfts betrifft, beeinträchtigt oder dass – im schlimmsten Fall – unser Rating massiv herabgestuft werden könnte.

## Liquidität

Die tägliche Liquidität – der kumulative Nettofinanzierungsbedarf für einen bestimmten Tag – wird anhand konservativer Annahmen für jeden einzelnen Geschäftstag geschätzt. Die Berechnung erstreckt sich vom laufenden Tag bis zu einem Monat. Daraus ergibt sich eine kumulative «Cash Ladder».

Die Grundlage für diese Analysen bildet die Aufteilung der Aktiven und Passiven nach ihren vertraglichen Laufzeiten. In Anmerkung 29 im Anhang zur Konzernrechnung wird das entsprechende vertragliche Cashflow-Profil von

UBS per 31. Dezember 2006 aufgezeigt, und zwar unter der Annahme eines normalen Geschäftsgangs. Da eine Liquiditätskrise vielfältige Ursachen haben kann, richtet sich der Fokus anschliessend auf ein Worst-Case-Szenario, das sämtliche potenziellen Stressfaktoren aller Märkte, Währungen und Produkte berücksichtigt.

UBS beurteilt die Wahrscheinlichkeit, mit der fällig werdende Aktiven und Passiven im Falle einer UBS-spezifischen Krise erneuert werden, und schätzt ab, bis zu welchem Mass sich der potenzielle krisenbedingte Engpass mit verfügbaren Mitteln decken liesse. Diese würden durch den Verkauf liquider Bestände oder auf besicherter Basis beschafft. Im zweiten Fall würden verfügbare Sicherheiten hinterlegt, zu denen unter anderem bei den grossen Notenbanken verpfändbare Wertschriften zählen. In beiden Fällen wendet UBS einen krisenbedingten Abschlag auf den Wert der Aktiva an. Dabei wird davon ausgegangen, dass UBS keine ihrer unbesicherten Verbindlichkeiten, einschliesslich sämtlicher fällig werdenden Geldmarktpapiere (ausstehend per 31. Dezember 2006: 119,6 Milliarden Franken), erneuern kann und eine Krisenfinanzierung auf unbesicherter Basis nicht möglich ist. Berücksichtigt werden zudem potenzielle Liquiditätsabflüsse aus Eventualverpflichtungen, die insbesondere aus der Beanspruchung gewährter Kreditlimiten resultieren. Andere Eventualverpflichtungen wie Garantien und Akkreditive werden in diese Analyse ebenfalls mit einbezogen, obwohl sie weniger gefährdet sind, da es sich dabei im Allgemeinen nicht um vorbehaltlose Verpflichtungen handelt, sondern um solche, welche unabhängige Voraussetzungen erfüllen müssen.

Bei diesem Szenario wird des Weiteren damit gerechnet, dass bei einer Krise die Kundendepositengelder voll in Mitteleidenschaft gezogen werden und grosse Beträge von Einlagen, Kontokorrent- und Sparkonten abgezogen werden. Schliesslich wird davon ausgegangen, dass nur beschränkt auf den «Pool» von Kundensicherheiten zugegriffen werden kann, weil während einer solchen Krise auch Securities-Lending-Geschäfte widerrufen werden könnten.

UBS überprüft regelmässig die nicht beanspruchten Kreditlimiten sowie die mit einer allfälligen Herabstufung verbundenen latenten Liquiditätsrisiken. «Rating Trigger»-Klauseln – insbesondere im Falle von Derivatkontrakten – können einen sofortigen Mittelabfluss bewirken, wenn Derivatpositionen aufgelöst oder zusätzliche Sicherheiten geliefert werden müssen. Auf isolierter Basis betrachtet, hätten diese «Rating Triggers» indes kaum einen wesentlichen Einfluss auf die Liquiditätslage der Bank – auch nicht in einer Krisensituation. Des Weiteren werden die Folgen für die Nettoliquidität von UBS analysiert, sollten sich die Wiederbeschaffungswerte der OTC-Derivate, die bilateralen Deckungsvereinbarungen unterliegen, ungünstig entwickeln. Aufgrund der Diversifizierung unserer Derivatgeschäfte und Gegenparteien besteht nicht unbedingt eine direkte Korrelation zwischen den Faktoren, welche die Nettowiederbeschaffungswerte bei den einzelnen Gegenparteien beein-

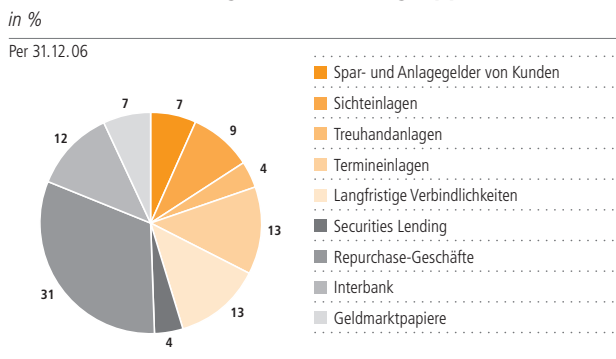
flussen, und einem unternehmensspezifischen Krisenszenario. Es ist aber denkbar, dass die Marktvolatilität unter solchen Bedingungen deutlich zunimmt und dies die Situation von UBS verschärft.

#### Liquiditätslimiten und -kontrollen

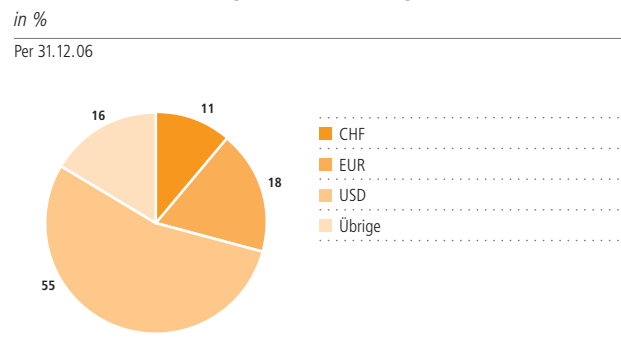
Die geschätzte Fähigkeit von UBS, bei Bedarf Liquidität zu beschaffen, schwankt naturgemäss. Für die Limiten wird aber in der Regel eine konstante Struktur angewandt. Dazu bedarf es der «Cash Ladder» entlang einer Obergrenze für den prognostizierten Nettofinanzierungsbedarf. Die Limiten basieren auf dem Barbetrag, den UBS ihres Erachtens nach Eintreten eines Worst-Case-Szenarios – einer firmenspezifischen Krise – aufnehmen könnte. Die Limiten unterscheiden sich je nach Zeitzone, da der Zugang zu Liquidität von der Tageszeit abhängt. Zu Beginn eines globalen Handelstages, wenn die asiatisch-pazifischen Märkte aktiv sind, werden die Limiten weniger streng gehandhabt, da mehr Zeit vorhanden ist, Finanzierungsquellen zu mobilisieren oder, wenn nötig, zwecks zusätzlicher Liquidität den Verkauf von Vermögenswerten zu initiieren. Im weiteren Tagesverlauf und mit Marktschluss in den ersten Währungszeiten werden die Limiten strenger. Am restriktivsten sind sie später am Tag, wenn nur noch der US-Markt geöffnet ist. CCT bewirtschaftet die tägliche Liquidität anhand globaler Handelsbücher, die von einer Zeitzone zur nächsten weitergereicht werden. So stellt CCT die Liquiditätsbewirtschaftung rund um die Uhr sicher. Über die Einhaltung der Risikolimiten und die aktuellen Risikopositionen wird der Konzernleitung regelmässig Bericht erstattet.

In Ergänzung und zur Gewährleistung der Limiten überwachen regionale Teams die Märkte, in denen UBS tätig ist, um potenzielle Gefahren zu identifizieren. Sie erstatten Treasury regelmässig Bericht. Ausserdem wurden ausführliche Notfallpläne für das Krisenmanagement bei Liquiditätsengpässen entwickelt. Sie bilden einen zentralen Bestandteil des «Global Crisis Management Concept» von UBS, das alle Arten von Krisensituationen abdeckt. Für die Umsetzung des Notfallplans bei einem Liquiditätsengpass ist ein designiertes Krisenteam verantwortlich. Es besteht aus Vertretern von Treasury, das für die Überwachung des Liquiditätsrisikos zuständig ist, von CCT, das hauptverantwortlich für die Liquiditätsbewirtschaftung ist, sowie von anderen involvierten Bereichen wie Zahlungsverkehr und Transaktionsabwicklung, Markt- und Kreditrisikokontrolle, Collateral- und Margenbewirtschaftung, IT und Infrastruktur. Wichtigster Punkt des Notfallplans ist die Beschaffung von Finanzmitteln auf besicherter Basis, die über die Märkte oder die wichtigen Zentralbanken erfolgen kann, in Kombination mit der Fähigkeit von UBS, innerhalb kurzer Frist durch den Verkauf genügend liquider Vermögenswerte Barmittel zu beschaffen. Hinzu kommt, dass sich das zentralisierte globale Bewirtschaftungsmodell von CCT bestens eignet, um Liquiditätsengpässe effizient zu bewältigen.

### UBS: Refinanzierung nach Produktgruppe



### UBS: Refinanzierung nach Währung



UBS stützt ihre Krisenplanung nicht auf Kreditzusagen Dritter ab, sondern wählt ihre Finanzierungsquellen so, dass sie im Notfall in der Lage ist, Mittel durch Hinterlegung erstklassiger Sicherheiten zu beschaffen. Daher wird UBS ihre Beziehungen zu den wichtigsten Notenbanken weiter stärken.

UBS wickelt zwar Transaktionen über nicht konsolidierte «Special Purpose Entities» ab, doch ist ihre Finanzierungskapazitat und Liquidität nicht massgeblich von diesen Einheiten abhängig. Auch ein unmöglich gewordener Zugriff auf gewisse oder alle diese Finanzkanale hätte nur einen unwesentlichen Einfluss auf die Liquiditatsressourcen von UBS. Alle wichtigen Liquiditätsquellen von UBS werden über vollkonsolidierte Einheiten erfasst und sind in den oben beschriebenen Szenarioanalysen enthalten.

#### Finanzierungsquellen und Ansatz

Dank den nach Märkten, Produkten und Währungen diversifizierten Finanzierungsquellen verfügt UBS über eine ausgeglichene Struktur der Passiven, die eine stabile Finanzierung selbst bei instabilen Märkten ermöglicht. Auf Basis dieser breiten Diversifikation und dank unserer zentral gesteuerten Liquiditätsbewirtschaftung können wir eine Strategie verfolgen, die auf die Finanzierung der Geschäftstätigkeiten zu tiefstmöglichen Kosten ausgerichtet ist.

In diesem Zusammenhang ist das starke inländische Privat- und Firmenkundengeschäft von UBS eine sehr wertvolle, kosteneffiziente und verlässliche Finanzierungsquelle. Ausserdem können wir durch unsere Finanzierungsprogramme in Europa, den USA und Asien zur einfacheren Emission von kurz-, mittel- und langfristigen Wertschriften einerseits unseren Kunden spezialisierte Anlagen anbieten und andererseits weltweit effizient von institutionellen und privaten Investoren Mittel aufnehmen. So wird die Abhängigkeit von einer einzelnen Finanzierungsquelle wirksam verringert.

Wir planen unsere mittel- und langfristigen Finanzierungsaktivitäten, indem wir ein Finanzierungsprofil der Bilanz erstellen, das die effektive Laufzeit der Vermögenswerte und

den Betrag der fällig werdenden und zu ersetzenden Verbindlichkeiten berücksichtigt. In die Berechnungen fliesst ferner mit ein, inwieweit wir unsere laufenden Geschäftstätigkeiten auch in Zeiten schwieriger Marktverhältnisse weiter finanzieren können.

Um eine konstant gut ausgewogene und diversifizierte Struktur der Passiven zu gewährleisten, überprüft Treasury die Liquiditätssituation von UBS regelmässig und informiert die Konzernleitung vierteljährlich über die Ergebnisse. Die Analyse basiert auf zwei wichtigen Instrumenten: «Cash Capital» und «Finanzierung auf besicherter Basis». In Ergänzung dazu beurteilt UBS regelmässig die Konzentrationsrisiken in ihren wichtigsten Finanzierungsportfolios.

«Cash Capital» bezeichnet den Wert, um den die langfristige Liquidität die Gesamtheit der illiquiden Aktiven übersteigt. Die Begriffe «langfristig» und «illiquid» beziehen sich auf einen Zeithorizont von einem Jahr.

Das Konzept der Finanzierung auf besicherter Basis stellt sicher, dass kurzfristig unbesicherte (Wholesale-)Mittel nur in frei handelbare («unbelastete») Vermögenswerte investiert werden. Als Vorsorgemassnahme hält UBS ein Minimum an unbelasteten Vermögenswerten und Barmitteln, deren Wert die ausstehenden kurzfristig unbesicherten (Wholesale-)Mittel übersteigt. Die bei der Bewertung des Überschusses angewandten Abschläge sind höher als bei der Cash-Capital-Analyse, denn das Konzept der Finanzierung auf besicherter Basis ist primär bei einem Stressszenario relevant. Bei diesem wird angenommen, dass UBS der Zugang zu Wholesale-Märkten für die unbesicherte Finanzierung während eines ganzen Jahres verschlossen bleibt.

UBS nutzt zwar oft Strukturen zur Verbriefung von Vermögenswerten, insbesondere im Zusammenhang mit dem Verkauf von Krediten, die sie Firmenkunden gewährt hat, sowie mit Hypotheken für Privatkunden. Solche Strukturen dienen aber in erster Linie der Bewirtschaftung des Kreditrisikos und nicht Finanzierungszwecken. Sie zählen nicht zu den Hauptfinanzierungsquellen von UBS, sodass die Liquidität der Bank kaum beeinträchtigt würde, wenn solche Verbrie-

fungstransaktionen an den Kapitalmärkten nicht mehr durchführbar wären. UBS ist keine langfristigen Verpflichtungen für den Kauf verbrieft Vermögenswerte eingegangen.

Die vorangehenden Grafiken zeigen die besicherten und unbesicherten Refinanzierungsmittel der Bank am 31. Dezember 2006, aufgegliedert nach Produktkategorien und Währungen. UBS verfügt über eine solide Finanzierung auf besicherter Basis, mit der sie schwierigen Marktbedingungen, in denen die Beschaffung unbesicherter Refinanzierungsmittel vorübergehend eingeschränkt sein könnte, besser trotzen kann. Von der gesamten Refinanzierung der Bank wurden 35% auf besicherter und 65% auf unbesicherter Basis getätigt. Die unbesicherten Refinanzierungsmittel sind breit diversifiziert: 16% der gesamten Refinanzierung stammen

aus Spar- und Sichteinlagen, 13% aus langfristigen Verbindlichkeiten, 13% aus Festgeldern, 12% aus kurzfristigen Interbankausleihungen, 7% aus Geldmarktpapieren und 4% aus Treuhandanlagen. Die ursprüngliche Währung des Grossteils der Refinanzierungsmittel ist der US-Dollar, an zweiter und dritter Stelle stehen der Schweizer Franken und der Euro, was ungefähr der Währungsaufgliederung der Aktiven entspricht. Rund 16% der Refinanzierungsmittel lauten auf andere Währungen (hauptsächlich britisches Pfund und japanischer Yen). UBS stützt sich nicht auf den Kauf von verbindlichen Kreditzusagen von Drittbanken ab, sondern wählt ihre Finanzierungsquellen so, dass sie im Notfall in der Lage ist, mittels Hinterlegung erstklassiger Sicherheiten Mittel auf besicherter Basis zu beschaffen.





# Kapitalbewirtschaftung

UBS verfolgt eine aktive, zielgerichtete Kapitalbewirtschaftung. Unsere Absicht ist es, gute Ratings und solide Kapitalkennzahlen aufrechtzuerhalten (siehe Kapitel «Kapitalkraft»), um unsere Position als einer der bestkapitalisierten Finanzdienstleister der Welt zu stärken. Dank unserer starken Kapitalisierung können wir in das Wachstum unserer Geschäfte investieren, indem wir organisch wachsen oder Akquisitionen tätigen. Bieten sich keine Gelegenheiten, um in das Wachstum zu investieren, schütten wir Kapital an unsere Aktionäre aus.

Bei der Bewirtschaftung unseres Kapitals prüfen wir sowohl den Eigenkapitalbedarf (Mindestkapitalbetrag zur Abdeckung unserer Risiken gemäss den aufsichtsrechtlichen Anforderungen) als auch unsere verfügbaren anrechenbaren eigenen Mittel (unser Kapital berechnet nach den Kriterien der Aufsichtsbehörden) und prognostizieren deren künftige Entwicklung. Eigenmittel, die wir nicht für unser Wachstum

oder unsere Geschäftstätigkeiten benötigen, erstatten wir durch Dividendenzahlungen und Aktienrückkaufprogramme an unsere Aktionäre zurück. Dadurch und mit den von uns emittierten, dem Eigenkapital zurechenbaren Kapitalmarktinstrumenten können wir die Kapitalkennzahlen beeinflussen. Durch aktive Bewirtschaftung sind wir so in der Lage, die solide Kapitalisierung sowie die Kreditratings aufrechtzuerhalten und weiterhin nachhaltigen Wert für die Aktionäre zu schaffen.

## Eigenkapitalanforderungen

Das nach der Bankengesetzgebung von uns verlangte Eigenkapital bemisst sich nach unseren risikogewichteten Aktiven – den Bilanz-, Ausserbilanz- und Marktrisikopositionen, die nach den Kriterien unserer massgebenden Aufsichtsbehörde, der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK), berech-

---

## Kapitalkraft

UBS gehört zu den kapitalkräftigsten Banken der Welt. Wir sind überzeugt, dass dies in den Augen unserer Kunden und Aktionäre ein wesentliches Differenzierungsmerkmal darstellt. Im März 2006 bestätigte Moody's das langfristige Kreditrating von Aa2, das Kurzfristrating von Prime-1 sowie das Rating B+ für die Finanzkraft von UBS. Die Agentur kommentierte diesen Entscheid damit, dass die Ratings der UBS AG die Führungsposition des Konzerns in den meisten seiner Kerngeschäfte, seine Fähigkeit, vorhersehbare und steigende Gewinne zu erzielen, seine verbesserte Kostenkontrolle, seine sehr tiefe Risikoneigung und eine solide wirtschaftliche Position und Kapitalbasis reflektierten.

Im Juni 2006 bestätigte Standard & Poor's ihr Rating AA+ für die langfristigen sowie ihr Rating A-1+ für die kurzfristigen Verbindlichkeiten von UBS. Kommentar: «Die Ratings der schweizerischen UBS AG zeigen die starke Marktstellung der Bank in einer Vielzahl von Tätigkeitsbereichen auf, welche die hohe Rentabilität sowie die solide Kapitalausstattung und Liquidität fördert. UBS verfügt in ihren ausgewählten Märkten über eine führende Position. Die Bank ist der weltweit grösste Anbieter im Wealth-Management-Geschäft, zählt zu den führenden Vermögensverwaltern und Investmentbanken der Welt und ist die grösste Geschäftsbank in der Schweiz. Zu ihren Hauptstärken zählen die hohen Cashflows und Renditen sowie der geringe Eigenmittelbedarf ihres Asset-Gathering-Geschäfts.»

Im Oktober 2006 bestätigte die Ratingagentur Fitch Ratings die Bewertungen AA+ / F1+ / A/B: «Die Ratings von UBS reflektieren ihre herausragende Stellung im Private Banking und im Wealth

Management, ihre diversifizierte Ertragsstruktur, ihre konstant hohe Rentabilität, eine vorsichtige Risikopolitik und ihre solide Kapitalisierung. Finanzierung und Liquidität gehören weiterhin zu den besonderen Stärken. UBS ist nach wie vor eine der besser kapitalisierten globalen Banken.» Die langfristigen Kreditratings von UBS sind der unten stehenden Tabelle zu entnehmen. Jedes einzelne Rating gibt nur die Sicht der betreffenden Ratingagentur zum Zeitpunkt der Bewertung wieder. Erklärungen zur Bedeutung eines Ratings sind ausschliesslich bei der entsprechenden Agentur einzuholen. Ein Wertpapierrating stellt keine Empfehlung dar, ein Wertpapier zu kaufen, zu verkaufen oder zu halten. Generell sollte eine Einstufung unabhängig von anderen Ratings erfolgen. Kreditratings können jederzeit durch die Ratingagentur abgeändert, vorübergehend ausgesetzt oder vollständig zurückgezogen werden, falls es die Umstände nach Meinung der Agentur erfordern.

### Langfristige Kreditratings

	Per		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Fitch, London	AA+	AA+	AA+
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa2
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+



net und risikogewichtet werden. Die Gegenpartienrisiken werden je nach der Art des Instruments (und gegebenenfalls der Sicherheit) berechnet und gemäss der Art der Gegenpartei risikogewichtet. Marktrisikopositionen werden in der Regel anhand eines Value-at-Risk-Modells (VaR) ermittelt. Weitere Einzelheiten zu diesen Berechnungen sind der Anmerkung 29 im Anhang zur Konzernrechnung zu entnehmen. Unser Eigenkapitalbedarf resultiert mehrheitlich aus Bilanzaktiven. Ausserbilanzpositionen machten 14% und Marktrisikopositionen 6% der gesamten risikogewichteten Aktiven und folglich des Gesamtkapitalbedarfs aus.

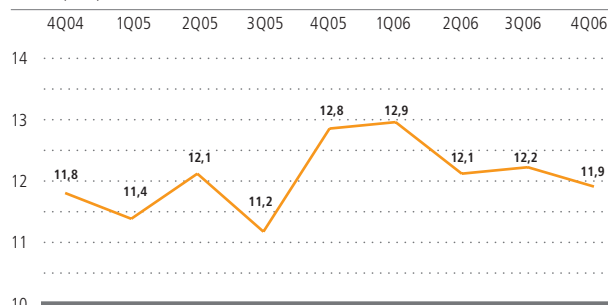
Das zur Abdeckung dieser Risiken verfügbare Kapital – die anrechenbaren eigenen Mittel – besteht aus zwei Elementen: dem Kernkapital (Tier 1), das primär dem Eigenkapital mit bestimmten aufsichtsrechtlichen Anpassungen entspricht, und dem Ergänzungskapital (Tier 2), das aus langfristigen nachrangigen Schuldpapieren besteht. Das Kernkapital muss sich auf mindestens 4% und das Gesamtkapital (Kern- und Ergänzungskapital) auf mindestens 8% der risikogewichteten Aktiven belaufen.

Unsere veröffentlichten risikogewichteten Aktiven und Kapitalkennzahlen werden gemäss Basler Eigenkapitalvereinbarung (BIZ-Richtlinien) ermittelt. Die Berechnung des Eigenkapitalbedarfs von UBS gemäss den Bestimmungen der EBK weicht in gewissen Punkten von der Berechnung gemäss Basler Eigenkapitalvereinbarung (BIZ-Richtlinien) ab. Die wichtigsten Unterschiede sind die folgenden:

- Im Gegensatz zur BIZ, die eine Risikogewichtung von maximal 100% einsetzt, wendet die EBK für bestimmte Vermögenswerte (z.B. Immobilien, Sachanlagen, immaterielle Anlagen und nicht dem Handelsbuch zugeordnete Beteiligungstitel) Risikogewichtungen von über 100% an.
- Im Gegensatz zu den BIZ-Richtlinien, die für Ausleihungen an OECD-Banken eine Risikogewichtung von 20% vorsehen, schreibt die EBK eine solche von 25% bis 75% vor (je nach Laufzeit).

## UBS BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1)

Tier-1-Kapitalquote (in %)



Als Folge der Unterschiede bei den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen fallen die risikogewichteten Aktiven von UBS höher und die Kapitalquoten (Gesamt- und Kernkapital) tiefer aus, wenn die Berechnung gemäss den Vorschriften der EBK anstatt der BIZ-Richtlinien erfolgt. Das Gesamt- und das Kernkapital von UBS überstiegen zu jeder Zeit deutlich die von der BIZ und der EBK festgelegten Minimalanforderungen.

## Kapitalkennzahlen

Per 31. Dezember 2006 beliefen sich die risikogewichteten Aktiven auf 341,9 Milliarden Franken, gegenüber 310,4 Milliarden Franken im Vorjahr. Diese Zunahme von 10% ist zu rund 75% auf die Aktivitäten unserer Investment Bank (einschliesslich Akquisitionen im Jahr 2006) zurückzuführen. Der Rest ist dem Kreditgeschäft von Global Wealth Management & Business Banking zuzuschreiben. Per 31. Dezember 2006 belief sich das BIZ-Kernkapital auf 40,5 Milliarden Franken, gegenüber 39,8 Milliarden Franken im Vorjahr. Darin spiegelt sich ein hoher Betriebsgewinn im Jahr 2006 wider, der teilweise durch verschiedene Akquisitionen im Berichtsjahr,

## Eigenmittelunterlegung

	Per		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.06	31.12.05	31.12.04
BIZ-Kernkapital (Tier 1)	40 528	39 834	31 320
davon hybrides Kernkapital (Tier 1) <sup>1</sup>	5 633	4 975	2 963
BIZ-Gesamtkapital	50 364	43 808	36 135
BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) (%)	11,9	12,8	11,8
BIZ-Gesamtkapitalquote (%)	14,7	14,1	13,6
Bilanzaktiven	273 588	252 364	218 476
Ausserbilanz- und andere Positionen	48 444	37 010	28 205
Marktrisikopositionen <sup>2</sup>	19 860	21 035	18 151
Total risikogewichtete Aktiven (BIZ)	341 892	310 409	264 832

<sup>1</sup> Vorzugsaktien <sup>2</sup> Gegenwert der risikogewichteten Aktiven (BIZ) zur Eigenmittelunterlegung für das Marktrisiko.

einen negativen Währungseffekt und höhere Dividendenabgrenzungen vermindert wurde. Aufgrund des 10%igen Anstiegs der risikogewichteten Aktiven (RWA) und der 2%igen Zunahme des BIZ-Kernkapitals ging unsere BIZ-Kernkapitalquote um 0,9 Prozentpunkte von 12,8% am 31. Dezember 2005 auf 11,9% per Ende 2006 zurück. Die BIZ-Gesamtkapitalquote lag per 31. Dezember 2006 bei 14,7%, gegenüber 14,1% im Vorjahr. Dies ist auf die Ausgabe von zusätzlichem nachrangigem Ergänzungskapital (nachrangige Schuldpapiere) im Jahr 2006 zurückzuführen.

Einzelheiten zur Ausgabe von Kapitalmarktinstrumenten durch UBS im Jahr 2006, einschliesslich Vorzugsaktien (Preferred Securities) und nachrangiger Schuldpapiere, sind dem Abschnitt «Kapitalstruktur» des Kapitels «Corporate Governance» zu entnehmen.

### **Einführung der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung «Basel II»**

Wir erwarten, dass sich die Einführung der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung «Basel II» am 1. Januar 2008 insgesamt leicht negativ auf unsere BIZ-Kernkapitalquote auswirken wird. Die Auswirkungen hängen von der weiteren Entwicklung unseres Geschäftsportfolios – insbesondere dem Profil unseres Kreditportfolios – ab. Unsere Prognose beruht auf einem direkten Vergleich zwischen unserem Kapitalbedarf gemäss den aktuellen Bestimmungen per 31. Dezember 2006 und dem entsprechenden Bedarf zum selben Stichtag, aber unter Anwendung der Basel-II-Bestimmungen, der mit den IT-Systemen und -Prozessen ermittelt wurde, die wir ab Inkrafttreten von «Basel II» einsetzen werden.

# Eigene Aktien

Aktien, die UBS zu Handelszwecken oder nicht zu Handelszwecken hält, sind gemäss IFRS als eigene Aktien zu verbuchen und vom Eigenkapital abzuziehen. Unser Bestand an eigenen Aktien ging von 208 519 748 (9,6% aller ausgegebenen Aktien) am 31. Dezember 2005 auf 164 475 699 (7,8%) am Ende des Berichtsjahres zurück. Von den gehaltenen eigenen Aktien sind 22 600 000 für die Vernichtung bestimmt, während die anderen 141 875 699 zur Deckung von Mitarbeiteraktien- und -optionsplänen sowie in beschränktem Mass für Market-Making-Aktivitäten der Investment Bank zur Verfügung stehen.

## Aktienrückkaufsprogramme

Dank unserem hohen Cashflow sowie unserer starken Kapitalisierung und effizienten Bilanzbewirtschaftung können wir in das Wachstum unserer Geschäfte investieren, indem wir organisch wachsen oder Akquisitionen tätigen. Bieten sich uns keine solchen Chancen, geben wir überschüssiges Kapital über Aktienrückkäufe oder Dividendenausschüttungen an die Aktionäre zurück. In den vergangenen Jahren konnten wir regelmässig Aktien zurückkaufen. Dadurch re-

duzierten wir die Anzahl ausgegebener UBS-Aktien, was den Gewinn pro Aktie erhöhte. Gemäss Schweizer Gesetzgebung muss ein Unternehmen, das Aktien vernichten möchte, diese am Markt über eine speziell eingerichtete Handelslinie kaufen (so genannte zweite Handelslinie). Damit sind der Zeitpunkt und die Anzahl der zu diesem Zweck zurückgekauften Aktien für die Marktteilnehmer klar ersichtlich. Für jedes bisherige Rückkaufsprogramm hat UBS einen Maximalbetrag in Schweizer Franken bekannt gegeben, der für den Aktienerwerb eingesetzt werden darf. Die Höhe eines Rückkaufsprogramms hängt jeweils von unserem Kapitalbewirtschaftungsplan ab, der während des Jahres laufend an Veränderungen von Geschäftsplänen oder Akquisitionschancen angepasst wird. UBS publiziert jede Woche die Anzahl zurückgekaufter Aktien sowie den im Durchschnitt bezahlten Preis auf dem Internet unter [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors).

## Zur Vernichtung bestimmte eigene Aktien (Aktienrückkaufsprogramm 2006/2007)

Anlässlich der Generalversammlung vom 19. April 2006 beauftragten die Aktionäre den Verwaltungsrat für 2006/2007 mit der Durchführung eines Aktienrückkaufsprogramms in Höhe von maximal 5 Milliarden Franken. An der Generalversammlung vom 18. April 2007 wird den Aktionären beantragt, die Vernichtung von 33 020 000 Aktien im Gesamtwert von 2,4 Milliarden Franken zu genehmigen, die im Rahmen des am 7. März 2007 abgelaufenen Programms zurückgekauft wurden. Die Aktien werden im Sommer 2007 vernichtet.

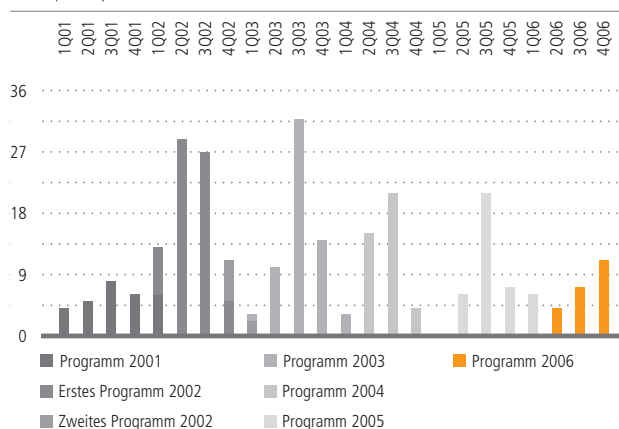
Die unten stehende Tabelle zeigt die Auswirkungen des Rückkaufs eigener Aktien über die zweite Handelslinie auf das Ergebnis pro Aktie.

## Bestände an eigenen Aktien für Mitarbeiterbeteiligungspläne

UBS-Aktien werden überdies gekauft und gehalten, um Aktienlieferungsverpflichtungen aus UBS Mitarbeiterbeteiligungsplänen nachzukommen. Diese Pläne dienen der Ab-

## Aktienrückkauf

Aktien (in Mio.)



## Einfluss des Rückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie auf das Ergebnis pro Aktie (EPS)

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien für unverwässertes EPS nach eigenen Aktien	1 976 405 800	2 013 987 754	2 059 836 926
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl eigener Aktien, zweite Handelslinie <sup>1</sup>	598 982 426	544 339 510	473 940 830
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	6.20	6.97	3.89
Einfluss der eigenen Aktien auf unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) <sup>1</sup>	1.44	1.49	0.73
Einfluss der eigenen Aktien auf unverwässertes Ergebnis pro Aktie (%) <sup>1</sup>	23,2	21,4	18,8

<sup>1</sup> Vom ersten Aktienrückkaufsprogramm im Jahr 2000.

stimmung der langfristigen Interessen von Führungskräften, Managern, Mitarbeitern und Aktionären. Die für aktienbasierte Beteiligungspläne benötigten UBS-Aktien werden am Markt erworben und später den Mitarbeitern zugeteilt, wenn die Kriterien bezüglich Haltedauer erfüllt sind.

Ihren Verpflichtungen zur Aktienlieferung, die ihr aus ihren optionsbasierten Beteiligungsplänen erwachsen, kommt UBS nach, indem sie entweder am Zuteilungsdatum oder unmittelbar danach UBS-Aktien am Markt erwirbt oder neue Aktien aus bedingtem Kapital emittiert. Bei Optionsausübung erhält der Mitarbeiter gegen Zahlung des Ausübungspreises eigene oder neu emittierte Aktien von UBS. 2006 wurden insgesamt 47,2 Millionen Mitarbeiteroptionen ausgeübt und zusätzlich 45,5 Millionen Mitarbeiteroptionen neu zugeteilt. Per 31. Dezember 2006 hielt UBS rund 115 Millionen eigene Aktien und zusätzlich 150 Millionen noch nicht emittierte Aktien an bedingtem Aktienkapital. Diese Titel stehen bei künftigen Ausübungen von Mitarbeiteroptionen zur Verfügung. Die verfügbaren Aktien decken alle ausübenden Mitarbeiteroptionen ab.

### Eigene Aktien der Investment Bank

Die Investment Bank ist als Liquiditätsversorger der Futures-Märkte für Beteiligungspapiere und als Market Maker für UBS-Aktien und Derivate auf UBS-Aktien tätig und hat in dieser Funktion auch Derivate auf UBS-Aktien ausgegeben. Diese Instrumente werden meist als in bar erfüllte Derivate eingestuft und nur zu Handelszwecken gehalten. Zur Absicherung des wirtschaftlichen Risikos hält die Investment Bank eine beschränkte Anzahl UBS-Aktien.

Die unten stehende Tabelle enthält keine Bestandesveränderungen der von der Investment Bank gehaltenen UBS-Aktien.

### Eigene Aktien – meldepflichtiger Grenzwert

Nach dem schweizerischen Börsengesetz muss eine Gesellschaft ihren Bestand an eigenen Aktien melden, sobald dieser einen bestimmten Grenzwert erreicht hat. Im Jahr 2006 bewegte sich der Stand der von UBS gehaltenen eigenen Aktien zwischen 5% und 10%.

### Rückkauf eigener Aktien

Ankaufsmonat	Aktienrückkaufsprogramm			Eigene Aktien gekauft für Mitarbeiteraktien, Optionspartizipationspläne und Akquisitionen <sup>1</sup>		Gesamtzahl an Aktien	
	Anzahl an Aktien	Durchschnittspreis in CHF	Restbetrag des Aktienrückkaufsprogramms in Millionen CHF	Anzahl an Aktien	Durchschnittspreis in CHF	Anzahl an Aktien	Durchschnittspreis in CHF
Januar 2006	6 130 000	66.65	Programm 2005/2006 994	84 790	66.69	6 214 790	66.65
Februar 2006	300 000	69.14	Programm 2005/2006 974	97 578	69.70	397 578	69.28
März 2006			Programm 2006/2007 5 000	16 768 792	70.47	16 768 792	70.47
April 2006			Programm 2006/2007 5 000	816 604	70.78	816 604	70.78
Mai 2006	3 520 000	71.00	Programm 2006/2007 4 750	9 214 808	69.80	12 734 808	70.13
Juni 2006	800 000	64.06	Programm 2006/2007 4 699	12 128 854	66.29	12 928 854	66.15
Juli 2006	1 400 000	63.05	Programm 2006/2007 4 611	88 000	65.10	1 488 000	63.18
August 2006	1 800 000	67.63	Programm 2006/2007 4 489	608 403	69.31	2 408 403	68.05
September 2006	3 745 000	71.31	Programm 2006/2007 4 222	2 179 473	71.02	5 924 473	71.20
Oktober 2006	685 000	73.79	Programm 2006/2007 4 171	40 591	78.38	725 591	74.05
November 2006	6 050 000	74.85	Programm 2006/2007 3 718	18 269 837	75.41	24 319 837	75.27
Dezember 2006	4 600 000	72.45	Programm 2006/2007 3 385	11 155 302	73.01	15 755 302	72.85

<sup>1</sup> Die Tabelle schliesst Market-Making und zugehörige Absicherungskäufe von UBS aus. Die Tabelle schliesst auch UBS-Aktien aus, welche durch UBS Investmentfonds für Kunden gemäss spezifischen Investmentstrategien der individuell und unabhängig von UBS agierenden Fondsmanager gekauft wurden. Zudem schliesst sie auch UBS-Aktien aus, welche über Pensionspläne für Mitarbeiter gekauft wurden und von einem Board des UBS Managements und der Mitarbeitervertretung in Übereinstimmung mit Richtlinien des Schweizer Rechts gekauft wurden. Die Pensionspläne von UBS kauften 173 431 UBS-Aktien während des Jahres und hielten 2 600 417 UBS-Aktien am 31. Dezember 2006.

Programm	Ankündigung	Beginn	Ende	Annullierung	Maximales Volumen (in Mrd. CHF)	Betrag (in Mrd. CHF)	Total Aktien gekauft	Durchschnittspreis (in CHF)	Ungenutztes Volumen (in Mrd. CHF)
2000/2001	14. Dez. 1999	17. Jan. 2000	2. März 2001	13. Juli 2001	4,0	4,0	110 530 698 <sup>1</sup>	36.18 <sup>1</sup>	0
2001/2002	22. Feb. 2001	5. März 2001	5. März 2002	5. Juli 2002	5,0	2,3	57 637 380	39.73	2,7
2002/2003	14. Feb. 2001	6. März 2002	8. Okt. 2002	10. Juli 2003	5,0	5,0	135 400 000	36.92	0
2002/2003	9. Okt. 2002	11. Okt. 2002	5. März 2003	10. Juli 2003	3,0	0,5	16 540 160	32.04	2,5
2003/2004	18. Feb. 2003	6. März 2003	5. März 2004	30. Juni 2004	5,0	4,5	118 964 000	37.97	0,5
2004/2005	10. Feb. 2004	8. März 2004	7. März 2005	8. Juli 2005	6,0	3,5	79 870 188	44.36	2,5
2004/2005	8. Feb. 2005	8. März 2005	7. März 2006	13. Juli 2006	5,0	4,0	74 200 000	54.26	1,0
2006/2007 <sup>2</sup>	14. Feb. 2006	8. März 2006	7. März 2007		5,0	1,6	22 600 000	71.46	3,4

<sup>1</sup> Angepasst an den am 16. Juni 2001 (Verhältnis 1 : 3) durchgeführten Aktiensplit. <sup>2</sup> Stand per 31. Dezember 2006. Das Programm läuft weiter bis zum 7. März 2007.

# Ausschüttung an die Aktionäre

UBS zahlt normalerweise eine jährliche Dividende an die am Datum der Generalversammlung (Stichtag) eingetragenen Aktionäre. Die Zahlung erfolgt in der Regel drei Werktage später.

Die Dividendenhöhe entspricht den anvisierten Kapitalkennzahlen und ist von den Cashflows des Unternehmens abhängig. Unsere Dividendenpolitik berücksichtigt, dass die Aktionäre bezüglich Erhalt der Aktionärsrendite unterschiedliche Präferenzen haben. Manche bevorzugen die Auszahlung von Dividenden, andere eher Aktienrückkäufe. Indem wir beide Möglichkeiten ausschöpfen, tragen wir den unterschiedlichen Ansprüchen unserer diversifizierten, internationalen Aktionärsbasis Rechnung.

Die Dividendenausschüttung muss von der Generalversammlung genehmigt werden.

## Gesamtausschüttung 2006

Vom Ergebnis aus unserer Geschäftstätigkeit übertrugen wir 2006 Eigenkapital in Höhe von insgesamt 5,8 Milliarden Franken an unsere Aktionäre. Hierzu gehörten Aktien im Wert von 2,0 Milliarden Franken, die wir 2006 zur Vernichtung zurückkauften, und eine Auszahlung an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2005 von insgesamt 3,8 Milliarden Franken bzw. 1.90 Franken pro Aktie. Die Auszahlung umfasste eine ordentliche Dividende von 1.60 Franken (+7% gegenüber dem Vorjahr), die am 24. April 2006 ausgeschüttet wurde, und eine einmalige Nennwertrückzahlung von 0.30 Franken pro Aktie, die am 12. Juli 2006 erfolgte.

An die US-Aktionäre wurde am 24. April 2006 eine Dividende von 0.82 US-Dollar (gerundet) pro Aktie ausgeschüttet. Der Betrag versteht sich nach Abzug der schweizerischen Verrechnungssteuer von 35%, die von US-Anlegern teilweise zurückgefordert werden kann. Die Nennwertrückzahlung von 0.30 Franken unterlag nicht der schweizerischen Verrechnungssteuer. Sie entsprach 0.25 US-Dollar (gerundet) pro Aktie und wurde am 12. Juli 2006 ausbezahlt.

## Vorgeschlagene Ausschüttung an die Aktionäre 2007

### Dividende 2007

Für das Geschäftsjahr 2006 wird der Verwaltungsrat an der Generalversammlung der Aktionäre eine ordentliche Dividende von 2.20 Franken pro Aktie vorschlagen, die im April ausgeschüttet werden soll (Ex-Dividende-Datum ist der 19. April 2007, und die Auszahlung erfolgt am 23. April 2007 für die am 18. April 2007 eingetragenen Aktionäre). Sofern die Generalversammlung zustimmt, fällt die Dividendenausschüttung 16% höher aus als die Gesamtauszahlung im letzten Jahr (einschliesslich Nennwertrückzahlung) und 38% höher als die letztjährige ordentliche Dividende.

### Aktienrückkaufprogramm 2007–2010

Nach dem Aktienrückkaufprogramm 2006/2007 werden wir ein neues dreijähriges Aktienrückkaufprogramm über eine zweite Handelslinie für den Erwerb von maximal 10% der ausstehenden Aktien lancieren (per 31. Dezember 2006 beliefen sich die ausstehenden UBS-Aktien auf insgesamt 2 105 273 286 Stück). Zum Kursniveau vom März 2007 würde das neue Programm einem maximalen Gesamtbetrag von rund 15 Milliarden Franken entsprechen. Wie in allen bisherigen Programmen werden die im Rahmen dieses Programms erworbenen Aktien nach der Genehmigung durch die Generalversammlung vernichtet. Dieses verlängerte dreijährige Engagement unterstreicht unsere anhaltende Disziplin in der Kapitalbewirtschaftung und gibt uns die Flexibilität, Kapital für den primären Verwendungszweck – Investitionen in Wachstum – einzusetzen.

### US-Aktionäre

Das Aktienregister von UBS besteht aus zwei Teilen: einem Schweizer Register und einem US-Register. Ersteres wird von UBS, Letzteres von Mellon Investor Services als US-Transferagent geführt. Jeder Aktionär hat das Recht, seine Aktien im Register seiner Wahl auf seinen Namen eintragen oder, nach

ordnungsgemässer Mitteilung an die Transferagenten, Aktien von einem Register auf das andere übertragen zu lassen.

In den USA werden die Dividenden üblicherweise mindestens zehn Tage vor dem Stichtag festgesetzt, und der Handel ex Dividende beginnt zwei Tage vor dem Stichtag. Um sicherzustellen, dass die Schweizer und US-Aktionäre hinsichtlich Dividendenzahlungen gleich behandelt werden, und um Ungleichheiten zwischen den beiden Märkten zu vermeiden, erfolgt der Handel an der New Yorker Börse an den letzten beiden Werktagen vor dem Dividendenstichtag mit Anrechten.

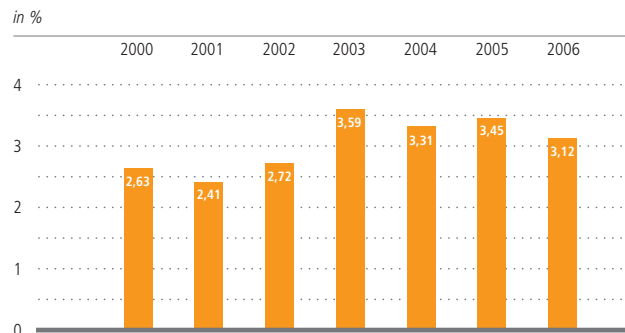
UBS zahlt die Dividende in Schweizer Franken aus. Die Dividenden der Aktien, welche die Depository Trust Company für Kunden hält, werden in US-Dollar konvertiert. Bei der Depository Trust Company handelt es sich um eine bei der Securities and Exchange Commission als Clearing-Organisation eingetragene Trustgesellschaft mit beschränkter Zweckbestimmung, die dem Bankengesetz des Staates New York untersteht und dem US Federal Reserve System angehört. UBS-Aktionäre, die im US-Register eingetragen sind, erhalten die Dividenden in US-Dollar, es sei denn, sie hätten bei Mellon Investor Services eine Auszahlung in Schweizer Franken beantragt.

UBS legt den Betrag der US-Dollar-Dividende anhand des CHF/USD-Briefkurses fest, der von der DJ Interbank am 19. April 2006 festgesetzt wird.

Auf Dividenden, die an UBS-Aktionäre ausgeschüttet werden, wird die schweizerische Verrechnungssteuer von 35% erhoben. Aktionäre, die in den USA steuerpflichtig sind, können diese jedoch in der Regel teilweise zurückfordern und damit auf 15% reduzieren. Weitere Informationen über die Besteuerung von UBS-Aktionären, die in den USA steuerpflichtig sind, enthält das Formular 20-F, Abschnitt E unter Punkt 10.

>> Nähere Angaben zu den Mitwirkungsrechten der Aktionäre sind auf Seite 153 dieses Handbuchs zu finden.

### Dividendenrendite<sup>1</sup>



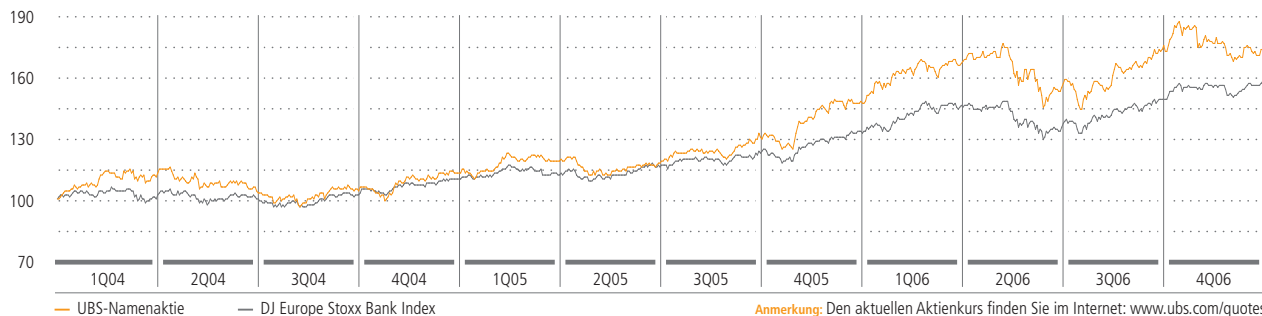
<sup>1</sup> Dividende sowie Nennwertrückzahlung / Durchschnittlicher Aktienkurs des Jahres, in dem die Auszahlung der Dividende oder die Nennwertrückzahlung erfolgte.

# UBS-Aktie im Jahr 2006

## Kursentwicklung der UBS-Aktie

in %

1. Januar 2004 – 31. Dezember 2006



Die Aktie von UBS ist an den Börsen von Zürich (Handel erfolgt über die virt-x), New York und Tokio kotiert. Umfassende Informationen zur UBS-Aktie (Nennwert, Aktienkategorie, Rechte der Aktionäre) sind im Kapitel «Corporate Governance» zu finden.

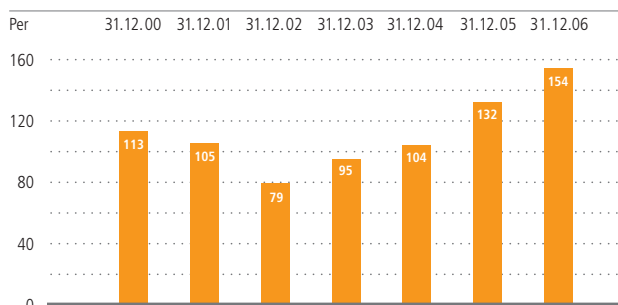
Im Jahr 2006 legten die wichtigsten Aktienmärkte gegenüber 2005 deutlich zu. Dies war auf die anhaltend hohen Unternehmensgewinne und die regen Fusions- und Übernahmeaktivitäten zurückzuführen. Die Euphorie der Anleger zu Beginn des Jahres wurde jedoch durch Bedenken über langsames Wachstum und höhere Inflation rasch gedämpft. Dies führte zu einem Einbruch an den globalen Märkten im Mai, der durch die hohe Liquidität noch verschärft wurde und die zu Beginn des Jahres erzielten Gewinne beinahe zunichte machte. In den Sommermonaten blieb die Performance der globalen Märkte verhalten, denn die geopolitischen Spannungen verschärften sich infolge des Nahostkonflikts, und die Rohstoffpreise erreichten ihren Zenit. Im Herbst ent-

wickelten sich die Märkte im Zuge vieler wichtiger Corporate Actions und nachlassender Erdölpreise wieder erfreulicher.

In den USA setzte die Fed ihre restriktive Geldpolitik fort. Ende Jahr machten sich die Auswirkungen der Zinserhöhungen bemerkbar: Die Eigenheimpreise gingen allmählich zurück, die Ausfallraten bei Hypotheken nahmen zu, und die Konjunktur kühlte sich ab. Die schwächelnde US-Wirtschaft und ein wachsendes Handelsbilanzdefizit trugen zu einem Kursverfall des US-Dollars gegenüber den wichtigsten Währungen bei. Trotzdem blieben die US-Märkte solide. Der DJIA verzeichnete aufgrund von Rekordgewinnen im Energiesektor und der anhaltend starken Performance von Bank- und Finanztiteln – insbesondere Papieren von Investmentbanken – im Berichtsjahr ein Plus von 14,9%. Der MSCI (World) Index erzielte mit 17,8% noch grössere Gewinne. Er profitierte vom starken asiatischen Wirtschaftswachstum und der erfreulichen Wertentwicklung im Energie- und im Bankensektor. Der DJ Stoxx Banks Index wies mit 18,3%

## Börsenkapitalisierung

Mrd. CHF



## Börsenkürzel

Börsenplätze	Bloomberg	Reuters
virt-x	UBSN VX	UBSN.VX
New York Stock Exchange	UBS US	UBS.N
Tokyo Stock Exchange	8657 JP	UBS.T

## Security Identification Codes

ISIN	CH0024899483
Valoren	2.489.948
Cusip	CINS H89231 33 8

## Zahlen zur UBS-Aktie

	Per		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
<i>Namenaktien</i>			
Ausgegebene Aktien	1940797587	1968745296	2004389734
Dividendenberechtigte Aktien	2082673286	2109495044	2173846166
Gehaltene eigene Aktien	164475699	208519748	249326620
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, unverwässert)	1976405800	2013987754	2059836926
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, verwässert)	2058834812	2097191540	2163922720

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
<i>CHF</i>			
<b>Ergebnis pro Aktie</b>			
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie	6.20	6.97	3.89
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie, aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5.81	4.85	3.66
Verwässertes Ergebnis pro Aktie	5.95	6.68	3.70
Verwässertes Ergebnis pro Aktie, aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5.58	4.66	3.49

## UBS-Aktie und Börsenkapitalisierung

	Per			Veränderung in %
	31.12.06	31.12.05	31.12.04	
<i>Anzahl Aktien (Ausnahmen sind angegeben)</i>				
<b>Total ausgegebene Aktien</b>	2105273286	2177265044	2253716354	(3)
Eigene Aktien der zweiten Handelslinie				
Programm 2004			(79870188)	
Programm 2005		(67770000)		
Programm 2006	(22600000)			
<b>Ausstehende Aktien für Börsenkapitalisierung</b>	2082673286	2109495044	2173846166	(1)
<b>Aktienkurs (CHF)</b>	74.05	62.55	47.68	18
<b>Börsenkapitalisierung (Mio. CHF)</b>	154222	131949	103638	17
<i>Total eigene Aktien</i>	164475699	208519748	249326620	(21)

## Handelsvolumina

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
<i>Aktien in 1000</i>			
Total SWX (virt-x)	2731841	2568531	2454468
Tagesdurchschnitt SWX (virt-x)	10884	10073	9663
Total NYSE	214912	167231	147987
Tagesdurchschnitt NYSE	853	664	587

Quelle: Reuters



ähnlich hohe Gewinne auf. Die Performance der UBS-Aktie, die im Laufe des Jahres 17,5% zulegte, entsprach im Großen und Ganzen dem Index.

### Erstes Quartal 2006

Aufgrund der Rekordergebnisse von US-amerikanischen Investmentbanken Ende 2005, umfangreicherer Transaktionspipelines, der hohen Marktliquidität und der relativ tiefen Zinssätze waren die Anleger Anfang 2006 optimistisch. Die UBS-Aktie zog im ersten Quartal des Jahres um 13,1% an. Sie profitierte von einer Rekordperformance im vierten Quartal 2005, mit der sie ihr zu jenem Zeitpunkt bestes Jahr beendete. Der Verwaltungsrat empfahl eine Dividendenerhöhung von 7% auf 3.20 Franken und eine einmalige Nennwertrückzahlung von 0.60 Franken, um dem Gewinn Rechnung zu tragen, der mit dem Verkauf von Private Banks & GAM an Julius Bär realisiert worden war (beide Zahlen vor Aktiensplit 1:2).

### Zweites Quartal 2006

Die Marktstimmung blieb bis in das zweite Quartal hinein optimistisch, doch Ende Mai 2006 nahm die Rally, die Anfang 2003 eingesetzt hatte, ein abruptes Ende. Steigende Zinsen, hohe Rohstoffpreise, die sich in einer höheren Inflation niederschlugen, und geopolitische Spannungen infolge des Nahostkonflikts führten Ende Mai zu einem Einbruch an den globalen Aktienmärkten. Vor allem der Finanzsektor hatte unter dem Einbruch zu leiden, denn der Transaktionsfluss versiegte, und höhere Zinsen veranlassten die Anleger, in Geldmarktinstrumente und defensive Papiere zu investieren. Während der DJIA aufgrund der Wertentwicklung der Energietitel seitwärts tendierte, büsste der MSCI 1,7% ein. Obwohl wir für das erste Quartal ein Rekordergebnis auswiesen, fiel die UBS-Aktie um 7,1% und schnitt damit geringfügig schlechter ab als der DJ Stoxx Banks Index, der um 6,2% nachgab.

### Drittes Quartal 2006

Im Sommer verschärfen sich die geopolitischen Spannungen aufgrund des israelisch-libanesischen Konflikts und trieben die Erdölpreise auf ein Rekordniveau. Viele Anleger warteten

ab, was zu einem starken Rückgang der Handelsaktivitäten führte. Mit den nachlassenden Rohstoffpreisen zeichnete sich im September eine Rückkehr zu steigenden Märkten und aktivem Handel ab. Die UBS-Aktie notierte im dritten Quartal um 10,6% höher – unter anderem dank solider Ergebnisse für das zweite Quartal. Auch der DJ Stoxx Banks Index entwickelte sich mit einem Plus von 8,3% im Quartalsverlauf erfreulich. Die breiter gefassten Indizes wiesen indes eine uneinheitliche Performance auf: Der Dow Jones zog um 3,7% an, während der MSCI seitwärts tendierte.

### Viertes Quartal 2006

Im vierten Quartal 2006 kletterten viele Weltmärkte aufgrund von regen Fusions- und Übernahmeaktivitäten und der wachsenden Unterstützung für eine weiche Landung in den USA auf ein Allzeithoch. Die Performance des MSCI und des Dow Jones fiel mit 8,6% bzw. 8,7% sehr gut aus. Die UBS-Aktie schloss das Quartal mit einem Plus von 5,1% ab. Allerdings blieb sie damit hinter der breiter gefassten Vergleichsgruppe zurück, zumal der DJ Stoxx Banks Index um 8,7% stieg. Darin äusserte sich die Enttäuschung des Marktes über die Ergebnisse des dritten Quartals.

### Aktienliquidität

An der virt-x wurden 2006 pro Tag durchschnittlich 10,9 Millionen UBS-Aktien gehandelt, an der New Yorker Börse (NYSE) dagegen lediglich 0,85 Millionen Titel.

Der Aktienkurs dürfte aufgrund des grösseren Umsatzvolumens auch in Zukunft primär durch den Handel an der virt-x bestimmt werden.

Während der gemeinsamen Handelsstunden der virt-x und der NYSE (zurzeit 15.30 bis 17.30 Uhr mitteleuropäischer Zeit/MEZ) dürften Kursunterschiede von Market Makers durch Arbitrage ausgeglichen werden. Der Kurs an der NYSE hängt daher sowohl vom Kurs an der virt-x als auch vom USD/CHF-Wechselkurs ab. Nach Börsenschluss an der virt-x gehen die Handelsvolumen in der Regel zurück. Das Brokerhaus Van der Moolen, das für das Market Making von UBS-Aktien an der NYSE zuständig ist, stellt für die UBS-Aktien jedoch eine ausreichende Liquidität und einen geordneten Markt sicher.

## Börsenkurse

	SWX Swiss Exchange			New York Stock Exchange		
	Höchst (CHF)	Tiefst (CHF)	Ende Berichts- periode (CHF)	Höchst (USD)	Tiefst (USD)	Ende Berichts- periode (USD)
<b>2006</b>	<b>79.90</b>	<b>59.85</b>	<b>74.05</b>	<b>63.39</b>	<b>48.34</b>	<b>60.33</b>
<b>Viertes Quartal 2006</b>	<b>79.90</b>	<b>70.70</b>	<b>74.05</b>	<b>63.39</b>	<b>58.50</b>	<b>60.33</b>
Dezember	75.05	70.70	74.05	61.95	59.04	60.33
November	76.70	71.55	72.05	61.63	59.23	60.22
Oktober	79.90	72.80	74.30	63.39	58.50	59.84
<b>Drittes Quartal 2006</b>	<b>74.80</b>	<b>59.85</b>	<b>74.80</b>	<b>59.77</b>	<b>48.34</b>	<b>59.31</b>
September	74.80	69.25	74.80	59.77	55.83	59.31
August	71.75	63.95	69.65	58.30	52.63	56.77
Juli	68.15	59.85	66.95	55.73	48.34	54.40
<b>Zweites Quartal 2006</b>	<b>75.65</b>	<b>61.35</b>	<b>67.00</b>	<b>61.70</b>	<b>49.36</b>	<b>54.85</b>
Juni	70.85	61.35	67.00	58.16	49.36	54.85
Mai	75.65	66.10	68.90	61.70	54.69	56.61
April	73.90	71.55	73.50	59.34	54.80	58.43
<b>Erstes Quartal 2006</b>	<b>72.35</b>	<b>62.80</b>	<b>71.60</b>	<b>55.55</b>	<b>48.66</b>	<b>54.99</b>
März	72.20	67.55	71.60	55.55	51.66	54.99
Februar	72.35	68.15	69.65	55.13	52.41	53.12
Januar	69.70	62.80	69.50	54.62	48.66	54.40
<b>2005</b>	<b>63.50</b>	<b>46.75</b>	<b>62.55</b>	<b>49.02</b>	<b>38.60</b>	<b>47.58</b>
Viertes Quartal 2005	63.50	52.75	62.55	49.02	41.22	47.58
Drittes Quartal 2005	56.15	50.40	55.00	43.40	38.92	42.75
Zweites Quartal 2005	51.40	47.23	50.00	42.93	38.60	38.93
Erstes Quartal 2005	52.30	46.75	50.50	44.71	39.70	42.20
<b>2004</b>	<b>49.18</b>	<b>40.80</b>	<b>47.68</b>	<b>42.19</b>	<b>32.47</b>	<b>41.92</b>
Viertes Quartal 2004	48.18	42.00	47.68	42.19	35.05	41.92
Drittes Quartal 2004	45.50	40.80	43.95	36.19	32.47	35.16
Zweites Quartal 2004	49.18	44.13	44.13	38.03	34.45	35.53
Erstes Quartal 2004	48.53	42.85	47.05	39.63	33.96	37.25
<b>2003</b>	<b>42.70</b>	<b>24.90</b>	<b>42.35</b>	<b>34.08</b>	<b>19.00</b>	<b>34.00</b>
Viertes Quartal 2003	42.70	37.43	42.35	34.08	28.77	34.00
Drittes Quartal 2003	40.25	36.75	37.05	29.63	27.19	28.12
Zweites Quartal 2003	37.88	29.45	37.68	29.18	21.79	27.70
Erstes Quartal 2003	36.05	24.90	28.75	25.93	19.00	21.35
<b>2002</b>	<b>42.15</b>	<b>25.53</b>	<b>33.60</b>	<b>26.00</b>	<b>17.27</b>	<b>24.06</b>
Viertes Quartal 2002	37.73	25.53	33.60	25.44	17.27	24.06
Drittes Quartal 2002	37.58	28.40	30.65	24.97	18.93	20.50
Zweites Quartal 2002	42.08	34.90	37.43	26.00	23.45	24.95
Erstes Quartal 2002	42.15	36.50	41.40	25.25	21.64	24.88

# Corporate Governance

Im Bereich der Corporate Governance will UBS hohen Standards gerecht werden. Die Organisation unserer Führungsgremien entspricht den führenden «Codes of Best Practice».

Mit Corporate Governance verfolgen wir ein bedeutendes Ziel: UBS zum Erfolg zu führen.

# Einführung und Grundsätze

Corporate Governance – die Art und Weise, wie Führung und Management des Unternehmens organisiert sind und in der Praxis funktionieren – hat letztlich ein Ziel: den Erfolg des Unternehmens. Es geht dabei ganz konkret um die Wahrung der Aktionärsinteressen und die Schaffung von Mehrwert zugunsten sämtlicher Anspruchsgruppen. Corporate Governance strebt durch effiziente Entscheidungsprozesse ein Gleichgewicht zwischen Unternehmensführung, Kontrolle und Transparenz an.

UBS erfüllt die seit 1. Juli 2002 geltenden Standards des «Swiss Code of Best Practice» für Corporate Governance sowie die Anforderungen der «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» der SWX Swiss Exchange. Im Weiteren entspricht UBS den Corporate-Governance-Standards für ausländische Unternehmen, die an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert sind, sowie dem überwiegenden Teil der NYSE-Standards für inländische US-Emitenten. Die wenigen Ausnahmen, welche hauptsächlich in den unterschiedlichen Rechtssystemen der Schweiz und der USA begründet sind und die Rolle, die Verantwortlichkeiten und die Kompetenzen des Verwaltungsrates und der Generalversammlung betreffen, werden auf den Seiten 127 bis 134 erläutert. UBS erfüllt die anwendbaren Bestimmungen des amerikanischen Sarbanes-Oxley Act aus dem Jahr 2002, einschliesslich der Zertifizierung des mit dem Formular F-20 eingereichten Jahresberichts durch den CEO und den CFO.

## Richtlinie der SWX Swiss Exchange zur Corporate Governance

Das Kapitel «Corporate Governance» enthält jene Informationen zur Corporate Governance, die von der Richtlinie der SWX Swiss Exchange vorgeschrieben sind:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung (Konzernleitung)
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revision
- Informationspolitik

Das Kapitel vermittelt einen Überblick über das regulatorische und aufsichtsrechtliche Umfeld von UBS an ihren wichtigsten Standorten und erläutert den Grad der Erfüllung der Corporate-Governance-Standards der NYSE. Es enthält zudem eine Liste der Mitglieder des Group Managing Board sowie der Vice Chairmen der Unternehmensgruppen, die zusammen mit der Konzernleitung die oberste Führung der Bank bilden.

Das Kapitel über die Entschädigungen an Verwaltungsrat und Konzernleitung wurde dieses Jahr stark überarbeitet, mit dem Ziel, die Lesefreundlichkeit und Transparenz zu verbessern sowie zum besseren Verständnis der Vergütungspolitik beizutragen.

# Konzernstruktur und Aktionariat

**UBS ist unter dem schweizerischen Obligationenrecht als Aktiengesellschaft (AG) organisiert. UBS AG ist das Stammhaus des UBS-Konzerns.**

## Rechtliche Struktur des UBS-Konzerns

Die rechtliche Struktur von UBS setzt effiziente rechtliche, steuerliche, regulatorische und finanzielle Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Die UBS-Unternehmensgruppen und das Corporate Center sind keine separaten rechtlichen Einheiten. Sie sind als Teile des Stammhauses über die weltweiten Niederlassungen operativ tätig. Ziel dieser Struktur ist es, zusätzliche Geschäftschancen und Kosteneinsparungen wahrzunehmen, welche aus einer gemeinsamen rechtlichen Plattform entstehen, sowie einen flexiblen und effizienten Kapitaleinsatz zu ermöglichen.

Wo es aber aufgrund lokaler rechtlicher, steuerlicher oder regulatorischer Vorschriften nicht möglich oder nicht effizient ist, die Geschäfte durch das Stammhaus zu tätigen, oder wenn neue rechtliche Einheiten akquiriert werden, werden Geschäfte durch rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften vor Ort geführt. Die wichtigsten Tochtergesellschaften sind in Anmerkung 35 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

## Operative Konzernstruktur

Die drei Unternehmensgruppen – Global Wealth Management & Business Banking (mit den drei Geschäftseinheiten Wealth Management International & Switzerland, Wealth Management US und Business Banking Switzerland), Global Asset Management und die Investment Bank – bilden gemeinsam mit dem Corporate Center die operative Struktur des Finanzdienstleistungsgeschäfts des Konzerns. Die Finanzberichterstattung erfolgt auf der Grundlage dieser Struktur (siehe unseren Finanzbericht 2006). Zudem beinhaltet die Konzernrechnung ein separates Berichtssegment, die Industriebeteiligungen, welches unsere Private-Equity-Beteiligungen enthält. Diese Struktur ermöglicht es UBS, die Kontinuität in der Darstellung und Analyse des Finanzdienstleistungsgeschäfts beizubehalten.

**>> Siehe Kapitel «Unsere Unternehmensgruppen» für eine detaillierte Beschreibung der Unternehmensgruppen und ihrer Strategie, Struktur, Organisation, Produkte und Dienstleistungen.**

## Kotierte und nicht kotierte Konzerngesellschaften (konsolidierte Einheiten)

Zum Konzern gehört eine Reihe von Tochtergesellschaften, die jedoch nicht an der Börse kotiert sind. Nähere Angaben zu den wichtigsten Tochtergesellschaften sind in Anmerkung 35 im Anhang zur Konzernrechnung zu finden.

## Bedeutende Aktionäre

Am 31. Dezember 2006 war Chase Nominees Ltd., London, treuhänderisch für andere Investoren, mit einer Beteiligung von 8,81% (2005: 8,55%; 2004: 8,76%) am gesamten Aktienkapital eingetragen. DTC (Cede & Co.), New York – «The Depository Trust Company», eine US-amerikanische Wertschriften-Clearing-Organisation –, hielt am 31. Dezember 2006 treuhänderisch für andere wirtschaftlich Berechtigte 13,21% (31. Dezember 2005: 9,95%) am gesamten Aktienkapital. Gemäss den Bestimmungen von UBS zur Eintragung von Aktien ist das Stimmrecht von Nominees auf 5% beschränkt. Wertschriften-Clearing- und Abwicklungsorganisationen sind von dieser Regelung ausgenommen. Kein weiterer Aktionär war mit einer Beteiligung von über 5% am gesamten Aktienkapital registriert. Das Eigentum an UBS-Aktien ist breit gestreut. Die nachstehenden Tabellen enthalten Angaben zur Aufteilung nach Aktionärskategorien und geografischen Regionen. Diese Informationen erfassen jedoch lediglich die eingetragenen Aktionäre und sind deshalb nicht repräsentativ für die gesamte Aktionärsbasis von UBS. Allerdings können nur eingetragene Aktionäre Stimmrechte ausüben.

Nach dem schweizerischen Börsengesetz ist jede natürliche oder juristische Person, die Aktien einer in der Schweiz kotierten Gesellschaft hält, verpflichtet, die Gesellschaft sowie die Börse zu benachrichtigen, wenn ihre Beteiligung die folgenden Schwellenwerte erreicht, unter- oder überschreitet: 5%, 10%, 20%, 33 1/3%, 50% oder 66 2/3% der Stimmrechte, und zwar ungeachtet der Möglichkeit ihrer Ausübung. Die Methode zur Berechnung des Grenzwerts ist in der Verordnung der Eidgenössischen Bankenkommision über die Bör-

sen und den Effektenhandel (Offenlegung von Beteiligungen) festgelegt. Erfasst werden dadurch unter anderem auch Aktien im Securities Lending sowie Rechte auf den künftigen Erwerb von Aktien. Der Bestand eigener Aktien lag bei UBS seit 13. September 2002 immer über der 5%-Marke, welche gemäss schweizerischem Börsengesetz eine Offenlegung erfordert. Im Jahr 2006 bewegte sich der Stand der von UBS gehaltenen eigenen Aktien zwischen 5% und 10%.

Per Jahresende entsprach er 7,4% des gesamten Aktienkapitals. Weitere 0,2% des gesamten Aktienkapitals hielt UBS potenziell in Form von Derivaten auf eigenen Aktien.

### Kreuzbeteiligungen

UBS hält keine Kreuzbeteiligungen an anderen Unternehmen, die 5% an Kapital oder Stimmrechten übersteigen.

### Streuung der UBS-Aktien

Per 31.12.06	Eingetragene Aktionäre		Eingetragene Aktien	
	Anzahl	%	Anzahl	% der ausgegebenen Aktien
<i>Anzahl eingetragene Namenaktien</i>				
1–100	24 449	13,4	1 357 538	0,1
101–1 000	108 784	59,6	46 079 603	2,2
1 001–10 000	45 424	24,8	120 980 866	5,8
10 001–100 000	3 700	2,0	90 392 786	4,3
100 001–1 000 000	383	0,2	109 700 004	5,2
1 000 001–5 000 000	73	0,0	156 758 747	7,5
5 000 001–21 052 732 (1%)	23	0,0	217 887 253	10,3
1–2%	2	0,0	74 643 418	3,5
2–3%	1	0,0	43 941 400	2,1
3–4%	0	0,0	0	0,0
4–5%	0	0,0	0	0,0
Über 5%	2 <sup>1</sup>	0,0	463 590 138	22,1
Total eingetragene Aktien	182 841	100,0	1 325 331 753	63,0
Total nicht eingetragene Aktien <sup>2</sup>			779 941 533	37,0
<b>Total ausgegebene Aktien</b>			<b>2 105 273 286<sup>3</sup></b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Am 31. Dezember 2006 war DTC (Cede & Co), New York, die US-Wertpapier-Clearing-Organisation, mit 13,21% aller ausgegebenen Aktien registriert. Chase Nominees Ltd., London, war als Trustee/Nominee mit einem Anteil von 8,81% an allen ausgegebenen Aktien eingetragen. <sup>2</sup> Aktien, die am 31. Dezember 2006 nicht im Aktienregister eingetragen waren. <sup>3</sup> 265 631 846 eingetragene Aktien sind nicht stimmberechtigt.

### Eingetragene Aktionäre: Kategorien und Verteilung

Per 31.12.06	Aktionäre		Aktien	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Natürliche Personen	176 061	96,3	235 514 218	11,2
Juristische Personen	6 353	3,5	262 262 939	12,5
Nominees, Treuhänder	427	0,2	827 554 596	39,3
Nicht eingetragene Aktien			779 941 533	37,0
<b>Total</b>	<b>182 841</b>	<b>100,0</b>	<b>2 105 273 286</b>	<b>100,0</b>
Schweiz	164 012	89,7	445 735 841	21,2
Europa	13 448	7,3	468 341 140	22,2
Nordamerika	1 739	1,0	384 784 813	18,3
Andere Länder	3 642	2,0	26 469 959	1,3
Nicht eingetragene Aktien			779 941 533	37,0
<b>Total</b>	<b>182 841</b>	<b>100,0</b>	<b>2 105 273 286</b>	<b>100,0</b>

# Kapitalstruktur

**Bei der Bewirtschaftung ihres Eigenkapitals steht für UBS die Steigerung des Unternehmenswertes im Interesse der Aktionäre im Vordergrund. Gleichzeitig will UBS eines der weltweit bestkapitalisierten Finanzdienstleistungsunternehmen bleiben.**

## Kapital

Gemäss schweizerischem Aktienrecht muss jede Erhöhung der Zahl ausgegebener Aktien durch die Aktionäre an einer Generalversammlung (GV) genehmigt werden. Dies kann durch Erhöhung des ordentlichen Aktienkapitals oder durch die Schaffung von bedingtem oder genehmigtem Kapital geschehen. Am 31. Dezember 2006 betrug das Aktienkapital der UBS AG 210527328.60 Franken.

Anlässlich der GV vom 19. April 2006 beauftragten die Aktionäre den Verwaltungsrat für 2006/2007 mit der Durchführung eines weiteren Aktienrückkaufsprogramms in Höhe von maximal 5 Milliarden Franken. An der GV vom 18. April 2007 wird den Aktionären beantragt, die Vernichtung der 33 020 000 unter diesem Programm zurückgekauften Aktien zu genehmigen und das Aktienkapital entsprechend herabzusetzen.

## Bedingtes und genehmigtes Kapital

Ende 2006 belief sich das bedingte Kapital auf 15 143 741.00 Franken, was einem Maximum von 151 437 410 Aktien entspricht. Das bedingte Kapital wurde im Jahr 2000 im Zuge der Übernahme der PaineWebber Group Inc. zur Befriedigung von Optionsrechten geschaffen, welche die PaineWebber Group ihren Mitarbeitern eingeräumt hatte. An der Generalversammlung 2006 genehmigten die Aktionäre zudem die Schaffung von auf drei Jahre befristetem bedingtem Kapital im Umfang von 150 000 000 UBS-Aktien für die Ausübung von Mitarbeiteroptionen. Die betreffenden Optionen können zu einem beliebigen Zeitpunkt zwischen dem Zuteilungs- und dem Verfallsdatum ausgeübt werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. 2006 wurden im Rahmen der Optionspläne der PaineWebber Group Optionen für 2 208 242 Aktien ausgeübt; 1350 Optionen verfielen unausgeübt. Unter dem neuen UBS-Mitarbeiterbeteiligungsplan wurden keine Optionen ausgegeben, die bedingtes Kapital erfordern.

## Veränderung des Eigenkapitals

Am 31. Dezember 2006 belief sich das den UBS-Aktionären zurechenbare Eigenkapital des Konzerns auf 49,7 Milliarden Franken.

>> **Details zu den Veränderungen des Eigenkapitals während der letzten drei Jahre sind dem Finanzbericht 2006 zu entnehmen.**

## Aktien, Partizipationsscheine, Genussscheine und andere Kapitalinstrumente

UBS-Aktien sind globale Aktien («Global Registered Shares») mit einem Nennwert von 0.10 Franken pro Titel. Jede Aktie hat eine Stimme. Das Stimmrecht kann jedoch nur ausgeübt werden, wenn der Inhaber ausdrücklich erklärt, dass er die Aktien in seinem eigenen Namen und auf eigene Rechnung gekauft hat. Globale Aktien gewähren sämtlichen Aktionären direktes und gleichwertiges Eigentum, unabhängig vom Land und von der Börse, wo die Titel gehandelt werden.

>> **Nähere Angaben sind im Abschnitt «Mitwirkungsrechte der Aktionäre» dieses Handbuchs zu finden.**

Am 31. Dezember 2006 waren 1 059 699 907 Aktien mit Stimmrecht und 265 631 846 Aktien ohne Stimmrecht im Aktienregister eingetragen. 779 941 533 Aktien waren nicht eingetragen. Sämtliche 2 105 273 286 Aktien waren voll einbezahlt; davon waren 2 082 673 286 dividendenberechtigt. Es gibt keine Vorzugsrechte für einzelne Aktionäre.

UBS hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausstehend.

UBS hat 1 Milliarde US-Dollar an hybridem Tier-1-Kapital in Form von Vorzugsaktien aufgenommen. Ausserdem gelangte UBS sieben Mal an den Kapitalmarkt und hat dort zur Finanzierung ihres Geschäfts mit im Eigenkapital anrechenbaren Kapitalmarktinstrumenten nachrangige Anleihen in Höhe von 3 Milliarden US-Dollar, 750 Millionen Euro, 800 Millionen

## Aktienkapital

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
<b>Per 31. Dezember 2005</b>	217 726 504	2 177 265 044	0.10
Aktienrückkaufsprogramme 2005/2006:			
Vernichtung von zurückgekauften Aktien (gemäss GV-Entscheidung vom 19. April 2006)	(7 420 000)	(74 200 000)	0.10
Ausgeübte Optionen auf bedingtem Kapital	220 824	2 208 242	0.10
<b>Per 31. Dezember 2006</b>	<b>210 527 329</b>	<b>2 105 273 286</b>	<b>0.10</b>

Franken und 300 Millionen britischen Pfund emittiert. Zusätzlich verfügte UBS Ende Jahr über ausstehende Vorzugsaktien in Höhe von 5,6 Milliarden Franken, die gemäss den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen als Tier-1-Kapital gelten. Die ausstehenden anrechenbaren nachrangigen Kapitalmarktinstrumente machten am 31. Dezember 2006 13,1 Milliarden Franken des Totals der eigenen Mittel aus.

#### **Beschränkung der Übertragbarkeit und der Nominee-Eintragungen**

Es bestehen keine Einschränkungen bezüglich der Übertragbarkeit von UBS-Aktien. Das Stimmrecht der nach Statuten ordnungsgemäss eingetragenen Aktien (Bestätigung der wirtschaftlichen Berechtigung) unterliegt keinen Beschränkungen.

UBS hat spezielle Regeln für die Eintragung von Treuhändern/Nominees erlassen. Diese werden im Aktienregister mit Stimmrechten von bis zu 5% aller ausgegebenen Aktien eingetragen, sofern sie sich dazu verpflichten, auf Verlangen von UBS diejenigen wirtschaftlich Berechtigten bekannt zu geben, die einen Anteil von 0,3% oder mehr am Total der UBS-Aktien besitzen. Ausgenommen von der 5%-Regel sind Wertschriften-Clearing-Organisationen wie The Depository Trust Company (DTC) in New York und SIS SegalInterSettle in der Schweiz.

#### **Wandelanleihen und Optionen**

UBS hat derzeit keine in UBS-Aktien wandelbaren Schuldtitel ausstehend. Von den 176 779 087 ausstehenden Mitarbeiteroptionen auf UBS-Aktien waren 80 312 503 ausübbar. Ihren Verpflichtungen zur Aktienlieferung, die ihr aus ihren optionsbasierten Beteiligungsplänen erwachsen, kommt UBS nach, indem sie entweder am Zuteilungsdatum oder unmittelbar danach UBS-Aktien am Markt erwirbt oder neue Aktien emittiert. Bei Optionsausübung erhält der Mitarbeiter gegen Zahlung des Ausübungspreises eigene oder neu emittierte Aktien von UBS. Am 31. Dezember 2006 hielt UBS rund 118 Millionen eigene Aktien und zusätzlich 150 Millionen Aktien an bedingtem Aktienkapital. Diese Titel stehen bei künftigen Ausübungen von Mitarbeiteroptionen zur Verfügung. Die vorhandenen Aktien decken alle Optionen ab, deren Sperrfrist abgelaufen ist.

Die Investment Bank ist als Liquiditätsversorger der Futures-Märkte für Beteiligungspapiere und als Market Maker für UBS-Aktien und Derivate auf UBS-Aktien tätig und hat in dieser Funktion auch Derivate auf UBS-Aktien herausgegeben. Diese Instrumente werden meist als in bar erfüllte Derivate eingestuft und nur zu Handelszwecken gehalten. Zur Absicherung des wirtschaftlichen Risikos hält die Investment Bank eine beschränkte Anzahl UBS-Aktien.



# Verwaltungsrat

**Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsgremium der Gesellschaft. Er ist für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie für die Überwachung der Konzernleitung verantwortlich. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates wird von den Aktionären gewählt. Der Verwaltungsrat ernennt seinen Präsidenten, die Vizepräsidenten und die Mitglieder der verschiedenen Ausschüsse.**

## Die Mitglieder des Verwaltungsrates

Die unten stehende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates am 31. Dezember 2006, die Funktionen der einzelnen Mitglieder innerhalb von UBS, ihre Nationalität, das Jahr der erstmaligen Wahl in den Verwaltungsrat und die laufende Amtszeit. Zudem enthält sie biographische Daten, inklusive Informationen zur beruflichen Laufbahn und Ausbildung, sowie Angaben zu weiteren Tätigkeiten und Interessenbindungen, wie Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen, ständige Funktionen in wichtigen Inter-

sengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Mandate.

Anlässlich der Generalversammlung vom 19. April 2006 wurden Ernesto Bertarelli und Rolf A. Meyer nach Ablauf ihrer Amtszeit wiedergewählt. Peter Böckli, der das Rücktrittsalter erreicht hatte, stand nicht zur Wiederwahl. Neu wurden Gabrielle Kaufmann-Kohler und Jörg Wolle in den Verwaltungsrat gewählt.

Am 31. Dezember 2006 zählte der Verwaltungsrat zwölf Mitglieder. Die Mehrheit – neun Mitglieder – üben ihre Funktion nebenamtlich aus und sind von UBS unabhängig.

### Marcel Ospel

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Präsident
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtszeit	2008

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 ist überdies Ehrendoktor der Universität Rochester. Er wurde am 8. Februar 1950 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Marcel Ospel ist Mitglied des International Advisory Panel der Monetary Authority von Singapur. Er ist Stiftungsrat des Patronatskomitees der Basler Kunstmuseen, Mitglied der Kommission des Antikenmuseums Basel und Präsident der Optimus Foundation, einer wohltätigen Stiftung von UBS.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Marcel Ospel ist Quästor der economieuisse, des Verbandes Schweizer Unternehmen, Zürich, sowie Mitglied des European Financial Services Round Table, Brüssel.

### Stephan Haeringer

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Vollamtlicher Vizepräsident Mitglied des Corporate Responsibility Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2004
Ablauf der Amtszeit	2007 (der General- versammlung 2007 zur Wiederwahl vorgeschlagen)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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. Seit 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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Stephan Haeringer ist Mitglied des Stiftungsrates der Helmut Horten Stiftung, Croglio TI, Schweiz, Präsident des Stiftungsrates der Pensionskasse der UBS, Mitglied des Vorstandes der Zürcher Handelskammer, Mitglied der Handelskammer Deutschland-Schweiz, Mitglied des «Institut International D'Etudes Bancaires» und Stiftungsratsmitglied der Goethe Business School, Frankfurt.

### Marco Suter

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Vollamtlicher Vizepräsident Präsident des Corporate Responsibility Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2005
Ablauf der Amtszeit	2008

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Marco Suter ist Mitglied des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung, der Lateinamerikanischen Handelskammer (Schweiz), der Wirtschaftskammer Schweiz-China und des IIF Special Committee on Crises Prevention and Resolution in Emerging Markets.

### Ernesto Bertarelli

Geschäftsadresse	Bemido SA 2, chemin des Mines CH-1211 Genf 20
Funktion	Mitglied des Nominating Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2002
Ablauf der Amtszeit	2009

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 einen Bachelor of Science des Babson College Boston und einen Master of Business Administration der Harvard Business School. Er wurde am 22. September 1965 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Ernesto Bertarelli war bis zum 5. Januar 2007 Vizepräsident des Verwaltungsrates der Serono SA, Coinsins, Schweiz, und Präsident des Verwaltungsrates der SeroMer Biotech SA, Chéserey, Schweiz. Er ist überdies Präsident des Verwaltungsrates der Kedge Capital Partners Ltd., Jersey, der Team Alinghi SA, Ecuublens, Schweiz, sowie der Alinghi Holdings Ltd., Jersey. Er übt mehrere Mandate in Organisationen der Biotechnologie- und der Pharmabranche aus.

### Sir Peter Davis

Geschäftsadresse	41 Bloomfield Terrace, UK-London SW1W 8BQ
Funktion	Mitglied des Compensation Committee
Nationalität	Grossbritannien
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtszeit	2007 (steht nicht zur Wiederwahl)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 mehrere 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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Sir Peter Davis ist Präsident von Marie Curie Cancer Care, London.

### Gabrielle Kaufmann-Kohler

Geschäftsadresse	Schellenberg Wittmer 15bis, rue des Alpes CH-1201 Genf 1
Funktion	Mitglied des Corporate Responsibility Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2006
Ablauf der Amtszeit	2009

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 Expertin 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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Gabrielle Kaufmann-Kohler ist Mitglied der American Arbitration Association.

## Rolf A. Meyer

Geschäftsadresse	Heinweidstrasse 18 CH-8806 Bäch
Funktion	Präsident des Compensation Committee / Mitglied des Audit Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	1998
Ablauf der Amtszeit	2009

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 verschiedene 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. Dezember 1943 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Rolf A. Meyer ist Mitglied des Verwaltungsrates der DKSH AG (Diethelm Keller Siber Hegner), Zürich, und Präsident ihres Audit und Finance Committee. Er gehört überdies dem Verwaltungsrat der Ascom (Schweiz) AG, Bern, an.

## Helmut Panke

Geschäftsadresse	BMW AG Petuelring 130 D-80788 München
Funktion	Präsident des Nominating Committee
Nationalität	Deutschland
Erstmalige Wahl	2004
Ablauf der Amtszeit	2007 (der General- versammlung 2007 zur Wiederwahl vorgeschlagen)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Helmut Panke ist Mitglied des Verwaltungsrates von Microsoft Corporation, Redmond, WA (USA).

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Helmut Panke ist Vorstandsmitglied der Europäischen Vereinigung der Automobilhersteller (ACEA), Belgien, und des Verbands der Deutschen Automobilindustrie (VDA) sowie der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland.

## Peter Spuhler

Geschäftsadresse	Stadler Bussnang AG Bahnhofplatz CH-9565 Bussnang
Funktion	Mitglied des Compensation Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2004
Ablauf der Amtszeit	2007 (der General- versammlung 2007 zur Wiederwahl vorgeschlagen)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Peter Spuhler ist Inhaber der Stadler Rail AG, Schweiz, die er 1989 übernommen und von einem kleinen Betrieb mit 18 Mitarbeitern zu einem international erfolgreichen Anbieter von Schienenfahrzeugen mit mehr als 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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Peter Spuhler ist Verwaltungsratspräsident der Stadler Rail AG und der Stadler Bussnang AG sowie verschiedener Gesellschaften der Stadler Rail Group. Er ist ausserdem Verwaltungsratsmitglied der Kühne Holding, Schweiz, sowie der Walo Bertschinger Central AG, Schweiz.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Peter Spuhler ist Vizepräsident von LITRA, Bern, dem schweizerischen Informationsdienst für den öffentlichen Verkehr.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate:*

Peter Spuhler ist Mitglied des Eidgenössischen Parlaments (Nationalrat).

## Peter Voser

Geschäftsadresse	Royal Dutch Shell plc 2501 AN NL-Den Haag
Funktion	Mitglied des Audit Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2005
Ablauf der Amtszeit	2008

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 in der Schweiz, Grossbritannien, Argentinien und Chile tätig. Peter Voser besitzt einen Abschluss der Zürcher Fachhochschule. Er wurde am 29. August 1958 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Peter Voser ist Mitglied des Verwaltungsrates der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde.

### Lawrence A. Weinbach

Geschäftsadresse	Yankee Hill Capital Management 300 East 42nd Street USA-New York, NY 10017
Funktion	Präsident des Audit Committee
Nationalität	USA
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtszeit	2008

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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 inne hatte. 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.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Lawrence A. Weinbach ist Verwaltungsratsmitglied von Avon Products Inc., New York, deren Audit Committee er präsidiert. Zudem ist er Stiftungsrat und Mitglied des Audit Committee der Carnegie Hall, New York.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Lawrence A. Weinbach ist Mitglied des NYSE Listed Company Advisory Committee sowie des National Security Telecommunications Advisory Committee.

### Jörg Wolle

Geschäftsadresse	DKSH Holding AG Wiesenstrasse 8 CH-8034 Zürich
Funktion	Mitglied des Nominating Committee
Nationalität	Deutschland
Erstmalige Wahl	2006
Ablauf der Amtszeit	2009

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

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.

## Der 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. Entsprechend misst UBS der Zusammensetzung und der Qualifikation der Mitglieder dieses obersten Führungsorgans eine hohe Bedeutung zu. Zur Wahrnehmung der von den Aktionären übertragenen Governance-Pflichten setzt der Verwaltungsrat von UBS auf eine Kombination von interner Erfahrung ehemaliger Führungskräfte und vielfältiger, externer Expertise unabhängiger Mitglieder. Dieser Ansatz hat sich bewährt. Ehemalige Führungskräfte von UBS

sind mit den komplexen Geschäftstätigkeiten und -prozessen moderner globaler Finanzdienstleistungsunternehmen vertraut und somit fähig, die Entscheidungen des Managements zu beurteilen. Da sie neben ihrer vollamtlichen Tätigkeit bei UBS keine bedeutenden beruflichen Verpflichtungen oder Mandate als externe Verwaltungsräte anderer Unternehmen ausüben, verfügen sie über die für ihre anspruchsvolle Aufgabe erforderliche Kapazität. 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. Diese Persönlichkeiten stammen aus unterschiedlichen Branchen und Geschäftsfeldern – Unternehmer, die eine eigene Firma aufgebaut haben, oberste Führungskräfte aus international tätigen Konzernen oder renommierte Experten in Recht und Rechnungslegung. Um ihrer globalen Präsenz Rechnung zu tragen, achtet UBS auch in Bezug auf die Nationalität der Verwaltungsratsmitglieder auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Gremiums. Diese Verbindung von Erfahrung und Know-how bildet die Grundlage für die erfolgreiche Führung bei UBS.

rungen, mit denen UBS weltweit konfrontiert ist, zu meistern. Diese Persönlichkeiten stammen aus unterschiedlichen Branchen und Geschäftsfeldern – Unternehmer, die eine eigene Firma aufgebaut haben, oberste Führungskräfte aus international tätigen Konzernen oder renommierte Experten in Recht und Rechnungslegung. Um ihrer globalen Präsenz Rechnung zu tragen, achtet UBS auch in Bezug auf die Nationalität der Verwaltungsratsmitglieder auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Gremiums. Diese Verbindung von Erfahrung und Know-how bildet die Grundlage für die erfolgreiche Führung bei UBS.

## Wahlen und Amtszeit

Alle Mitglieder des Verwaltungsrates werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die erste Amtsdauer jedes Verwaltungsrates wird so festgelegt, dass jedes Jahr rund ein Drittel aller Verwaltungsratsmitglieder gewählt oder wiedergewählt werden.

Hat ein Mitglied des Verwaltungsrates bei Ablauf seiner Amtsdauer das 65. Altersjahr erreicht, tritt es in der Regel nicht zur Wiederwahl an. Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung aber trotz Erreichen dieser Altersgrenze die Wiederwahl vorschlagen. Keines der Mitglieder soll allerdings älter als 70 Jahre sein.

>> Die erstmalige Wahl in den Verwaltungsrat und der Ablauf der Amtsdauer jedes Mitglieds sind auf den Seiten 127 bis 130 aufgeführt.

## Veränderungen im Jahr 2007

Sir Peter Davis, dessen Amtszeit 2007 abläuft, stellt sich anlässlich der Generalversammlung vom 18. April 2007 nicht zur Wiederwahl, da er das Rücktrittsalter erreicht hat. Der Verwaltungsrat schlägt folgende Person als nebenamtliches Mitglied des Verwaltungsrates zur Wahl vor: Sergio Marchionne, CEO von Fiat S.p.A., Turin. Nach diesen Veränderungen wird der Verwaltungsrat weiterhin zwölf Mitglieder umfassen.

## Organisationsgrundsätze

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 Risikokapazität von UBS. Während die Verwaltungsräte mehrheitlich externe, von UBS unabhängige Mitglieder sind, üben der Präsident und mindestens einer der Vizepräsidenten (im Einklang mit den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen) exekutive Funktionen aus und tragen Aufsichts- und Führungsverantwortung.

## Interne Organisation, Verwaltungsratsausschüsse und Sitzungen im Jahr 2006

Nach jeder Generalversammlung wählt der Verwaltungsrat seinen Präsidenten sowie einen oder mehrere Vizepräsidenten und ernennt seinen Sekretär. Der Verwaltungsrat trifft sich so oft es der Geschäftsverlauf erfordert, mindestens aber sechs Mal pro Jahr. 2006 wurden sieben Verwaltungsratssitzungen abgehalten, an denen auch die Mitglieder der Konzernleitung teilnahmen. Zudem fanden eine Telefonkonferenz sowie ein ganztägiges Strategieseminar statt. Zusätzlich tagte der Verwaltungsrat sechs Mal ohne Anwesenheit der Konzernleitung. Im Durchschnitt waren bei

den Sitzungen des Verwaltungsrates 92% der Mitglieder anwesend, bei Sitzungen des Private Board (d. h. ohne Konzernleitung) 93%. Einmal wurde der Verwaltungsrat (ohne Konzernleitung) aufgefordert, einen Beschluss durch schriftliches Einverständnis (auf dem Zirkularweg) zu fassen.

Die neuen Verwaltungsräte wurden mittels eines zweiseitigen massgeschneiderten Programms in ihre Funktion eingeführt. Die Einführung umfasste folgende Hauptthemen: rechtliches und aufsichtsrechtliches Umfeld der Bank, Konzernstrategie, Risikopolitik, Risikobewirtschaftung und -kontrolle, Rechnungslegung und anwendbare Berichterstattungsstandards, Corporate Governance, Personalpolitik und Konzernrevision.

Der Verwaltungsrat ist wie folgt organisiert:

### Präsidium

Der Präsident und die Vizepräsidenten bilden das Präsidium, das sich mit dem Group CEO trifft, um grundlegende Angelegenheiten wie die Konzernstrategie, die mittelfristige Nachfolgeplanung auf Konzernleitungsebene, die Kompensationssysteme und -grundsätze sowie das Risikoprofil von UBS zu behandeln. Das Präsidium kann auch Sitzungen ohne den Group CEO abhalten. Es fungiert als Risk Committee des Verwaltungsrates. In dieser Funktion hat das Präsidium die oberste Entscheidungskompetenz in Kredit- und Marktrisiko- sowie in anderen risikobezogenen Angelegenheiten. Es genehmigt Standards, Konzepte und Methoden zur Risikokontrolle innerhalb der vom Verwaltungsrat verabschiedeten Grundsätze und bewilligt die Zuteilung der wichtigsten Risikolimiten an die Unternehmensgruppen. Ferner nimmt das Präsidium die Aufsicht über die Konzernrevision wahr. Das Präsidium zeichnet für die Gestaltung der Corporate Governance von UBS verantwortlich und formuliert die entsprechenden Grundsätze, die es dem Nominating Committee zur Beurteilung und anschliessenden Unterbreitung an den gesamten Verwaltungsrat vorlegt. Ausserdem obliegt dem Präsidium die Verantwortung für die langfristige Nachfolgeplanung auf Stufe Verwaltungsrat, und es prüft zuhanden des gesamten Verwaltungsrates die von seinem Präsidenten und vom Group CEO vorgeschlagenen Kandidaten für die Konzernleitung.

Dem Präsidium gehörten am 31. Dezember 2006 Marcel Ospel als Präsident sowie Stephan Haeringer und Marco Suter als vollamtliche Vizepräsidenten an.

2006 fanden zehn Sitzungen des Präsidiums sowie eine Sitzung mit den leitenden Revisoren von Ernst & Young AG statt. Sieben Mal tagte das Präsidium zudem unter der Leitung von Stephan Haeringer in der Funktion als Aufsichtsorgan der Konzernrevision. Ausserdem wurde das Präsidium vier Mal um Beschlüsse auf dem Zirkularweg gebeten. Die beiden vollamtlichen Vizepräsidenten nahmen an allen zehn Treffen des Präsidiums teil, einschliesslich jenem zu Belangen von Group Internal Audit.

### Audit Committee

Der Verwaltungsrat ernennt aus seinem Kreis drei nebenamtliche, unabhängige Mitglieder in das Audit Committee. Das Audit Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Korrektheit der Finanzberichterstattung und der Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Vorschriften. Zudem leistet es Unterstützung bei der Beurteilung von Qualifikation, Unabhängigkeit und Leistung der externen Revision und der leitenden Revisoren sowie der Angemessenheit des internen Kontrollsystems für das finanzielle Reporting. Gemäss Feststellung des Verwaltungsrates sind alle Mitglieder des Audit Committee unabhängig und verfügen über Finanzfachwissen. Lawrence A. Weinbach, Präsident, sowie Rolf A. Meyer und Peter Voser werden aufgrund ihrer Erfahrung in den Bereichen Rechnungslegung oder Finanzmanagement als «Finanzexperten» im Sinne des 2002 in den USA erlassenen Sarbanes-Oxley Act eingestuft. Das Audit Committee führt selbst keine Revisionen durch, sondern überwacht die Tätigkeit der Revisoren. Seine Hauptverantwortung liegt darin, die Organisation und Wirksamkeit der internen Kontrollverfahren und der Prozesse des Finanz-Reportings zu überprüfen. Das Audit Committee spielt zudem eine massgebende Rolle bei der Gewährleistung der Unabhängigkeit der externen Revision. Deshalb bedürfen alle Mandate, die dem externen Revisor erteilt werden, der Zustimmung des Audit Committee. Es ist ausserdem zuständig für Beschwerden zur Rechnungslegung und Revision («Whistleblowing»).

Am 31. Dezember 2006 gehörten Lawrence A. Weinbach als Präsident sowie Rolf A. Meyer und Peter Voser dem Audit Committee an. Das Audit Committee trat 2006 sechs Mal mit Vertretern der externen Revision, des Group CFO, des Leiters von Group Controlling & Accounting, des Leiters von Group Accounting Policies sowie des Leiters der Konzernrevision zusammen; darin inbegriffen sind regelmässige separate Sitzungen mit Vertretern der genannten Bereiche. Zusätzlich nahm der Group General Counsel an einer Sitzung teil. Mit dem Group CEO fand eine separate Sitzung zur Besprechung der Jahresrechnung statt. Mit einer Ausnahme waren die drei Mitglieder des Audit Committee bei sämtlichen Sitzungen anwesend.

### Compensation Committee

Das aus drei nebenamtlichen, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bestehende Compensation Committee hat die Aufgabe, die Kompensationspolitik des gesamten Unternehmens zu überprüfen und dem Verwaltungsrat zu unterbreiten. Es genehmigt das Kompensationssystem für die Konzernleitungsmitglieder und die vollamtlichen Verwaltungsräte und bestimmt die individuellen Saläre und leistungsabhängigen Vergütungen der vollamtlichen Verwaltungsräte, des Group CEO und der Mitglieder der Konzernleitung. Des Weiteren überprüft und genehmigt es Verträge mit ausscheidenden Konzernleitungsmitgliedern.

Am 31. Dezember 2006 gehörten Rolf A. Meyer als Präsident sowie Sir Peter Davis und Peter Spuhler dem Compensation Committee an. Der Ausschuss traf sich 2006 vier Mal. Mit einer Ausnahme nahmen alle Mitglieder bei allen Sitzungen teil. Der Ausschuss genehmigte zudem ein Mal einen Beschluss auf dem Zirkularweg.

**>> Ausführlichere Informationen über den Entscheidungsprozess des Compensation Committee sind auf den Seiten 145 bis 147 dieses Handbuchs zu finden.**

### Nominating Committee

Das Nominating Committee besteht aus drei nebenamtlichen, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Es definiert Richtlinien für die Auswahl von Verwaltungsratskandidaten, beurteilt potenzielle Kandidaten und selektioniert zuhanden des Verwaltungsrates jene, die an der Generalversammlung zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen werden sollen. Das Nominating Committee unterstützt zudem das Präsidium und den gesamten Verwaltungsrat bei dessen Leistungsbeurteilung. Es überprüft überdies die Vorschläge des Präsidiums zu den Richtlinien und zur Gestaltung der Corporate Governance und unterbreitet diese dem gesamten Verwaltungsrat zur Genehmigung.

Am 31. Dezember 2006 wurde das Nominating Committee von Helmut Panke präsiert, mit Ernesto Bertarelli und Jörg Wolle als den weiteren Mitgliedern. Im Jahr 2006 kam das Nominating Committee vier Mal zusammen. Die drei Mitglieder waren an allen Sitzungen anwesend. Der Ausschuss genehmigte zudem ein Mal einen Beschluss auf dem Zirkularweg. Im Rahmen einer besonderen Sitzung wurde Jörg Wolle, der im April 2006 die Nachfolge von Peter Böckli antrat, über wichtige Ernennungen innerhalb von UBS sowie über die Philosophie, die Politik und die Abläufe im Bereich der Corporate Governance informiert.

### Corporate Responsibility Committee

Das Corporate Responsibility Committee diskutiert und beurteilt die aktuellen und künftigen Erwartungen der Anspruchsgruppen bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens. Es ermittelt die Konsequenzen, die sich für UBS aus diesen Erwartungen ergeben, und schlägt der Konzernleitung und anderen Gremien entsprechende Massnahmen vor. Am 31. Dezember 2006 stand das Committee unter dem Vorsitz von Marco Suter. Weiter gehörten dem Gremium Stephan Haeringer und Gabrielle Kaufmann-Kohler (Vertreter des Verwaltungsrates), Peter Wuffli (Group CEO), Peter Kurer (Group General Counsel), Clive Standish (Group CFO), Mark Sutton (Chairman und CEO Americas, Rücktritt per 1. Januar 2007), Maria Bentley (Global Head of Human Resources, Investment Bank), Thomas Hill (Chief Communication Officer), Kathryn Shih (Leiterin Wealth Management Asia Pacific) sowie Paul Yates (Global Head of Strategic Client Development, Global Asset Management; Rücktritt per 1. März 2007) an. Das Corporate Responsibility

Committee hielt 2006 zwei Sitzungen ab, an welchen alle Mitglieder teilnahmen.

>> **Weitere Informationen zur Corporate Responsibility sind im entsprechenden Kapitel am Ende dieses Handbuchs zu finden.**  
>> **Die Reglemente (Charters) des Verwaltungsrates, des Präsidiums und aller Verwaltungsratsausschüsse sind unter [www.ubs.com/boards](http://www.ubs.com/boards) verfügbar.**

### **Rollen und Verantwortlichkeiten von vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern**

Marcel Ospel, Stephan Haeringer und Marco Suter – der Präsident und die beiden vollamtlichen Vizepräsidenten des Verwaltungsrates – stehen in einem Anstellungsverhältnis mit UBS AG und haben nach ihrer Pensionierung Anspruch auf Vorsorgeleistungen. Sie nehmen klar definierte Führungsverantwortlichkeiten wahr.

Als Präsident des Verwaltungsrates übernimmt Marcel Ospel eine führende Rolle im Zusammenhang mit der mittel- und langfristigen strategischen Ausrichtung von UBS, der Auswahl und Überwachung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung, für die mittelfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung und Ausarbeitung der Kompensationsgrundsätze. Er unterstützt zudem aktiv die Betreuung bedeutender Kundenbeziehungen und strategischer Projekte.

Für strategische Planungsfragen und Corporate-Governance-Belange im Rahmen des Verwaltungsrates sowie die Überwachung der Finanz- und Geschäftsplanung ist Stephan Haeringer verantwortlich. Er leitet die Präsidiumssitzungen zu Themen der Konzernrevision, für deren Aufsicht das Präsidium verantwortlich ist. Des Weiteren unterstützt er wichtige Kundenbeziehungen.

Das Präsidium hat seine Kompetenzen im Bereich Kredit- und Marktrisiken dem Vizepräsidenten Marco Suter übertragen, der seine Entscheide dem Präsidium zur Ratifizierung unterbreitet. Marco Suter wurde zudem vom Präsidium ins Risk Subcommittee der Konzernleitung delegiert, in dem alle wichtigen Risikoangelegenheiten (Kredit-, Markt- und operationelle Risiken) behandelt werden.

### **Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates**

Die neun nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates – wie auch ihre nächsten Angehörigen – nahmen die Führungsverantwortung bei UBS oder einer ihrer Tochtergesellschaften wahr. Diese nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder oder ihre nächsten Angehörigen waren auch nie für Ernst & Young AG, den externen Revisor von UBS, tätig. Im Weiteren waren weder diese nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder noch ihre nächsten Angehörigen für Ernst & Young AG, den externen Revisor von UBS, tätig. Sie stehen in keinem Anstellungs- oder Auftragsverhältnis mit UBS. Für ihr Verwaltungsratsmandat und die Zusatzfunktionen, die

sie in den verschiedenen Ausschüssen ausüben, erhalten sie pauschale Entschädigungen.

### **Wesentliche Geschäftsverbindungen nebenamtlicher Verwaltungsratsmitglieder mit UBS**

Als globales Finanzdienstleistungsunternehmen und grösste Schweizer Bank unterhält UBS Geschäftsbeziehungen mit zahlreichen Grosskonzernen. Darunter befinden sich auch jene, in denen Mitglieder des UBS-Verwaltungsrates eine Führungsposition besetzen oder als nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder amtieren. Keine der Beziehungen zu Konzernen, die durch ihren Verwaltungsratspräsidenten oder CEO im UBS-Verwaltungsrat vertreten sind, ist so bedeutend, dass sie die Urteilsfreiheit der Verwaltungsratsmitglieder gefährden könnte. Ausserdem besteht zu keinem der nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder eine persönliche Geschäftsbeziehung, die seine oder ihre Unabhängigkeit beeinträchtigen könnte.

Sämtliche Beziehungen und Transaktionen mit UBS-Verwaltungsräten und Firmen, in denen diese führende Funktionen ausüben, finden im Rahmen des regulären Geschäftsverkehrs statt und unterliegen denselben Bedingungen, die für vergleichbare Transaktionen mit Aussenstehenden gelten.

### **Verwaltungsrat und Konzernleitung: Checks & Balances**

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 schafft gegenseitige Kontrolle und macht den Verwaltungsrat unabhängig vom Tagesgeschäft des Unternehmens, für das die Konzernleitung die Verantwortung trägt. Niemand kann Mitglied beider Gremien sein.

Die Aufsicht und Kontrolle der operativen Unternehmensführung liegt beim Verwaltungsrat. Sämtliche Einzelheiten zu den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der beiden Gremien sind in den UBS-Statuten, dem Organisationsreglement und ihrem Anhang geregelt.

>> **Weitere Informationen dazu sind unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) zu finden.**

### **Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**

Der Verwaltungsrat wird auf mehreren Wegen über die Aktivitäten der Konzernleitung informiert. Der Präsident des Verwaltungsrates oder einer der vollamtlichen Vizepräsidenten nimmt in beratender Funktion an den Sitzungen der Konzernleitung teil, wodurch das Präsidium jederzeit über sämtliche Entwicklungen auf dem Laufenden ist. Die Sitzungs-

protokolle der Konzernleitung werden den vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern zugestellt und den nebenamtlichen Mitgliedern zur Einsicht zugänglich gemacht. An den Verwaltungsratssitzungen informieren der Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung den Verwaltungsrat regelmässig über wichtige Themen.

Die Verwaltungsräte können jede zur Erfüllung ihrer Pflichten nötige Information einfordern. Jeder Verwaltungsrat kann von Konzernleitungsmitgliedern auch ausserhalb der Sitzungen Informationen zum Geschäftsgang von UBS verlangen. Anfragen betreffend individuelle Geschäftsbeziehungen oder Transaktionen müssen an den Präsidenten des Verwaltungsrates gerichtet werden.

Die Konzernrevision überwacht die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Auflagen sowie interner Richtlinien und Weisungen. Sie ist von der Konzernleitung unabhängig und berichtet dem Präsidenten des Verwaltungsrates, dem Präsidium und dem Audit Committee über alle bedeutenden Revisionsergebnisse.

Die Konzernleitung legt dem Präsidium vierteljährlich einen Risikobericht zur Genehmigung vor, der über die Situation in allen Risikokategorien informiert und eine umfassende Einschätzung der unternehmensweiten Risikolage enthält. Der gesamte Verwaltungsrat wird vierteljährlich durch eine Zusammenfassung dieses Risikoberichts sowie mündlich über die wichtigsten Entwicklungen informiert.

**>> Weitere Informationen zur Organisation der Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle sind im Kapitel über die Finanzbewirtschaftung in diesem Handbuch zu finden.**



# Konzernleitung

**Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für die operative Führung von UBS. Der Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt und sind diesem gegenüber verantwortlich für das UBS-Geschäftsergebnis.**

## Mitglieder der Konzernleitung

Die unten stehende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die Zusammensetzung der Konzernleitung am 31. Dezember 2006, die Funktionen der einzelnen Mitglieder innerhalb von UBS, ihre Nationalität und das Jahr der erstmaligen Wahl in die Konzernleitung. Zudem enthält sie Angaben zur beruflichen Laufbahn und Ausbildung, das Geburtsdatum, weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen wie Man-

date in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen, ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Mandate.

Mit der Berufung von Rory Tapner als Chairman und CEO Asia Pacific in die Konzernleitung im Januar 2006 wurde eigens dafür eine neue Position in der Konzernleitung geschaffen. Mark Sutton, Chairman und Chief Executive Officer der Region Nord- und Lateinamerika, trat per 1. Januar 2007 aus dem Konzern aus.

### Peter A. Wuffli

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group Chief Executive Officer
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	1998

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Peter A. Wuffli wurde am 18. Dezember 2001 zum Präsidenten der Konzernleitung und im Jahr 2003 zum Group CEO ernannt. Zuvor war er Chairman und CEO von UBS Asset Management und von 1998 bis 1999 Group Chief Financial Officer von UBS. Zwischen 1994 und 1998 wirkte er als Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins. 1984 begann er seine Tätigkeit als Unternehmensberater bei McKinsey & Co., wo er 1990 zum Partner ernannt wurde. Bevor er zu McKinsey stiess, war er als freier Wirtschaftsjournalist bei der Neuen Zürcher Zeitung, einer bedeutenden Schweizer Tageszeitung, tätig. Peter Wuffli schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen mit einem Dokortitel in Betriebswirtschaft ab. Er wurde am 26. Oktober 1957 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Peter Wuffli ist Mitglied des Verwaltungsrates des Zürcher Opernhauses und gehört dem Executive Committee des Institute of International Finance Inc., Washington, D.C., an. Er ist Mitglied des Executive Committee und Vizepräsident des IMD International Institute for Management Development in Lausanne und Vice Chairman der Swiss-American Chamber of Commerce in Zürich.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate:*

Peter Wuffli ist Präsident des Vereins «Freunde der FDP», der den Dialog zwischen der Freisinnig-Demokratischen Partei der Schweiz und der Wirtschaft fördern will, sowie Mitglied der «Elea Foundation for Ethics in Globalization» (Elea-Stiftung für Ethik in der Globalisierung).

### John A. Fraser

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Global Asset Management
Nationalität	Australien
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

John A. Fraser wurde Ende 2001 zum Chairman und CEO der Unternehmensgruppe Global Asset Management ernannt. Zuvor war er President und COO von UBS Asset Management und Leiter von Asia Pacific. Von 1994 bis 1998 wirkte er als Executive Chairman und CEO von SBC Australia Funds Management Ltd. Bevor er zu UBS stiess, bekleidete er verschiedene Positionen beim australischen Finanzministerium. Dazu gehörten auch zwei internationale Einsätze in Washington, D.C., und zwar beim Internationalen Währungsfonds sowie als Gesandter (Ressort Wirtschaft) der australischen Botschaft. Von 1990 bis 1993 war er Deputy Secretary (Ressort Wirtschaft) beim australischen Finanzministerium. John A. Fraser schloss sein Wirtschaftsstudium an der Monash University in Australien 1972 ab und besitzt einen First Class Honours Degree. Er wurde am 8. August 1951 geboren.

### Huw Jenkins

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Investment Bank
Nationalität	Grossbritannien
Wahl in die Konzernleitung	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Huw Jenkins wurde im Juli 2005 zum CEO der Investment Bank und 2006 zusätzlich zum Chairman ernannt. Zuvor war er Global Head of Equities. Zwischen 1998 und 2004 bekleidete er verschiedene Führungsfunktionen im Aktiengeschäft der Regionen Asia Pacific sowie Nord- und Lateinamerika. Vor der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein hatte er bei SBC Warburg Dillon Read verschiedene Positionen in der Division Asian Equities inne. Davor war er bei Barclays de Zoete Wedd als Head of Asian Equities tätig. Huw Jenkins hat an der London Business School einen Master of Business Administration erworben. Er wurde am 20. Februar 1958 geboren.

### Peter Kurer

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group General Counsel
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Peter Kurer kam 2001 als Group General Counsel zu UBS. Von 1991 bis 2001 war er Partner bei Homberger Rechtsanwälte in Zürich. Zwischen 1980 und 1990 war er bei Baker & McKenzie in Zürich tätig, zunächst als Associate, dann als Partner. Zuvor wirkte er am Zürcher Bezirksgericht als juristischer Sekretär. Er schloss sein Studium der Jurisprudenz an der Universität Zürich mit dem Dokortitel ab und erwarb das Zürcher Rechtsanwaltpatent. Peter Kurer verfügt zudem über einen Master of Law der University of Chicago. Er wurde am 28. Juni 1949 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Peter Kurer ist Mitglied des Visiting Committee der Law School der University of Chicago, Mitglied des Stiftungsrates der Stiftung zur Förderung des Studienganges Master in Law and Economics (MLE-Stiftung), Universität St. Gallen, und Mitglied der Weiterbildungskommission der Executive School of Management, Technology and Law, Universität St. Gallen.

### Marcel Rohner

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Stellvertretender Group CEO und Chairman & CEO Global Wealth Management & Business Banking
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Marcel Rohner, der seit 2002 CEO und seit 2004 zusätzlich Chairman von Global Wealth Management & Business Banking ist, wurde im Januar 2006 überdies zum stellvertretenden Group CEO ernannt. Von 2001 bis 2002 war er COO und stellvertretender CEO der Division Private Banking der ehemaligen Unternehmensgruppe UBS Schweiz. 1999 wurde er zum Group Chief Risk Officer ernannt, nachdem er seit 1998 Leiter Market Risk Control von Warburg Dillon Read gewesen war. Von 1993 bis 1998 war Marcel Rohner im Investment Banking des Schweizerischen Bankvereins tätig. 1995 übernahm er die Leitung von Market Risk Control Europe. Marcel Rohner schloss sein Studium der Volkswirtschaft an der Universität Zürich mit dem Dokortitel ab und war von 1990 bis 1992 am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich als Assistent tätig. Er wurde am 4. September 1964 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Marcel Rohner ist Vizepräsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, Basel, und Vizepräsident des Stiftungsrates des Swiss Finance Institute.

### Clive Standish

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group Chief Financial Officer
Nationalität	Grossbritannien
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Clive Standish übernahm am 1. April 2004 die Funktion des Group Chief Financial Officer, nachdem er zuvor seit 2002 Chairman und CEO Asia Pacific gewesen war. Er wurde 1998 bei Warburg Dillon Read zum CEO Asia Pacific ernannt. Von 1991 bis 1998 war er beim Schweizerischen Bankverein tätig. 1997 erfolgte die Ernennung zum Deputy Chairman Asia Pacific von SBC Warburg Dillon Read. Zwischen 1994 und 1997 war er Managing Director und CEO von SBC Warburg Dillon Read Australia. 1991 wurden ihm die Leitung von Capital Markets und die Geschäftsleitung von SBC Dominguez Barry Limited übertragen. In der Zeit von 1983 bis 1991 war er Founding Executive Director von Dominguez Barry Samuel Montagu Limited, nachdem er seit 1979 Partner von Dominguez & Barry Partners gewesen war. Seine berufliche Tätigkeit begann Clive Standish nach Abschluss der High School 1972 bei NM Rothschild & Sons Limited in London. Er wurde am 17. März 1953 geboren.

### Walter Stürzinger

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group Chief Risk Officer
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Walter Stürzinger ist seit 2001 Group Chief Risk Officer. Von 1998 bis 2001 war er Leiter der Konzernrevision von UBS, nachdem er diese Funktion vor der Fusion bei der damaligen Schweizerischen Bankgesellschaft ausgeübt hatte. Zuvor war er bei der Credit Suisse in verschiedenen Bereichen des Controlling und der Revision tätig. Walter Stürzinger ist im Besitze eines schweizerischen Bankdiploms und eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer. Er wurde am 6. Juli 1955 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen:*

Walter Stürzinger ist Mitglied des Stiftungsrates der Pensionskasse von UBS.

## Mark B. Sutton

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer, Americas (Rücktritt per 1. Januar 2007)
Nationalität	USA
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Mark B. Sutton wurde im Januar 2004 zum CEO von Wealth Management USA und im Laufe des Jahres ausserdem zum Chairman ernannt. Ab 2002 war er President und Chief Operating Officer von UBS PaineWebber, nachdem er seit 2001 die US Private Client Group von PaineWebber geleitet hatte. 1998 wurde ihm die Funktion des President der Private Client Group übertragen. Von 1992 bis 1994 war er CEO der Division Investment Services sowie der Einheit Brokerage von Kidder, Peabody & Co. Nach deren Übernahme durch PaineWebber 1995 erfolgte seine Ernennung zum Executive Vice President. Zuvor war er bei Mitchell Hutchins Asset Management, einer Tochtergesellschaft von PaineWebber, tätig. Von 1984 bis 1987 hatte er die Position eines Division Manager bei PaineWebber in Austin, Texas, inne. Mark B. Sutton stiess 1980 als Finanzberater zu Rotan Mosle, einem Vorgängerunternehmen von PaineWebber, nachdem er bereits von 1978 bis 1980 in gleicher Funktion bei Merrill Lynch in Fayetteville, Arkansas, tätig gewesen war. Er schloss sein Studium der Finanzwirtschaft an der Universität von Arkansas, Fayetteville, mit einem Bachelor ab. Mark B. Sutton wurde am 19. Oktober 1954 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Mark B. Sutton ist Mitglied des Board of the Financial Services Forum, Washington, D.C.

## Rory Tapner

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Asia Pacific
Nationalität	Grossbritannien
Wahl in die Konzernleitung	2006

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Rory Tapner wurde im Januar 2006 zum Mitglied der Konzernleitung ernannt und ist seit Mai 2004 Chairman und CEO Asia Pacific. Zuvor war er Joint Global Head of Investment Banking. Von 1983 bis 1998 arbeitete er bei S.G. Warburg und Warburg Dillon Read als Global Head of Equity Capital Markets sowie als Leiter von UK Corporate Finance und des UK Capital Markets Team. Er war ausserdem Mitglied der Konzernleitung von Warburg Dillon Read. Rory Tapner wurde am 30. September 1959 geboren.

## Raoul Weil

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Leiter von Wealth Management International
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Raoul Weil ist seit 2002 Leiter von Wealth Management International und seit Juli 2005 Mitglied der Konzernleitung. Zuvor hatte er in Asien und Europa verschiedene Führungsfunktionen in der Division Private Banking inne. Zwischen 1984 und 1998 war er beim Schweizerischen Bankverein tätig, wo er in Basel, Zürich, Monaco und New York verschiedene Positionen im Private Banking bekleidete. Raoul Weil hat an der Universität Basel ein Volkswirtschaftsstudium abgeschlossen. Er wurde am 13. November 1959 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen:*

Raoul Weil ist Mitglied der Optimus Foundation, einer wohltätigen Stiftung von UBS.

## Die Konzernleitung

Damit ein Unternehmen nachhaltig Mehrwert für seine Aktionäre schaffen kann, muss es durch ein effektives und engagiertes Team geführt werden, das sich einer gemeinsamen Vision verpflichtet fühlt. Diese besteht für die Konzernleitung darin, UBS zum besten globalen Finanzdienstleistungsunternehmen zu machen. Die Grundlage bilden gemeinsam vereinbarte Werte wie gegenseitiger professioneller Respekt, Vertrauen und Offenheit. Die Konzernleitung besteht aus den CEOs aller Unternehmensgruppen

sowie aus Führungskräften, welche die wichtigsten Wachstumsbereiche und geografischen Märkte repräsentieren. Der Konzernleitung gehören zudem die Leiter der wichtigsten Kontrollfunktionen – Risiko, Finanzen und Recht – von UBS an. Damit wird ihrem massgeblichen Einfluss auf den Gesamterfolg des Unternehmens Rechnung getragen. UBS ist es gelungen, viele der Führungskräfte aus ihren Vorgängerunternehmen, mit denen sie über die letzten zwei Jahrzehnte fusionierte und die die heutige UBS ausmachen, erfolgreich

an sich zu binden. Dank ihrer Erfahrung sind diese Manager in der Lage, die geschäftlichen Herausforderungen in ihrer vollen Komplexität abzudecken und deren vielfältige Aspekte in Einklang zu bringen. Die globale Ausrichtung von UBS kommt nicht zuletzt in den verschiedenen Nationalitäten der Konzernleitungsmitglieder zum Ausdruck. Vor diesem Hintergrund entsteht eine partnerschaftliche Führungskultur, in der Entscheidungen offen diskutiert, effizient getroffen und effektiv implementiert werden.

### Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Organisationsgrundsätze

Die Konzernleitung nimmt bei UBS die operative Führung wahr und verantwortet gegenüber dem Verwaltungsrat das UBS-Ergebnis. Gemeinsam mit dem Präsidium des Verwaltungsrates obliegt der Konzernleitung die Entwicklung der Unternehmensstrategien. 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. Durch das Risk Subcommittee der Konzernleitung nimmt diese die Verantwortung für die Kontrollstandards, die Risikokonzepte, -methodologien und -limiten wahr. Die Konzernleitung spielt auch eine Schlüsselrolle bei der Definition der Personalpolitik und der Kompensationsgrundsätze des Konzerns. Sie fördert innerhalb der ganzen Bank unternehmerisches Denken und Handeln.

>> Die Befugnisse der Konzernleitung sind im Organisationsreglement geregelt, das auf dem Internet unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) verfügbar ist.

#### Regionale Koordination

Da sich UBS zunehmend zu einem integrierten Unternehmen entwickelt, wurden die regionalen Verantwortlichkeiten auf Stufe Konzern verstärkt. Wie im November 2006 bekannt gegeben, wurden verschiedene Konzernleitungsmitglieder (GEB) zu Regionenverantwortlichen ernannt. Zusätzlich wurde auf Stufe Group Managing Board (GMB) die Funktion eines regionalen Koordinators geschaffen.

>> Weitere Informationen über das GMB sind auf Seite 167 / 168 dieses Kapitels zu finden.

Huw Jenkins wurde zum GEB-Regionenverantwortlichen für die USA, Kanada und Lateinamerika ernannt, während Robert Wolf als GMB-Koordinator für Kanada und die USA zuständig sein wird. André Esteves wird als GMB-Koordinator für Lateinamerika fungieren.

Raoul Weil wird GEB-Regionenverantwortlicher für Europa und die Schweiz, mit Jeremy Palmer und Alain Robert als GMB-Koordinatoren für Europa respektive die Schweiz.

Für den Nahen Osten übernimmt John Fraser wie bisher die Rolle des GEB-Regionenverantwortlichen. Peter Burnett wird neu zum GMB-Koordinator für diese Region ernannt.

Für Asien/Pazifik ergeben sich keine Veränderungen der bestehenden Verantwortlichkeiten.

Die Regionenverantwortlichen und die Koordinatoren sind auf regionaler Ebene für die gesamte strategische Planung sowie die Interessenvertretung hinsichtlich Prioritäten und Ressourcen zuständig, insbesondere auch im Fall abweichender Stossrichtungen der Unternehmensgruppen.

Zudem bilden die Regionenverantwortlichen und die Koordinatoren innerhalb der Region Country Facilitator Teams, die verantwortlich sind für die Koordination von Kundenbeziehungen und Hospitality-Plattformen, für die Überwachung regulatorischer und rechtlicher Belange sowie deren Entwicklung, für Funktionen wie Community Affairs, Werbung, Branding und Sponsoring sowie für die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Reputation von UBS in der jeweiligen Region zu fördern und zu schützen.

Es bleibt festzuhalten, dass diese Neuerungen keinen Einfluss auf die bestehende Organisationsstruktur haben. Der Schritt dient dazu, bereichsübergreifende Entscheidungen in einem regionalen Kontext zu unterstützen und leichter umsetzbar zu machen. Die GEB-Regionenverantwortlichen und die GMB-Koordinatoren werden jedoch über ein Vetorecht verfügen und Entscheidungen weiterziehen können, wenn geplante Massnahmen in einer bestimmten Region oder einem bestimmten Land die Reputation von UBS zu gefährden drohen.

#### Managementverträge

UBS hat keine Managementverträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb des Konzerns abgeschlossen.

# Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Unsere Wettbewerbsstärke hängt von unserer Fähigkeit ab, die in der Finanzdienstleistungsbranche talentiertesten Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Die vom Compensation Committee des Verwaltungsrates festgelegten Richtlinien legen Anreize fest, die das unternehmerische und leistungsbezogene Denken und Handeln fördern und die integrierte Geschäftsstrategie des Unternehmens stärken. Die Kompensation der obersten Führungskräfte ist an die Erwirtschaftung nachhaltiger Aktionärsrenditen und an die Umsetzung unserer ethischen Werte geknüpft. Mit diesem Ansatz legt das Compensation Committee die Grundpfeiler für eine langfristige Wertschöpfung.

## Compensation Committee

Das Compensation Committee setzt sich aus drei nebenamtlichen, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen. Am 31. Dezember 2006 waren dies Rolf A. Meyer (Vorsitz), Sir Peter Davis und Peter Spuhler.

## Leitung, Befugnisse und Verantwortlichkeiten

UBS ist mit Blick auf die Corporate Governance seit langem höchsten Standards verpflichtet. Die Kompensation der obersten Führungskräfte wird in Anwendung strikter Regeln genehmigt, wobei sichergestellt wird, dass keine Führungskraft an Entscheidungen über ihre eigene Kompensation beteiligt ist.

Das Compensation Committee hat die Aufgabe, die unternehmensweite Kompensationspolitik zu überprüfen und dem Verwaltungsrat zu unterbreiten.

Darüber hinaus ist es im Zusammenhang mit der Vergütung der vollamtlichen Verwaltungsräte und der Mitglieder der Konzernleitung (oberste Führungskräfte) für die folgenden fünf wichtigen Bereiche verantwortlich:

1. Prüfung und Genehmigung des Kompensationssystems sowie der Kompensationsprogramme und -pläne;
2. Festlegung des Verhältnisses zwischen Vergütung und Leistung;
3. Genehmigung der Saläre und der leistungsabhängigen Vergütungen der obersten Führungskräfte;
4. Prüfung und Genehmigung der individuellen Anstellungsverträge;
5. Prüfung und Genehmigung der Vereinbarungen mit ausscheidenden Konzernleitungsmitgliedern.

Die Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die leistungsabhängigen Vergütungen sind im Anhang zum Organisationsreglement von UBS und im Reglement des Compensation Committee geregelt. Die Struktur stellt sich wie folgt dar:

## Entschädigungsbefugnis

Empfänger	Vorschlag zur Entschädigung erfolgt durch	Bewilligt durch	Kommuniziert durch
Präsident des Verwaltungsrats	Präsident des Compensation Committee	Compensation Committee	Präsident des Compensation Committee
Vollamtliche Mitglieder des VR	Präsident des Verwaltungsrats	Compensation Committee	Präsident des Verwaltungsrats
Group CEO	Präsident des Verwaltungsrats	Compensation Committee	Präsident des Verwaltungsrats
Mitglieder der Konzernleitung	Präsident des VR und Group CEO	Compensation Committee	Group CEO
Nebenamtliche Mitglieder des VR (Vergütungssystem und Gebühren) <sup>1</sup>	Vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrats	Vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrats	Präsident des Verwaltungsrats

<sup>1</sup> Der Entscheidungsprozess für nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrats ist vollständig unabhängig und wird nicht vom Unternehmensergebnis beeinflusst.

>> Das vollständige Reglement des Compensation Committee und der Anhang zum Organisationsreglement von UBS, in denen die Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die leistungsabhängigen Vergütungen festgelegt sind, stehen auf der Website von UBS zur Verfügung ([www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance)).

## Aktivitäten

2006 führte das Compensation Committee die folgenden Projekte durch:

- eine «Best Practice»-Beurteilung der Governance, Gestaltung, Zusammensetzung und Offenlegung der Kompensation. Für diese Beurteilung wurden öffentlich verfügbare Daten über wichtige Konkurrenzunternehmen und Informationen von Kompensationsspezialisten zusammengetragen.
- eine Analyse der Kompensation im Verhältnis zur Leistung, um sicherzustellen, dass die Kompensation der obersten Führungskräfte im Vergleich mit Konkurrenten angemessen ist;
- eine Überprüfung der Kompensationspläne für die obersten Führungskräfte im Hinblick auf die Wahrung der Aktionärsinteressen und die Gewährleistung von angemessenen Anreizen für eine langfristige Wertschöpfung.

2006 zog das Compensation Committee keine externen Berater bei. Es stützte sich vielmehr auf detaillierte Hintergrundunterlagen – interne und externe Kompensationsumfragen und andere, von internen Personalexperten bereitgestellte Materialien – sowie auf Daten von Group Controlling & Accounting. Der Präsident des Ausschusses konnte sich zudem auf Informationen abstützen, die er durch seine Teilnahme an verschiedenen internationalen Seminaren für Kompensationsspezialisten gewonnen hat.

## Kompensationsgrundsätze für die obersten 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. Dabei finden die folgenden Punkte Berücksichtigung:

- Alle Elemente der Kompensation werden weltweit einheitlich gehandhabt, wobei die Kompensation von Leistung klar im Vordergrund steht;
- Die quantitativen und qualitativen Aspekte der Kompensation werden einem Vergleich mit der Entschädigungspraxis von Konkurrenzunternehmen unterzogen;
- Ein hoher Anteil der Kompensation wird in Form von UBS-Aktien ausgerichtet. Damit sollen die Interessen der Führungskraft auf jene der Aktionäre abgestimmt werden.

Die jährliche Gesamtkompensation ist im Branchenvergleich konkurrenzfähig. Wir legen grossen Wert auf die veränderbaren Komponenten der Kompensation, ohne dabei den Grundsatz in Frage zu stellen, wonach nur eine überdurchschnittliche Leistung mit einer überdurchschnittlichen Kompensation anzuerkennen ist. Diese Anreize fördern die Motivation, im unternehmerischen und leistungsbezogenen Denken und Handeln Ausserordentliches zu leisten – denn

nur so lässt sich unsere integrierte Strategie erfolgreich umsetzen. Darüber hinaus prüft das Compensation Committee, ob die oberste Führungskraft ihre Ziele erreicht hat, auch mit Blick auf die Anwendung und Verbreitung der ethischen Werte von UBS innerhalb der gesamten Bank.

### Ausrichtung auf Aktionärsinteressen

Die Kompensation für die obersten Führungskräfte wird vom Compensation Committee so ausgestaltet, dass die Interessen der Führungskraft auf jene der Aktionäre und auf eine langfristige Wertschöpfung abgestimmt werden. Dabei finden die folgenden Punkte Berücksichtigung:

- Die Kompensation ist eine Anerkennung für die Erreichung persönlicher und geschäftlicher Ziele, die individuelle Leistung mit langfristigem Geschäftswachstum verbinden;
- Mindestens die Hälfte der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung an die obersten Führungskräfte wird in Form von UBS-Aktien ausgerichtet, die einer fünfjährigen Sperrfrist unterliegen. Damit gewinnen langfristige Entscheidungen und Handlungen grösseres Gewicht und werden talentierte Führungskräfte stärker ans Unternehmen gebunden;
- Neben dieser langen Sperrfrist der Vergütung sind alle obersten Führungskräfte verpflichtet, in einem Zeitraum von fünf Jahren nach Übernahme ihrer Funktion UBS-Aktien im Umfang des Fünffachen ihrer Barvergütung zu erwerben und zu halten;

## Aktionärsfreundliche Entschädigungsstruktur

Schaffung von Mehrwert für die Aktionäre	50% der gesamten leistungsabhängigen Vergütungen werden zwingend in Form von gesperrten UBS-Aktien ausgezahlt
	Wert des Aktienbesitzes muss fünf Mal so hoch sein wie Barvergütung
	Bonus wird nur erhöht, wenn Ergebnisse um mindestens 5% gesteigert wurden
Unternehmensperformance	Gesamtkompensation basiert auf der Erreichung anspruchsvoller Unternehmens- und persönlicher Ziele
	Fünfjährige Haltefrist dient der Förderung langfristig ausgerichteter Entscheidungen und Bindung von Führungskräften
Aktienperformance	Performancehürde von 10% für Aktienoptionen
Kosten bei Kündigung	Keine Abgangsentschädigungen
	Haltefrist birgt Risiko des Verfalls
	Keine speziellen Pensionskassenbeiträge
	Keine Zusatzzahlungen bei Kontrollwechsel
	Keine lebenslangen Nebenleistungen

«UBS strebt direktes Shareholder Alignment an. Wir sind der Ansicht, dass zwingende Vorschriften zum Aktienbesitz sinnvoller sind als die komplizierten «Performance Hurdles» zahlreicher aktienbasierter Vergütungsprogramme, zumal im ersteren Fall ein beachtlicher Teil des persönlichen Vermögens direkt von der langfristigen Wertsteigerung der UBS-Aktie abhängt.» (Peter A. Wuffli, CEO, 2006)

- Der Ausübungspreis der Optionen liegt bei 110% des durchschnittlichen Kurses der UBS-Aktie am Zuteilungsdatum, was einem hohen Kursziel entspricht. Der Aktienkurs muss also zunächst markant steigen, bevor die Ausübung der Option eine Bedeutung erhält;
- Die Aktien- und Optionspläne verfallen unter bestimmten Bedingungen bei oder nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses;
- Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses werden keine zusätzlichen Abgangsentschädigungen ausgerichtet. Im Laufe der Kündigungsfrist übernommene Leistungspflichten werden aber entsprechend den geltenden vertraglichen Vereinbarungen vergütet;
- Allen obersten Führungskräften ist es unbenommen, mit einem Teil ihrer Barvergütung freiwillig weitere UBS-Aktien zu erwerben.

Die vorstehenden Bestimmungen tragen dazu bei, das Augenmerk der obersten Führungskräfte auf die langfristigen Interessen der UBS-Aktionäre zu lenken und die Kosten bei Ausscheiden der Führungskraft aus dem Unternehmen zu minimieren.

#### Kompensation von Leistung

UBS ist entschlossen, nur überdurchschnittliche Leistungen überdurchschnittlich zu entschädigen und die Referenzgrößen und Verfahren, die zu transparenten Kompensationsentscheidungen beitragen, kontinuierlich zu verbessern.

Jeweils zu Jahresbeginn legt jede oberste Führungskraft von UBS individuelle Ziele sowie Kennzahlen zur Leistungsmessung (Key Performance Indicators, KPIs) fest. Diese individuellen Ziele betreffen das persönliche Verhalten, kunden- und fachspezifische sowie wirtschaftliche Aspekte, die Führungsqualitäten, die bereichsübergreifende Zusammen-

arbeit, das strategische Wirken und den persönlichen Beitrag zum Gesamterfolg. Die KPIs fallen je nach Geschäftsbereich und Führungskraft unterschiedlich aus, umfassen aber in der Regel Messgrößen wie Ertragswachstum, Reingewinn, Eigenkapitalrendite, Anlagerendite, Aufwand-Ertrags-Verhältnis, Neugeldzuflüsse, Fortschritte bei strategischen Initiativen und Verpflichtung gegenüber den UBS-Werten.

Die finanziellen Leistungsziele werden klar auf den Stufen UBS-Konzern und Unternehmensgruppe definiert.

Gegen Jahresende werden die Ergebnisse einer obersten Führungskraft nicht nur von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, sondern auch von Arbeitskollegen und unterstellten Mitarbeitern in Anwendung strenger Kriterien an jedem formulierten Ziel und KPI gemessen. Diese 360-Grad-Beurteilung zieht qualitative und quantitative Aspekte gleichermaßen in Betracht und bezieht sich sowohl auf finanzielle und betriebliche Ergebnisse für das betreffende Jahr als auch auf Kennzahlen für die künftige Leistung. Soweit entsprechende Daten greifbar sind, werden die Leistung im Vergleich mit Konkurrenzunternehmen und die langfristige Leistungsentwicklung ebenfalls geprüft.

Wenn die geschäftlichen und persönlichen Leistungen einer obersten Führungskraft die festgelegten Erwartungen übertreffen oder hinter diesen zurückbleiben, schlägt sich dies entsprechend in der Gesamtkompensation nieder. Die Höhe der Kompensation kann folglich von einem Jahr zum anderen in beträchtlichem Umfang variieren (was oftmals auch der Fall ist).

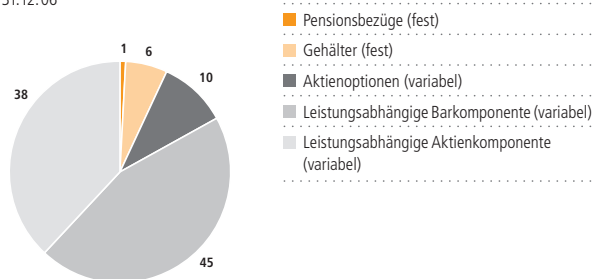
#### Elemente der Kompensation

Die Kompensation für oberste Führungskräfte umfasst vier Elemente: Basissalär, leistungsabhängige Vergütung, Aktienoptionen sowie Sach- und Zusatzleistungen.

### Relative Gewichtung der Entschädigungen im Jahr 2006 an vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates und Mitglieder der Konzernleitung nach festem und variablem Anteil

in %

Per 31.12.06



In den Ruhestand tretende oberste Führungskräfte erhalten finanzielle Leistungsanreize ausschliesslich in bar.

### Basissaläre

Die Höhe des Basissalärs einer obersten Führungskraft wird nach Massgabe ihrer Aufgaben und ihrer funktionalen Verantwortlichkeiten festgelegt. Das Basissalär wird nur dann angepasst, wenn sich die Verantwortung der obersten Führungskraft in wesentlichem Umfang ändert.  
2006 machten die Basissaläre im Durchschnitt rund 6,5% der an die obersten Führungskräfte ausgerichteten Gesamtkompensation aus.

### Jährliche leistungsabhängige Vergütung

Die jährliche leistungsabhängige Vergütung wird danach bemessen, ob die betreffende Führungskraft ihre geschäftlichen und persönlichen Ziele erreicht hat. Alle obersten Führungskräfte werden, sofern die Leistungsziele erreicht worden sind, für eine leistungsabhängige Vergütung in Betracht gezogen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. Branchenpraxis oder Geschäftsstrategie), werden diese Vergütungen aber voll und ganz nach freiem Ermessen festgelegt und können sowohl von Führungskraft zu Führungskraft als auch von einem Jahr zum nächsten in hohem Masse variieren. Aussergewöhnliche individuelle Leistungen schlagen sich eher in der Bemessung der leistungsabhängigen Vergütung als in einer Anpassung des Basissalärs nieder. Der Höchstbetrag der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung einer obersten Führungskraft ist auf das Doppelte ihres Bonusziels begrenzt.  
50% der leistungsabhängigen Vergütung werden in Form von gesperrten oder eingeschränkt verfügbaren Aktien ausgerichtet. Den obersten Führungskräften steht es indessen frei, einen weiteren Teil ihrer leistungsabhängigen Vergütung in UBS-Aktien zu beziehen, wobei sie für jede zusätzliche Aktie, die sie erwerben, zwei Optionen auf UBS-Aktien erhalten.  
In bestimmten Rechtsordnungen haben die obersten Führungskräfte ausserdem die Möglichkeit, einen Teil ihrer Barvergütung in Instrumenten anzulegen, die sich nicht auf UBS-Aktien beziehen. Voraussetzung hierfür ist, dass durch diese Anlagen die Vorschriften über den individuell aufzubauenden Aktienbestand nicht verletzt werden.

### Zuteilung von Aktienoptionen

Die Zuteilung von Aktienoptionen trägt dazu bei, die Interessen der obersten Führungskraft auf jene der Aktionäre abzustimmen, zumal sich die Ausübung der Option nur dann auszahlt, wenn seit dem Zuteilungsdatum der Kurs der UBS-Aktie um mindestens 10% angestiegen ist.  
Aktienoptionen stellen bei UBS eine Anerkennung des individuellen Beitrags einer Führungskraft zum Gesamterfolg des Unternehmens dar. Sie sind kein Teil der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung, sondern eine Auszeichnung für den Erfolg unseres integrierten Geschäftsmodells.  
Der Verwaltungsrat genehmigt eine Anzahl jährlich zuteilbarer Optionen für einen Zeitraum von drei Jahren. Im Rahmen dieser Mengenbegrenzung teilt das Verwaltungsratspräsidium den Unternehmensgruppen und dem Corporate Center jährlich die Optionen zu.

### Sach- und Zusatzleistungen

Um in jedem lokalen Markt die besten Mitarbeiter rekrutieren und an das Unternehmen binden zu können, richtet UBS Sach- und Zusatzleistungen aus. Die Verfahren für die Änderung, Einstellung oder Einführung neuer Sach- und Zusatzleistungen sind im Organisationsreglement von UBS geregelt. Die Sach- und Zusatzleistungen sind ein Bestandteil der Gesamtkompensation und fallen je nach Standort sehr unterschiedlich aus.  
In der Schweiz beispielsweise nehmen die obersten Führungskräfte an einem allgemeinen Vorsorgeplan teil, der die folgenden drei Elemente umfasst: 1) einen Rentenplan (Prinzip des Beitragsprimats ab 1. Januar 2007), 2) einen Sparplan zur Überbrückung der Einkommenslücke vom Zeitpunkt der Pensionierung bis zum Erreichen des offiziellen AHV-Alters und 3) einen Kapitalplan. Es bestehen keine speziellen Vorsorgepläne, die den obersten Führungskräften vorbehalten sind.  
Die obersten Führungskräfte im Ausland sind an geeigneten lokalen Vorsorgeplänen beteiligt. In den USA bietet UBS zwei verschiedene Pläne an, einen Cash-Balance-Plan und einen Beitragsprimatplan. Ausserdem können Führungskräfte in den USA am Beitragsprimatplan 401K teilnehmen, der allen Mitarbeitern offen steht. In Grossbritannien wiederum besteht für die obersten Führungskräfte ein Beitragsprimatplan.  
(In Anmerkung 31 im Anhang zur Konzernrechnung werden die verschiedenen in der Schweiz und in den wichtigen Auslandsmärkten bestehenden Vorsorgepläne ausführlicher dargelegt.)



## Kompensationspläne für die obersten Führungskräfte

### Senior Executive Equity Ownership Plan (SEEOP)

Im Rahmen des SEEOP erhalten die obersten Führungskräfte in der Regel mindestens 50% ihrer jährlichen leistungsabhängigen Vergütung in Form von UBS-Aktien (die Festlegung des Prozentanteils liegt im Ermessen des Compensation Committee). Soweit lokale Gesetzesvorschriften dies nicht verbieten, erhalten die obersten Führungskräfte UBS-Aktien, die mit den gleichen Rechten wie Stammaktien ausgestattet sind. Die Aktien lauten, je nach Währung der leistungsabhängigen Vergütung, auf Schweizer Franken oder US-Dollar.

Die Aktien werden in der Regel über eine Frist von fünf Jahren gestaffelt frei. Für Bezüger mit Schweizer Domizil besteht aus steuerlichen Gründen zudem eine fünfjährige Sperrfrist, in der die Aktien nicht veräussert werden dürfen.

Aktien, die bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses noch nicht frei verfügbar sind, verfallen unter bestimmten Bedingungen, namentlich wenn die Führungskraft das Arbeitsverhältnis freiwillig beendet und zu einem Konkurrenzunternehmen

wechselt, im Falle einer fristlosen Kündigung oder als Folge von Aktivitäten, die den Interessen von UBS schaden.

### Senior Executive Stock Option Plan (SESOP)

Als langfristiger Leistungsanreiz dienen Aktienoptionen, welche basierend auf der individuellen Leistung der obersten Führungskräfte, ihrem Beitrag zum Gesamterfolg von UBS und ihrem Potenzial zugeteilt werden.

Alle obersten Führungskräfte können in Anwendung des SESOP Aktienoptionen zugeteilt bekommen und erhalten für jede Aktie, die sie freiwillig mit einem Teil ihrer Barvergütung aus dem zusätzlichen SEEOP-Programm erwerben, zwei Aktienoptionen.

Der Ausübungspreis für Aktienoptionen der obersten Führungskräfte liegt 10% über dem Kurs der UBS-Aktie am Zuteilungsdatum. Mit diesem hohen Kursziel schafft UBS für die obersten Führungskräfte einen starken Anreiz, für die Aktionäre einen nachhaltigen Mehrwert zu erzielen.

Optionen sind in der Regel nach drei Jahren frei verfügbar und danach während sieben Jahren ausübbar. Gesperrte Optionen verfallen üblicherweise, wenn die Führungskraft

## Aktien, welche von vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Konzernleitung gehalten werden<sup>1</sup>

Aktien gehalten per 31. Dezember 2006	7774048				
Davon					
	frei verfügbar	frei verfügbar	frei verfügbar	frei verfügbar	frei verfügbar
	2007	2008	2009	2010	2011
Frei verfügbar					
3760905	1385229	989902	782131	570492	285389

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

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

## Optionen, welche von vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Konzernleitung am 31. Dezember 2006 gehalten wurden

Anzahl Optionen	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfalldatum	Bezugsverhältnis	Ausübungspreis
585 192	2001	20.02.2004	20.02.2009	1:1	50.00 CHF
648 886	2002	20.02.2005	31.01.2012	1:1	38.88 CHF
376 144	2002	31.01.2005	31.01.2012	1:1	22.63 USD
680 000	2002	28.06.2005	28.06.2012	1:1	40.38 CHF
120 000	2002	28.06.2005	28.12.2012	1:1	40.38 CHF
360 000	2003	31.01.2006	31.01.2013	1:1	24.00 USD
690 000	2003	31.01.2006	31.07.2013	1:1	32.50 CHF
1 144 564	2004	28.02.2007	28.02.2014	1:1	51.88 CHF
717 072	2004	28.02.2007	28.02.2014	1:1	40.63 USD
2 493 308	2005	01.03.2008	28.02.2015	1:1	55.75 CHF
560 772	2005	01.03.2008	28.02.2015	1:1	47.75 USD
2 510 860	2006	01.03.2009	28.02.2016	1:1	77.33 CHF

Den vollamtlichen Verwaltungsräten und den Konzernleitungsmitgliedern nahe stehende Personen hielten keine Optionen auf UBS-Aktien.

UBS freiwillig verlässt, zu einem Konkurrenzunternehmen wechselt, im Falle einer fristlosen Kündigung oder als Folge von Aktivitäten, die den Interessen von UBS schaden.

#### Richtlinie zum Aktienbesitz der obersten Führungskräfte

Um die Interessen des Managements auf jene der Aktionäre auszurichten, fördert UBS eine starke Aktienbeteiligung der obersten Führungskräfte.

- Wie bereits erwähnt, wird ein wesentlicher Teil der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung an die obersten Führungskräfte in Form von Aktien ausgerichtet, die gesperrt oder nur eingeschränkt verfügbar sind.
- Die obersten Führungskräfte, die freiwillig einen höheren Anteil der leistungsabhängigen Vergütung in Form von gesperrten oder eingeschränkt verfügbaren Aktien beziehen, erhalten zudem für jede zusätzliche Aktie zwei Optionen auf UBS-Aktien. Diese werden im Rahmen des SESOP (Senior Executive Stock Option Plan) zu den vorerwähnten Bedingungen zugeteilt.

Die obersten Führungskräfte sind verpflichtet, im Zeitraum von fünf Jahren nach ihrer Ernennung UBS-Aktien im fünffachen Wert des durchschnittlichen Baranteils ihrer Gesamtkompensation (Basissalär plus Baranteil der leistungsabhängigen Vergütung) der drei vorhergehenden Jahre zu erwerben und zu halten. Die aufzubauenden Aktienbeteiligungen betragen zwischen 19 und 71 Millionen Franken je Führungskraft und stellen somit einen wesentlichen Anteil des privaten Vermögens der Führungskräfte dar. Den Führungskräften, von denen erwartet wird, dass sie die Zielvorgaben kontinuierlich anstreben, wird jährlich der aktuelle Stand ihres Aktienbesitzes mitgeteilt. Werden die Zielvorgaben nicht erfüllt, kann das Compensation Committee die Zuteilung von weiteren Aktienoptionen streichen.

In Anbetracht des zusätzlichen SEEOP-Programms werden den obersten Führungskräften der Mitarbeiter-Aktienoptionsplan «Equity Plus» nicht angeboten.

#### Anstellungsverträge und Abgangsentschädigungen

Das Compensation Committee überprüft regelmässig die individuellen Anstellungsverträge der obersten Führungskräfte. Diese Verträge enthalten eine allgemeine Kündigungsfrist von zwölf Monaten. Während dieser Frist besteht Anspruch auf das Salär und einen Pro-rata-Anteil an den leistungsabhängigen Vergütungen, es sei denn, der Vertrag wird fristlos aufgelöst.

Das Compensation Committee hat für den Präsidenten und die vollamtlichen Vizepräsidenten des Verwaltungsrates besondere Anstellungsverträge erstellt. Diese Verträge berücksichtigen den Sachverhalt, dass diese Führungskräfte von den Aktionären für eine dreijährige Amtszeit gewählt werden und ausschliesslich von den Aktionären abgewählt werden können.

Weder die Anstellungsverträge der Konzernleitung noch die Verträge für die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates sehen bei Ausscheiden neben den normalen Salär- und den Bonusansprüchen zusätzliche Abgangsentschädigungen vor. Sämtliche Zahlungen werden unter «Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung» ausgewiesen.

#### Kernelemente der Beschlussfassung des Compensation Committee

##### Massgebliche Konkurrenten

Die Höhe der Kompensation sowie der Sach- und Zusatzleistungen richtet sich in erster Linie nach dem erzielten Kon-

#### Vergleich nach Geschäftsaktivitäten (Hauptkonkurrenten)

	Hauptkonkurrenten										Andere			
	UBS	BS	Citi	CS	DB	GS	JPM	LB	ML	MS	HSBC	RBS	ING	BofA
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>														
WM CH	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
WM Int.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
WM US	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
BB/Retail CH	✓		✓	✓	✓					✓				
<b>Investment Bank</b>														
Aktiengeschäft	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Zinsengeschäft	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Devisengeschäft	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Corporate Finance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
<b>Global Asset Management</b>														
Core	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Alternatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

zernergebnis, wird aber auch anhand der Entschädigungen bewertet, die massgebliche Konkurrenten ausrichten. Zu Vergleichszwecken herangezogen werden Konkurrenzunternehmen, deren Kerngeschäft mit demjenigen von UBS vergleichbar ist und die eine ähnliche Unternehmensgrösse, geografische Verteilung, Geschäftsstrategie und Performance haben. Typischerweise sind dies die Unternehmen, von denen UBS mit grosser Wahrscheinlichkeit führende Mitarbeiter abwirbt oder an die UBS führende Mitarbeiter verliert. Konkurrenzfähige Kompensationen auf Führungsebene sind daher von grösster Wichtigkeit, um zu vermeiden, dass UBS Führungstalente und damit Erfahrung an ihre Konkurrenten verliert. Der relevante Arbeitsmarkt für oberste Führungskräfte konzentriert sich im Wesentlichen auf die folgenden neun Konkurrenzunternehmen: Bear Stearns, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Lehman Brothers, Merrill Lynch und Morgan Stanley. Das Compensation Committee ist der Ansicht, dass die Kompensationssysteme der UBS im Vergleich mit diesen neun Unternehmen gut abschneiden. Für bestimmte Positionen und für andere Untersuchungen (darunter die «Best Practice»-Beurteilung) können auch andere Konkurrenzunternehmen in den Vergleich aufgenommen werden (beispielsweise grosse Schweizer Privatbanken, Private-Equity-Firmen und Hedge Funds, die für unsere Mitarbeiter in zunehmendem Masse attraktive Alternativen werden).

#### Der Prozess und die Entscheidungen

Bei der Festsetzung der individuellen Kompensation für die obersten Führungskräfte berücksichtigt der Ausschuss: 1) die individuellen Leistungen und den persönlichen Beitrag der einzelnen Führungskraft, 2) Marktdaten von Konkurrenzunternehmen, 3) die Höhe der Kompensationen vergangener Jahre und 4) die Beurteilung durch den Präsidenten des Verwaltungsrates. Bei der Festlegung der Kompensation

von Mitgliedern der Konzernleitung zieht der Ausschuss zudem die Vorschläge des Group CEO in Betracht.

#### Festlegung der Bonusziele 2006

Im Februar 2006 definierte das Compensation Committee die individuellen Bonusziele der obersten Führungskräfte. Hierzu ermittelte der Ausschuss zunächst die persönliche leistungsabhängige Vergütung für 2005 und anschliessend die folgenden Beträge:

i. Ein *fester* Prozentanteil (Erhöhung oder Kürzung) entsprechend der Differenz zwischen den finanziellen Planzahlen für 2006 und den tatsächlichen Ergebnissen für das Jahr 2005. Als Ergebnisse für 2005 wurden das den UBS-Aktionären zurechenbare Ergebnis auf Konzernstufe und, wo anwendbar, das Ergebnis vor Steuern, bereinigt um Goodwill-Funding und Wertminderungskosten, auf Stufe Unternehmensgruppe herangezogen.

ii. Eine *feste* Kürzung von durchschnittlich 5% des gemäss unter Abschnitt i. ermittelten Betrags, als Produktivitätsgewinn an die Aktionäre. Daraus folgt, dass eine in beiden Jahren gleich hohe Kompensation nur dann erreicht wurde, wenn 2006 eine im Vergleich mit 2005 insgesamt 5% höhere Unternehmensperformance erzielt wurde. Haben sich die Geschäftsergebnisse 2006 gegenüber dem Vorjahr nicht verbessert, fiel die leistungsabhängige Vergütung der obersten Führungskräfte – vor der definitiven individuellen Anpassung – im Schnitt 5% geringer aus.

iii. Eine individuelle, im Ermessen des Ausschusses liegende Erhöhung oder Kürzung, bei der das Leistungspotenzial, veränderte Funktionen und die herrschenden Wettbewerbsverhältnisse berücksichtigt wurden.

#### Festlegung der tatsächlichen Vergütungen für 2006

Anfang Februar 2007 wurden die 2006 erzielten Ergebnisse mit den Planzahlen für 2006 (Finanzziele von UBS und der

### Entscheidungsprozess für die Kompensation der obersten Führungskräfte im Jahr 2006



Unternehmensgruppen) verglichen und an Vergleichsgrößen der Konkurrenz gemessen. Daraus ergab sich ein *fester theoretischer Betrag* der leistungsabhängigen Vergütung für jede Führungskraft.

Dieser Betrag wurde anschliessend anhand mehrerer zusätzlicher Faktoren geprüft: persönliche Leistung gemessen an individuell definierten Kriterien, zusätzliches Leistungspotenzial, Führungsqualitäten und der Beitrag zum Gesamterfolg von UBS. Aufgrund dieser qualitativen Beurteilung wurde die theoretische leistungsabhängige Vergütung *nach freiem Ermessen* um bis zu 25% erhöht oder reduziert.

Als langfristiger Leistungsanreiz wurden den obersten Führungskräften im Februar 2006 entsprechend ihren individuellen Leistungen in der Vergangenheit, ihrem Beitrag zum Gesamterfolg von UBS sowie ihrem künftigen Potenzial Aktienoptionen für das Jahr 2006 zugeteilt.

*Für die Kompensation der obersten Führungskräfte ausschlaggebende Faktoren*

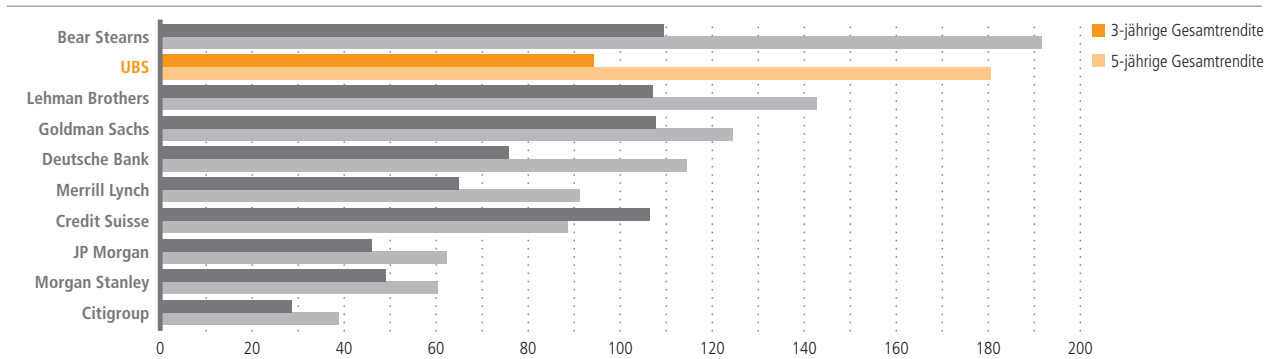
Auf Konzernebene übertraf das Ergebnis 2006 sowohl die internen Zielvorgaben als auch das Resultat vieler Konkur-

renten. UBS erzielte eine Eigenkapitalrendite aus fortzuführenden Geschäftsbereichen von 26,5%. Das interne Ziel von >20% und das Ergebnis aller Konkurrenten, mit Ausnahme eines einzigen, wurden folglich übertroffen. Das verwässerte Ergebnis pro Aktie wuchs gegenüber dem Vorjahr vor Goodwill-Abschreibungen um 20%. Damit erfüllte UBS ihr Ziel einer durchschnittlich zweistelligen Wachstumsrate pro Jahr. Die Gesamtrendite für die UBS-Aktionäre belief sich für das Jahr 2006 auf 21,5% und kumuliert über die letzten drei und fünf Jahre auf 90,3% respektive 104,4%. Ausserdem übertraf die Performance der UBS-Aktie während der letzten drei Jahre jene des DJ Stoxx Banks Europe Index um 15,4%.

Der Wertzuwachs der UBS-Aktie und die Aktionärsrenditen, die über die vergangenen drei respektive fünf Jahre erzielt wurden, lagen deutlich über der durchschnittlichen Performance der Vergleichsgruppe, für 2006 indes darunter. Auf Ebene der Unternehmensgruppen verbesserte sich das Finanzergebnis in allen Kerngeschäften, und es wurde ein entsprechender Zuwachs der Marktanteile und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verzeichnet.

**3- und 5-jährige Gesamtrendite für Aktionäre; UBS im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten**

in %<sup>1</sup>



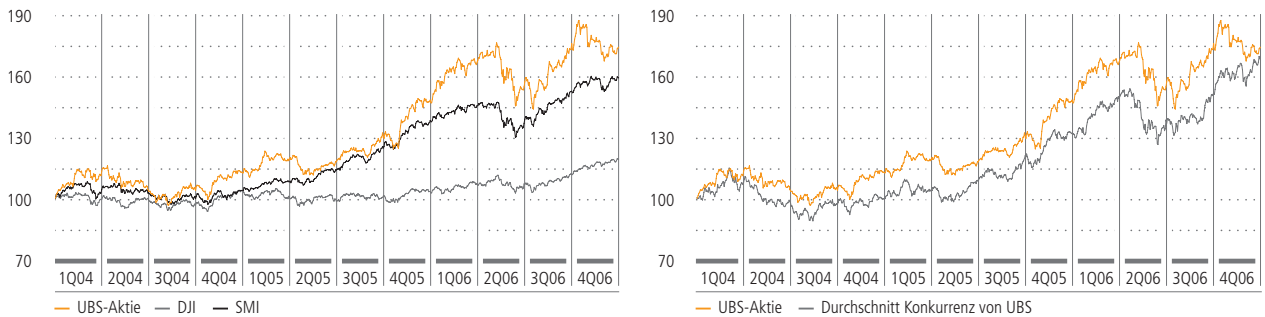
<sup>1</sup> Berechnung basiert auf US-Dollar-Zahlen.

**Kursentwicklung der UBS-Aktie im Vergleich zum SMI/DJ und zur Konkurrenz**

in %

1. Januar 2004 – 31. Dezember 2006

Quelle: Datastream



Anmerkung: Den aktuellen Aktienkurs finden Sie im Internet: [www.ubs.com/quotes](http://www.ubs.com/quotes)

Das Compensation Committee trug bei der Festsetzung der Gesamtkompensation für die obersten Führungskräfte drei für das Ergebnis von UBS im Berichtsjahr wesentlichen Faktoren Rechnung: 1) der Zuwachs des Gewinns je Aktie war in hohem Masse auf die Gewinnsteigerung und nicht auf Aktienrückkäufe zurückzuführen, 2) dieser Anstieg des Gewinns beruhte auf Ertragswachstum und war nicht primär die Folge von Kostensenkungen, und 3) das Unternehmen setzte mit Erfolg umfangreiche strategische Investitionsinitiativen um.

#### 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 betragsmässige Zunahme der Vergütungen gegenüber dem Vorjahr um 10,9% ist vor dem Hintergrund eines gestiegenen Konzernergebnisses sowie eines höheren Ergebnisses im Finanzdienstleistungsgeschäft von 18% bzw. 19% zu sehen. Von sämtlichen an die UBS-Mitarbeiter im Jahr 2006

ausgerichteten leistungsabhängigen Vergütungen entfielen 1,85% auf die obersten Führungskräfte. Der Prozentanteil der Gesamtkompensation aller obersten Führungskräfte am Vorsteuergewinn von UBS im Jahr 2006 lag bei 1,51% ohne Aktienoptionen beziehungsweise bei 1,68% mit Aktienoptionen, jeweils zu deren Marktwert. 2005 lagen diese Prozentanteile bei 1,55% und 1,71%.

Veränderungen in der Zusammensetzung der beiden Organe und die laufende Neudefinition von Führungsfunktionen beeinflussen massgeblich die Summe der Gesamtkompensation. Diese Faktoren müssen bei einem Vorjahresvergleich berücksichtigt werden. Im Verlauf des Berichtsjahres veränderte sich die Zusammensetzung der beiden Organe nicht. Allerdings ist Ende 2005 John Costas aus der Konzernleitung ausgeschieden und am 1. Januar 2006 Rory Tapner der Konzernleitung als Chairman und CEO Asia Pacific beigetreten. Mark Sutton trat per 1. Januar 2007 aus dem Konzern aus. Aufgrund von Verpflichtungen aus einer Sondervereinbarung im Zusammenhang mit der Reorganisation in den USA erhält ein Mitglied der Konzernleitung für die Jahre 2007 und 2008 eine Entschädigung in Höhe von 11 Millionen US-Dollar bzw. 5,5 Millionen US-Dollar. Die Entschädigung wird jeweils im Folgejahr des Anspruchs ausgerichtet. In der Erfolgsrechnung 2005 wurde der Gesamtbetrag des mit einer dreijährigen Laufzeit versehenen Vertrags abgegrenzt.

## Entschädigungen an vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates und Mitglieder der Konzernleitung<sup>1</sup>

### Details zur Entschädigung und zusätzliche Informationen

CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Basissalär und andere Barzahlungen	16 199 045	15 592 026	14 767 068
Leistungsanreizprämien – Bargeld	107 253 962	89 672 195	69 745 013
Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	873 239	1 064 640	1 050 322
Sachleistungen, Zusatzleistungen (zum Marktwert)	1 809 429	2 582 112	1 607 166
<b>Total (Anforderungen der SWX)</b>	<b>126 135 675</b>	<b>108 910 973</b>	<b>87 169 569</b>
Leistungsanreizprämien – UBS-Aktien (Marktwert)	95 340 402	92 877 243	79 723 391
Gesperrte Optionen auf UBS-Aktien (Marktwert) <sup>2</sup>	25 356 663	20 768 251	23 736 337
<b>Total (inklusive Aktien und Optionen)</b>	<b>246 832 740</b>	<b>222 556 467</b>	<b>190 629 297</b>
Total Anzahl der ausgegebenen Aktien	1 258 370	1 311 492	1 584 510
Total Anzahl der ausgegebenen Optionen <sup>2</sup>	2 439 776	2 877 526	2 188 104
von welchen CHF-Optionen	2 439 776	1 937 526	947 332
von welchen USD-Optionen	0	940 000	1 240 772

<sup>1</sup> Mitgliedern des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung nahe stehenden Personen wurden keine Aktien oder Optionen zugeteilt. <sup>2</sup> Beinhaltet Optionen, die für die fakultative Erhöhung des Aktienanteils am Bonus zugeteilt wurden.

#### Erläuterungen:

- Anzahl und Verteilung der Mitglieder des Verwaltungsrates (VR) und der Konzernleitung (KL):
- 2004: drei vollamtliche VR-Mitglieder und sieben KL-Mitglieder amtierend per 31. Dezember, zwei im Laufe des Jahres zurückgetretene KL-Mitglieder;
- 2005: drei vollamtliche VR-Mitglieder und zehn KL-Mitglieder amtierend per 31. Dezember, ein im Laufe des Jahres ausgeschiedenes VR-Mitglied;
- 2006: drei vollamtliche VR-Mitglieder und zehn KL-Mitglieder amtierend per 31. Dezember.
- Sachleistungen: Autoleasing, Firmenwagen, Mitarbeiter-rabatte auf Bankprodukte und -dienstleistungen, Beiträge an die Krankenversicherung, allgemeine Spesenpauschale.
- Aktien für 2006: zum Marktwert von 75.85 Franken pro Aktie (durchschnittlicher Kurs von UBS-Aktien an der virt-x an den letzten zehn Handelstagen des Monats Februar 2007) beziehungsweise 61.49 US-Dollar pro Aktie (durchschnittlicher Kurs von UBS-Aktien an der NYSE an den letzten zehn Handelstagen des Monats Februar 2007). Wert pro Aktie 2005: 70.75 Franken/53.93 US-Dollar. Wert pro Aktie 2004: 50.90 Franken/43.37 US-Dollar.
- Optionen auf UBS-Aktien: Der Ausübungspreis von 77.33 Franken liegt 10% über dem durchschnittlichen Kurs der UBS-Aktie, der an der virt-x am letzten Handelstag im Februar 2006 notiert wurde. Die Optionen sind drei Jahre gesperrt und verfallen nach zehn Jahren ab dem Datum der Zuteilung.
- Marktwert pro Option zum Datum der Zuteilung: 10.40 Franken (Februar 2006), 6.23 Franken/6.73 US-Dollar (Februar 2005) und 9.54 Franken (Februar 2007, für Optionen, welche für die freiwillige Erhöhung des Aktienanteils am Bonus 2006 zugeteilt wurden). Seit Februar 2005 werden keine US-Dollar-Optionen mehr ausgegeben. 2004 Marktwert pro Option zum Datum der Zuteilung: 11.95 Franken/10.26 US-Dollar.
- Vorsorgeeinrichtungen: In der Schweiz sind auch die obersten Führungskräfte von UBS in die allgemeinen Vorsorgepläne einbezogen. Diese Pläne umfassen: 1) einen Rentenplan (Prinzip des Beitragsprimats ab 1. Januar 2007), 2) einen Sparplan zur Überbrückung der Einkommenslücke vom Zeitpunkt der Pensionierung bis zum Erreichen des offiziellen AHV-Alters und 3) einen Kapitalplan. Die Obergrenze der versicherbaren Kompensation betrug 2006 für alle Mitarbeiter 774 000 Franken. Daraus ergibt sich eine maximale jährliche Altersrente von 313 708 Franken plus eine einmalige Auszahlung des angesparten Kapitals aus dem Sparplan im Höchstbetrag von 297 617 Franken. In den USA gibt es zwei verschiedene Pläne. Beim Cash-Balance-Plan ist das versicherte Gehalt auf 250 000 US-Dollar beschränkt. Bei der anderen Vorsorgelösung, dem Beitragsprimatplan, ist das versicherte Gehalt auf 220 000 US-Dollar beschränkt. In den USA können Führungskräfte zudem am Beitragsprimatplan 401K von UBS teilnehmen, der allen Mitarbeitern offen steht. In Grossbritannien ist das versicherte Gehalt des Vorsorgeplans für die obersten Führungskräfte auf 100 000 Pfund beschränkt.

### Zusätzliche Honorare und Entschädigungen

Alle Einnahmen aus Geschäftsmandaten sind an UBS abzuführen oder UBS zu erstatten. Die obersten Führungskräfte haben keinen Anspruch auf Vergütungen, die sie infolge von mandatsbezogenen, im Namen von UBS, deren Tochtergesellschaften oder Kunden ausgeführten Aufgaben erhalten.

Den Mitgliedern des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung wurden keine zusätzlichen Honorare oder Entschädigungen ausgerichtet.

### Kredite an die vollamtlichen Verwaltungsräte und die Mitglieder der Konzernleitung

Als globales Finanzdienstleistungsunternehmen und grösste Schweizer Bank unterhält UBS Geschäftsbeziehungen mit zahlreichen Grosskonzernen. In vielen dieser Unternehmen besetzen Mitglieder des UBS-Verwaltungsrates eine Führungsposition oder amtieren als nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder. Die Vergabe von Krediten sowohl an Privatpersonen als auch an Unternehmen ist Bestandteil der Geschäftstätigkeit von UBS. Den vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung werden Kredite, feste Vorschüsse und Hypotheken zu den gleichen Bedingungen wie allen anderen Mitarbeitern gewährt. Die Basis bilden die für Drittparteien geltenden Konditionen abzüglich des geringeren Kreditrisikos.

Am 31. Dezember 2006 waren Hypotheken im Betrag von 17 559 250 Franken ausstehend, die sechs Führungskräften und ihren nächsten Angehörigen gewährt wurden. Gegenüber einem Konzernleitungsmitglied bestand ein Kredit für eine private Immobilienfirma in Höhe von 6 500 000 Franken.

### Höchste Gesamtkompensation eines Verwaltungsratsmitglieds

Die Kompensation des Verwaltungsratsmitglieds mit der höchsten Gesamtkompensation, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2006 26 591 803 Franken. Die Zunahme der Vergütung gegenüber der Kompensation 2005 um 10,9% ist vor dem Hintergrund eines um 19% gesteigerten Ergebnisses im Finanzdienstleistungsgeschäft zu sehen.

### Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten Beurteilungselemente für die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten

Als Entscheidungsgrundlage für die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten dienen die jährliche Beurteilung durch den gesamten Verwaltungsrat sowie die Beurteilung der Leistungen und Beiträge durch das Compensation Committee selbst, wobei die Entschädigungsniveaus ähnlicher Funktionen ausserhalb von UBS Berücksichtigung finden.

Die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten berücksichtigt noch andere bedeutende Leistungen wie dessen massgeblicher Beitrag bei der Entwicklung von UBS zu einem führenden, global ausgerichteten Finanzdienstleister und beim Aufbau eines starken Führungsteams. Darüber hinaus ist es ihm zusammen mit dem Nominating Committee gelungen, zwei neue qualifizierte Verwaltungsräte zu gewinnen, womit er die Zusammensetzung des UBS-Verwaltungsrats weiter gestärkt hat.

Die wichtigsten Konkurrenten von UBS richteten an ihren Verwaltungsratspräsidenten und/oder CEO im Jahr 2005 Vergütungen im Umfang von insgesamt 18 bis 48 Millionen

## Höchste Gesamtentschädigung eines Verwaltungsratsmitglieds

### Details zur Entschädigung und zusätzliche Informationen

Die Entschädigung an das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtkompensation, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2006 26 591 803 Franken.

	Für das Geschäftsjahr endend am		
CHF	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Basissalär	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Leistungsabhängige Vergütung – Baranteil	10 550 000	9 625 000	9 500 000
Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	98 949	98 949	82 588
Sachleistungen, Zusatzleistungen (zum Marktwert)	272 802	197 192	190 371
Leistungsabhängige Vergütung – UBS-Aktien (zum Marktwert)	10 550 052	9 625 113	9 500 078
Gesperrte Optionen auf UBS-Aktien (zum Marktwert)	3 120 000	2 429 700	0 <sup>1</sup>
Total	26 591 803	23 975 954	21 273 037
Anzahl UBS-Aktien ausgegeben	139 091	136 044	186 642
Anzahl UBS-Optionen ausgegeben	300 000	390 000	0 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Marcel Ospel hatte sich entschieden, die ihm aus dem «Senior Executive Stock Option Plan» zustehende Zuteilung nicht anzunehmen.

Franken aus. Die Vergütung an den Verwaltungsratspräsidenten und/oder CEO betrug im Durchschnitt 30 Millionen Franken; der zweithöchste Betrag belief sich auf 44 Millionen Franken. Diese Zahlen beinhalten das Basissalär, den Baranteil des Bonus sowie die aktienbasierten Komponenten zum Marktwert.

#### *Vergütungen an ehemalige Organmitglieder*

Sechs ehemaligen Organmitgliedern von UBS und deren Vorgängerbanken wurde die Nutzung von Büroräumlichkeiten ermöglicht und administrative Unterstützung zur Verfügung gestellt, grösstenteils im Zusammenhang mit Mandaten, die sie weiterhin für oder im Interesse von UBS wahrnehmen. Der Gesamtwert dieser Leistungen belief sich 2006 auf 2 075 199 Franken.

#### **Zusätzliche Informationen zu aktienbasierten Beteiligungsplänen**

##### *Unterschiede zwischen den Offenlegungsanforderungen nach IFRS und SWX*

Seit 1. Januar 2005 müssen Kompensationsleistungen aus aktienbasierten Beteiligungsplänen zwingend erfolgswirksam verbucht werden. Gemäss den International Financial Repor-

ting Standards (IFRS) müssen Unternehmen den Marktwert aktienbasierter Vergütungen über die erforderliche Dienstperiode der begünstigten Mitarbeiter – die in der Regel der Sperrfrist entspricht – als Personalaufwand erfassen. Die Offenlegung von aktienbasierten Vergütungen in der UBS-Finanzberichterstattung erfolgt daher auf der Grundlage dieses Rechnungslegungsstandards. Die hier vorliegenden Kompensationsinformationen beziehen sich ausschliesslich auf die Aktien- und Optionsbewertungen im Berichtsjahr.

##### *Offenlegung von Management-Transaktionen*

Seit 1. Juli 2005 meldet UBS der SWX die von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung getätigten Transaktionen mit UBS-Aktien und -Optionen, ohne die Namen der betreffenden Personen zu nennen. 2006 wurden von zehn Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung Aktien und Optionen im Gesamtwert von 100,6 Millionen Franken verkauft. In der Berichtsperiode haben vier Verwaltungsratsmitglieder Aktien im Wert von 1 Million Franken gekauft. Dass vorwiegend Aktien verkauft wurden, hängt eng mit der Tatsache zusammen, dass die obersten Führungskräfte mindestens 50% ihrer leistungsabhängigen Vergütung in Form von Aktien oder Optionen erhalten.



### Entschädigung der nebenamtlichen Verwaltungsräte

- Nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder werden unabhängig vom Konzernergebnis entlohnt.
- Sie erhalten ein Grundhonorar von 300 000 Franken. Darin nicht enthalten sind 15 000 Franken als Spesenpauschale.
- Die jeweiligen Präsidenten und Mitglieder des Audit Committee, des Compensation Committee, des Nominating Committee und des Corporate Responsibility Committee erhalten – entsprechend dem Arbeitsaufwand – zusätzlich 100 000 bis 600 000 Franken pro Mandat.
- Die Auszahlung erfolgt zu 50% in bar und zu 50% in gesperrten UBS-Aktien. Die Vergütung der nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder kann auf deren Wunsch auch zu 100% in gesperrten UBS-Aktien erfolgen. Vier nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates haben gewünscht, für den Zeitraum zwischen den Generalver-

sammlungen 2006 und 2007 100% ihrer Entschädigung (statt der vorgeschriebenen 50%) in gesperrten Aktien ausbezahlt zu erhalten. Diese Auszahlungen, die in Übereinstimmung mit den Regeln der SWX betreffend Management-Transaktionen offen gelegt wurden, erfolgen erst im Jahr 2007.

Die Aktien werden mit einem Kursabschlag von 15% zuteil und sind vier Jahre für den Verkauf gesperrt.

#### Entschädigungen 2006 der nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates

Die im Rahmen der vorstehenden Bedingungen an die nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates ausgerichteten Entschädigungen für den Zeitraum zwischen den Generalversammlungen 2006 und 2007 betragen insgesamt 5 938 753 Franken und sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

### Entschädigung für nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates

CHF	Für den Zeitraum		
	GV 2006/2007	GV 2005/2006	GV 2004/2005
Barmittel	1 688 802	2 292 321	2 210 130
Gesperrte UBS-Aktien zum Marktwert	4 249 951	3 772 956	3 516 681
<b>Total</b>	<b>5 938 753</b>	6 065 277	5 726 811
Anzahl UBS-Aktien (15% Abschlag)	56 031	53 328	69 090

Erläuterungen:

- Anzahl nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates:  
2004: sieben Mitglieder amtierend per 31. Dezember  
2005: acht Mitglieder amtierend per 31. Dezember  
2006: neun Mitglieder amtierend per 31. Dezember.
- Aktien zum Marktwert von 75.85 Franken (durchschnittlicher Kurs der UBS-Aktie an der virt-x an den letzten zehn Handelstagen des Monats Februar 2007), Vorzugspreis

von 64.45 Franken. Diese Aktien sind während vier Jahren gesperrt. Nahestehenden Personen von nebenamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates wurden keine Aktien zugeteilt.

Wert je Aktie 2005: 70.75 Franken; 2004: 50.90 Franken  
– zusätzliche *Spesenpauschale* (15 000 Franken)

In der folgenden Tabelle sind die gegenwärtigen Mitglieder der einzelnen Verwaltungsratsausschüsse aufgeführt.

### Ausschusszugehörigkeit der nebenamtlichen Verwaltungsräte

Für den GV-Zeitraum 2006/2007

Name	Audit Committee	Compensation Committee	Nominating Committee	Corporate Responsibility Committee
Ernesto Bertarelli			✓	
Sir Peter Davis		✓		
Gabrielle Kaufmann-Kohler				✓
Rolf A. Meyer	✓	Vorsitz		
Helmut Panke			Vorsitz	
Peter Spuhler		✓		
Peter Voser	✓			
Lawrence A. Weinbach	Vorsitz			
Jörg Wolle			✓	

✓ = Mitglied; Vorsitz = Präsident des entsprechenden Ausschusses

*Aktien- und Optionsbesitz*

Weder die nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates noch ihnen nahe stehende Personen hielten Optionen.

*Kredite an die nebenamtlichen Verwaltungsräte*

Privatkredite und -hypotheken für zwei nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder beliefen sich auf 1 673 670 Franken. Gegenüber sechs nebenamtlichen Verwaltungsräten waren Unternehmenskredite in Höhe von 865,5 Millionen Franken

ausstehend, einschliesslich Garantien, Eventualverpflichtungen und unbenützter fester Kreditlimiten. Weitere Informationen dazu sind in Anmerkung 33 im Anhang zur Konzernrechnung zu finden.

Kredite und Vorschüsse an nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder und ihnen nahe stehende Personen unterliegen vergleichbaren Bedingungen, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt auch für Transaktionen mit Aussenstehenden gelten.

**Aktienbesitz von nebenamtlichen Verwaltungsräten<sup>1</sup>**

---

**Aktienbesitz am 31. Dezember 2006: 200 676**

---

Davon

Nicht gesperrt	Gesperrt bis 2007	Gesperrt bis 2008	Gesperrt bis 2009	Gesperrt bis 2010
23 668	42 164	39 242	53 494	42 108

---

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

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

# Mitwirkungsrechte der Aktionäre

**UBS möchte den Aktionären die aktive Mitwirkung am Entscheidungsprozess erleichtern. Die knapp 200 000 direkt eingetragenen Aktionäre sowie die rund 70 000 über Nominee-Gesellschaften eingetragenen Aktionäre in den USA werden regelmässig schriftlich über die Aktivitäten und Ergebnisse der Bank informiert und erhalten eine persönliche Einladung zu den Generalversammlungen.**

## Beziehungen zu den Aktionären

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

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.

## Stimmrechte, Stimmrechtsbeschränkungen und Vertretung

Es bestehen weder prozentuale 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. Wertschriften-Clearing-Organisationen wie The Depository Trust Company (DTC) in New York und SIS SegalInterSettle in der Schweiz sind von dieser 5%-Stimmrechtsregelung ausgenommen. SIS lässt ihre Bestände an Aktien mit Stimmrechten allerdings nicht eintragen.

Für die Eintragung der Stimmrechte ist die Bestätigung der Aktionäre erforderlich, dass sie die Aktien in ihrem eigenen Namen und auf ihre Rechnung erworben haben. Nominee-Gesellschaften/Treuhänder müssen eine Vereinbarung mit UBS unterzeichnen, in der sie sich bereit erklären, auf Verlangen von UBS diejenigen wirtschaftlich Berechtigten bekannt zu geben, die mehr als 0,3% aller ausgegebenen Aktien besitzen.

Alle eingetragenen Aktionäre werden an die Generalversammlungen eingeladen. Aktionäre, die nicht persönlich teilnehmen, können zu jedem Traktandum Weisungen erteilen und angeben, ob sie dafür oder dagegen 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. Die Nominee-Gesellschaften legen in der Regel den wirtschaftlich Berechtigten die entsprechenden Unterlagen für die Stellvertretung vor und geben UBS die gesammelten Stimmen bekannt.

## Statutarische Quoren

Anlässlich der Generalversammlung entscheiden die Aktionäre mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen Stimmen (unter Ausschluss der leeren und ungültigen Stimmen) über Anträge, Neu- und Bestätigungswahlen von Verwaltungsratsmitgliedern sowie über die Wahl des Konzernprüfers und der Revisionsstelle. Das schweizerische Aktienrecht schreibt vor, dass in gewissen spezifischen Fällen zur Beschlussfassung eine Zweidrittelmehrheit der an der Versammlung vertretenen Stimmen erforderlich ist. Dies gilt für die Einführung von Stimmrechtsaktien und die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien, für die Schaffung von genehmigtem und bedingtem Kapital sowie für die Einschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte der Aktionäre.

Eine Zweidrittelmehrheit der vertretenen Stimmen wird auch für Änderungen der Bestimmungen in den UBS-Statuten, welche die Anzahl Verwaltungsratsmitglieder regeln, sowie für die Abberufung von einem Viertel oder mehr Mitgliedern des Verwaltungsrates verlangt.

Abstimmungen und Wahlen erfolgen in der Regel elektronisch, um eine exakte Erfassung der abgegebenen Stimmen sicherzustellen. Ist eine klare Mehrheit zu erwarten, kann offen durch Handheben abgestimmt werden. Aktionäre, die zusammen über mindestens 3% der vertretenen Stimmen verfügen, können jedoch jederzeit verlangen, dass eine Wahl oder Abstimmung elektronisch oder schriftlich durchgeführt wird. Damit die Aktionäre ihre Meinung zu allen Themen klar äussern können, wird über jedes Traktandum einzeln abgestimmt; auch die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates erfolgt für jede Person einzeln.

### Einberufung der Generalversammlung

Die Generalversammlung findet in der Regel im April, spätestens aber innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres statt. Jeder eingetragene Aktionär erhält spätestens zwanzig Tage vor der Versammlung eine persönliche Einladung, eine detaillierte Traktandenliste und die Erläuterungen zu den Verhandlungsgegenständen. Die Traktandenliste wird ausserdem in verschiedenen schweizerischen und internationalen Zeitungen sowie auf dem Internet unter [www.ubs.com/shareholder-meeting](http://www.ubs.com/shareholder-meeting) veröffentlicht.

Ausserordentliche Generalversammlungen können einberufen werden, wenn der Verwaltungsrat oder die Revisionsstelle dies für notwendig erachtet. Aktionäre, die einzeln oder zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals vertreten, können jederzeit schriftlich verlangen, dass eine ausserordentliche Generalversammlung einberufen wird, um über bestimmte von ihnen vorgebrachte Verhandlungsgegenstände Beschlüsse zu fassen. Ein solcher Antrag kann auch anlässlich einer Generalversammlung gestellt werden.

### Traktandierung

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.

UBS publiziert die Frist für die Einreichung solcher Begehren in verschiedenen schweizerischen und internationalen Zeitungen sowie auf ihrer Webseite ([www.ubs.com/shareholder-meeting](http://www.ubs.com/shareholder-meeting)). Wird eine Traktandierung beantragt, müssen die Verhandlungsgegenstände aufgeführt und nötigenfalls kurz erläutert werden. Der Verwaltungsrat fasst eine Stellungnahme zu den Vorschlägen und veröffentlicht diese zusammen mit den beantragten Verhandlungsgegenständen.

### Eintragung im Aktienregister

Die allgemeinen Regeln für die Eintragung von Stimmrechten im schweizerischen oder US-amerikanischen Aktienregister von UBS gelten auch im Vorfeld der Generalversammlung (nähere Angaben finden sich auf der vorhergehenden Seite). In den Tagen vor der Generalversammlung findet also keine Schliessung des Aktienregisters statt. Eintragungen, einschliesslich der Übertragung von Stimmrechten, werden so lange wie technisch möglich vorgenommen, das heisst im Allgemeinen bis zwei Tage vor der Generalversammlung.

# Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

**UBS verzichtet auf Beschränkungen, die von den Finanzmärkten ausgehende oder unterstützte Entwicklungen verhindern würden. Auch bestehen keine spezifischen Vorkehrungen zum Schutz vor feindlichen Übernahmen.**

## Angebotspflicht

Ein Anleger, der ein Drittel aller Stimmrechte – ob ausübbar oder nicht – erwirbt, hat gemäss dem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel ein Übernahmeangebot für alle ausstehenden Aktien zu unterbreiten. UBS hat von der Möglichkeit, diese Regelung abzuändern oder darauf zu verzichten (opting-up, opting-out), nicht Gebrauch gemacht.

## Kontrollwechselklauseln

Die Anstellungsverträge für die vollamtlichen Verwaltungsräte, die Konzernleitungsmitglieder und die Mitglieder des Group Managing Board enthalten keine Kontrollwechselklauseln. UBS sieht für ihre obersten Führungskräfte keine «goldenen Fallschirme» vor. Die Kündigungsfrist für die Konzernleitungsmitglieder beträgt zwölf Monate, jene für die Mitglieder des Group Managing Board sechs bis zwölf Monate, je nach marktüblicher Praxis. Während dieser Frist sind sie salär- und bonusberechtigigt.

Das Compensation Committee des Verwaltungsrates kann indes die Sperrfristen von UBS-Optionen und -Aktien im Falle eines Kontrollwechsels verkürzen.

# Revision

**Die Revision spielt in der Corporate Governance eine wichtige Rolle. Die externe und die interne Revision arbeiten – unter strikter Einhaltung der gegenseitigen Unabhängigkeit – eng zusammen und stellen damit sicher, dass sie ihre Aufgaben möglichst effizient wahrnehmen. Das Präsidium des Verwaltungsrates, das Audit Committee und in letzter Instanz der Verwaltungsrat sorgen dafür, dass die Revisionstätigkeit einwandfrei funktioniert.**

## Externe, unabhängige Revision

Ernst & Young AG, Basel, übt das globale Revisionsmandat des UBS-Konzerns aus. Die Firma nimmt alle Revisionsfunktionen gemäss Gesetz, den regulatorischen Bestimmungen und den UBS-Statuten wahr (siehe auch Abschnitt über die Verantwortlichkeiten der Revisoren im Teil «Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden» auf den Seiten 161–163). Das Audit Committee des Verwaltungsrates beurteilt jedes Jahr die Unabhängigkeit von Ernst & Young AG und stellt fest, ob alle Unabhängigkeitsanforderungen der US-amerikanischen Securities and Exchange Commission erfüllt sind. Das Audit Committee muss sämtliche Mandate für zusätzliche Revisionsarbeiten sowie für revisionsbezogene und übrige Dienstleistungen vorgängig genehmigen. Damit soll gewährleistet werden, dass die Unabhängigkeit der Revisionsgesellschaft nicht durch Interessenkonflikte, die infolge der Übernahme zusätzlicher Mandate möglicherweise entstehen, beeinträchtigt wird. Ernst & Young AG informiert das Audit Committee jährlich über die getroffenen Massnahmen, die ihre Unabhängigkeit sowie jene ihrer Mitarbeiter gegenüber UBS sicherstellen. Das Audit Committee prüft diese Informationen im Auftrag des Verwaltungsrates und informiert ihn entsprechend.

An der Generalversammlung 2006 wurde BDO Visura, Zürich, zur Spezialrevisionsstelle für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Als ein vom Konzernprüfer unabhängiges Organ ist sie für Revisionsberichte im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen zuständig.

## Dauer des Mandats und Amtsdauer der leitenden Revisoren

Nach der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein wurde Ernst & Young AG, Basel, erstmals für die Revision der Jahresrechnung 1998 zum Hauptrevisor von UBS bestimmt. Im Anschluss an ein umfassendes Auswahlverfahren im Verlauf des Jahres 1999 wurde Ernst & Young AG anlässlich der Generalversammlung 2000 zur Wiederwahl vorgeschlagen. Sie wurde an den Generalversammlungen bis 2006 regelmässig in ihrem Amt bestätigt und wird auch an der Generalversammlung 2007 zur Wiederwahl empfohlen.

Die für die Revision von UBS zuständigen leitenden Revisoren sind seit 2005 bzw. 2004 Andrew McIntyre und Andreas Blumer.

## Revisionshonorare für den externen Revisor

UBS bezahlte die in der nebenstehenden Tabelle aufgeführten Honorare (inkl. Spesen) an den Konzernrevisor Ernst & Young AG.

Zur generellen Revisionstätigkeit gehören alle Dienstleistungen, die zur Durchführung der Revision im Einklang mit den geltenden, allgemein anerkannten Revisionsgrundsätzen erforderlich sind. Dazu gehören auch weitere Prüfungsleistungen, die in der Regel ausschliesslich vom Hauptrevisor erbracht werden können, wie Patronatserklärungen, statutarische und regulatorische Revisionen, zusätzliche Bestätigungen, Zustimmungen sowie Überprüfungen von Dokumenten, die gemäss den anwendbaren Gesetzesbestimmungen bei den Aufsichtsbehörden einzureichen sind.

Revisionsbezogene Dienstleistungen umfassen vorwiegend zusätzliche Bestätigungen (z. B. Revisionen von Vorgesorge- und Mitarbeiterbeteiligungsplänen, vertraglich begründete Verfahrensberichte oder vom Management in Auftrag gegebene Prüfungen). Im Weiteren gehören dazu Sorgfaltsprüfungen (Due Diligence) bei Akquisitionen und Vorbereitungsarbeiten für die Bestätigung, dass UBS die Bestimmungen von Section 404 des US Sarbanes-Oxley Act von 2002 einhält.

Steuerdienstleistungen sind nicht revisionsbezogene Dienstleistungen, die von Steuerspezialisten von Ernst & Young AG erbracht werden. Sie beinhalten Compliance-, Beratungs- und Planungsdienste im Steuerbereich im Zusammenhang mit UBS-internen Steuerfragen. Ernst & Young AG darf keine Steuerberatungen für Mitglieder des UBS-Managements erbringen, die im Rahmen der Finanzberichterstattung eine Überwachungsfunktion bekleiden.

Mandate für «andere» Dienstleistungen werden nur in Ausnahmefällen genehmigt. 2005 und 2006 umfassten sie hauptsächlich Ad-hoc-Beratungen (on-call advisory) sowie ausgewählte transaktionsbezogene Überprüfungen.

Zusätzlich zu den in der Tabelle aufgeführten Honoraren erhielt Ernst & Young AG im Jahr 2006 22 080 000 Franken (2005: 20 575 000 Franken) für Revisionsarbeiten und Steuer-

## Revisionshonorare

UBS bezahlte ihrer wichtigsten externen Revisionsstelle, Ernst & Young AG, die nachfolgenden Honorare (inkl. Spesen):

in Tausend CHF	Für das Geschäftsjahr endend am	
	31.12.06	31.12.05
<b>Revisionshonorare</b>		
Globales Revisionshonorar	48 925	39 802
Zusätzliche Dienstleistungen, die als Revision eingestuft werden (durch das Gesetz vorgeschriebene Dienstleistungen, inklusive einmaliger Dienstleistungen, die durch Aufsichtsbehörden angeordnet werden)	14 766	9 984
<b>Total Revisionshonorare</b>	<b>63 691</b>	<b>49 786</b>
<b>Zusätzliche Honorare</b>		
Revisionsbezogene Dienstleistungen	7 843	10 870
Steuerberatung	1 249	2 511
Andere Dienstleistungen (inklusive bewilligte Beratungen, auf Abruf)	3 043	3 076
<b>Total zusätzliche Honorare</b>	<b>12 135</b>	<b>16 457</b>

dienstleistungen zugunsten von UBS Investment Fonds, von denen zahlreiche ihre eigenen, unabhängigen Verwaltungsräte oder Trustorgane besitzen.

### Vorgängige Genehmigung der Revisionsmandate

Sämtliche von Ernst & Young AG erbrachten Dienstleistungen müssen vorgängig vom Audit Committee des Verwaltungsrates genehmigt werden. Eine vorgängige Genehmigung kann entweder bei einem spezifischen Mandat oder in Form einer allgemeinen vorgängigen Genehmigung für eine beschränkte und klar definierte Menge und Art von Dienstleistungen erteilt werden. Das Audit Committee hat die Kompetenz zur vorgängigen Genehmigung seinem Präsidenten übertragen. Nach Visierung durch den Group CFO werden Anträge auf Mandatserteilung an den Company Secretary weitergeleitet, der sie dem Präsidenten des Audit Committee zur Genehmigung unterbreitet. Das Audit Committee wird an jeder Quartalssitzung über die von seinem Präsidenten erteilten Genehmigungen informiert.

Gewisse Dienstleistungen dürfen gemäss der Securities and Exchange Commission von unabhängigen Revisoren nicht erbracht werden. Ernst & Young AG hat während des Geschäftsjahres keine solchen Mandate übernommen.

### Konzernrevision

Mit weltweit 300 Mitarbeitern am 31. Dezember 2006 unterstützt die Konzernrevision den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse, indem sie eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme von UBS und der Einhaltung statutarischer, rechtlicher und regulatorischer Vorschriften vornimmt. Alle wichtigen von der Konzernrevision aufgeworfenen Fragen werden dem verantwortlichen Management, dem Group CEO und den vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern mittels formeller Revisionsberichte

zur Kenntnis gebracht. Das Präsidium und das Audit Committee des Verwaltungsrates werden regelmässig über wesentliche Revisionsergebnisse orientiert. Die Konzernrevision arbeitet bei der Untersuchung wichtiger Kontrollprobleme eng mit internen und externen Rechtsberatern sowie Risikokontrolleinheiten zusammen.

Um volle Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung zu gewährleisten, ist der Leiter der Konzernrevision, Markus Ronner, direkt dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt. Der Konzernrevision stehen uneingeschränkt sämtliche Konten, Bücher und Dokumente zur Einsichtnahme offen. Es sind ihr alle Auskünfte zu erteilen und Daten zur Verfügung zu stellen, die zur Erfüllung ihrer Prüfungspflichten erforderlich sind. Das Präsidium des Verwaltungsrates kann die Durchführung spezieller Prüfungen anordnen. Auch die Konzernleitung kann die Konzernrevision im Einvernehmen mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates mit der Durchführung solcher spezieller Prüfungen beauftragen.

Die Arbeitseffizienz der Konzernrevision wird durch die Koordination und enge Zusammenarbeit mit der externen Revision erhöht.

### Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der externen Revision

Das Audit Committee überwacht im Auftrag des Verwaltungsrates die Qualifikation, die Unabhängigkeit und die Leistungen des Konzernprüfers und seiner leitenden Revisoren. Es erarbeitet Vorschläge zur Wahl oder Abwahl des externen Revisors zuhanden des gesamten Verwaltungsrates, der diese anschliessend der Generalversammlung unterbreitet.

Das Audit Committee überprüft die jährliche schriftliche Erklärung der externen Revision bezüglich ihrer Unabhängigkeit und prüft auch den zwischen UBS und der externen

Revision abgeschlossenen Vertrag betreffend Revisionsmandat sowie die Honorare und Konditionen für die geplante Revision. Aufträge an den Konzernprüfer für zusätzliche Revisionsarbeiten, für revisionsbezogene sowie für erlaubte nicht revisionsbezogene Dienstleistungen müssen vorgängig vom Audit Committee genehmigt werden. Weitere Informationen dazu sind im vorhergehenden Abschnitt «Externe, unabhängige Revision» zu finden.

Die externe Revision legt überdies dem Audit Committee rechtzeitig Berichte über die wichtigsten angewandten Rechnungslegungsgrundsätze und -praktiken vor. Zudem leiten die externen Revisoren Berichte über alternative Behandlungen von Finanzinformationen, die zuvor mit dem Management erörtert wurden, sowie anderen relevanten Schriftverkehr zwischen der externen Revision und dem Management an das Audit Committee weiter.

Das Audit Committee trifft sich regelmässig – mindestens vier Mal pro Jahr – mit den leitenden externen Revisoren und kommt auch regelmässig mit dem Leiter der Konzernrevision zusammen.

Mindestens ein Mal jährlich bespricht das Präsidium des Verwaltungsrates mit den leitenden Revisoren von Ernst & Young AG die geleistete Revisionsarbeit, die wesentlichen Ergebnisse und die wichtigsten Fragen, die sich während der Revision gestellt haben.

Der Verwaltungsrat wird vom Audit Committee und vom Präsidium des Verwaltungsrates über deren Kontakte und Besprechungen mit der externen Revision unterrichtet. Ein Mal pro Jahr nehmen die leitenden Revisoren an einer Verwaltungsratssitzung teil, in der Regel zur Präsentation des von der Eidgenössischen Bankenkommision vorgeschriebenen bankengesetzlichen Revisionsberichtes.



# Informationspolitik

**Mit unserer Informationspolitik streben wir eine offene, transparente und konsistente Kommunikation mit Investoren und Finanzmärkten an und wollen damit zu einer fairen Marktbewertung der UBS-Aktie beitragen.**

UBS versorgt ihre Aktionäre und die Finanzgemeinde mit regelmässigen Informationen.

Die Geschäftsergebnisse werden wie folgt veröffentlicht:

Erstes Quartal	3. Mai 2007
Zweites Quartal	14. August 2007
Drittes Quartal	30. Oktober 2007
Viertes Quartal	14. Februar 2008

Die Generalversammlung findet an den folgenden Daten statt:

2007	18. April 2007
2008	23. April 2008
2009	15. April 2009

UBS trifft sich im Laufe des Jahres weltweit mit institutionellen Anlegern. Sie präsentiert regelmässig ihre Ergebnisse, führt Roadshows durch, veranstaltet Seminare für Anlagespezialisten und hält Meetings mit einzelnen institutionellen Investoren und Gruppen ab. Bei diesen Treffen sind neben Mitgliedern unseres Investor-Relations-Teams wenn möglich auch Vertreter der Unternehmensführung zugegen. Wir nutzen verschiedenste Technologien wie Webcasting, Audio-Links und standortübergreifende Videokonferenzen, um den Kreis unserer Informationsempfänger zu erweitern und den Kontakt mit unseren Aktionären rund um den Globus zu festigen.

Auf unserer Website ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) sind umfassende Informationen über UBS zu finden, wie die Publikationen zum Geschäftsergebnis, auf Wunsch Video-Aufzeichnungen der jüngsten Webcasts sowie ausgewählte Präsentationen des Managements anlässlich branchenspezifischer Konferenzen.

Die eingetragenen Aktionäre erhalten (sofern sie nicht darauf verzichten) unseren Jahresbericht, der einen Überblick über die Bank und ihre Aktivitäten während des Jahres sowie die wichtigsten Finanzinformationen enthält. Alle drei Monate werden sie kurz über die Finanzperformance im jeweiligen Quartal informiert. Zudem können sie kostenlos unsere ausführlichen Finanzberichte beziehen, die auf Quartalsbasis und per Ende Jahr erstellt werden.

Sämtliche UBS-Publikationen sind für alle Aktionäre gleichzeitig verfügbar, um einen fairen Zugang zu unseren Informationen sicherzustellen.

Eine Liste sämtlicher Informationsquellen über UBS sowie der Kontaktstellen für Aktionäre und interessierte Dritte sind auf den Seiten 4 und 5 dieses Handbuchs zu finden.

## Offenlegungsgrundsätze

Aus Gesprächen mit Analysten und Anlegern ziehen wir den Schluss, dass der Markt jene Unternehmen belohnt, die eine klare, konsistente und informative Offenlegungspolitik verfolgen. Wir möchten deshalb unsere Strategie und unsere Geschäftsergebnisse so kommunizieren, dass sich die Aktionäre und Anleger ein umfassendes und genaues Bild der Funktionsweise und der Wachstumsaussichten von UBS sowie der damit verbundenen Risiken verschaffen können. Wir wollen auch über die Risiken informieren, die dieses Wachstum beeinträchtigen könnten.

Zur Erreichung dieser Ziele achten wir bei unserer Finanzberichterstattung und Offenlegung auf die folgenden Grundsätze:

- *Transparenz*: Die Offenlegung bezweckt eine bessere Verständlichkeit der wirtschaftlichen Wachstumsfaktoren und der detaillierten Geschäftsergebnisse. Dadurch wird Vertrauen und Glaubwürdigkeit geschaffen.
- *Konsistenz*: Die Offenlegung soll innerhalb jeder Berichtsperiode und zwischen den einzelnen Berichtsperioden konsistent und vergleichbar sein.
- *Klarheit*: Die Informationen sollen so klar wie möglich dargelegt werden, damit sich der Leser ein Bild über den Geschäftsgang machen kann.
- *Relevanz*: Um eine Informationsflut zu vermeiden, werden Informationen nur dann offengelegt, wenn sie für die Anspruchsgruppen von UBS von Belang oder aus aufsichtsrechtlichen oder statutarischen Gründen erforderlich sind.
- *Best Practice*: UBS strebt eine Offenlegung an, die den Branchennormen entspricht, und übernimmt, falls möglich, eine Vorreiterrolle bei der Verbesserung der Offenlegungsstandards.

## Richtlinien für die Finanzberichterstattung

UBS veröffentlicht ihre Geschäftsergebnisse am Ende jedes Quartals, einschliesslich der nach Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten aufgeschlüsselten Resultate sowie einer umfassenden Offenlegung der Kredit- und Marktrisiken.

Wir erstellen unsere Jahresrechnung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und veröffentlichen in unserem Finanzbericht zusätzliche Informationen, um unsere Rechnungslegung mit den amerikanischen Standards (US GAAP) in Einklang zu bringen. Eine ausführliche Erklärung zur Grundlage der Rechnungslegung von UBS findet sich in Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung des Finanzberichts 2006. Die wichtigsten Rechnungslegungsgrundsätze, die bei der Erstellung der Jahresrechnung angewandt werden, sind in einem separaten Kapitel des Finanzberichts 2006 erläutert.

Wir legen grossen Wert darauf, die Transparenz unserer Finanzberichterstattung aufrechtzuerhalten sowie Analysten und Investoren aussagekräftige Vergleiche mit früheren Berichtsperioden zu ermöglichen. Bei jeder grösseren Umstrukturierung unserer Geschäftseinheiten oder bei Änderungen der Rechnungslegungsnormen, die sich wesentlich auf die Konzernergebnisse auswirken, passen wir die Ergebnisse der früheren Berichtsperioden rückwirkend an die neue Grundlage an. Zudem werden alle Veränderungen eingehend erläutert.

#### Aufsichtsrechtliche Offenlegungsbestimmungen in den USA

Als Schweizer Unternehmen, das an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert ist, erfüllt UBS die Offenlegungsanforderungen der Securities and Exchange Commission sowie der NYSE für private ausländische Emittenten. Darunter fällt beispielsweise die Pflicht, gewisse Registrierungen bei der Securities and Exchange Commission vorzunehmen. Für UBS als private ausländische Emittentin sind einige für inländische Emittenten geltende Bestimmungen und Anforderungen der

Securities and Exchange Commission nicht anwendbar. UBS reicht ihre Quartalsberichte bei der Securities and Exchange Commission mit dem Formular 6-K und den Jahresbericht mit dem Formular 20-F ein. Für das Halbjahr werden ebenfalls mit dem Formular 6-K jeweils zusätzliche Informationen offengelegt, um spezifische Anforderungen der Securities and Exchange Commission zu erfüllen. Diese Berichte sowie Unterlagen, die in Verbindung mit ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlungen an die Aktionäre gesandt werden, sind auf unserer Website [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) verfügbar. Per 31. Dezember 2006 wurde unter der Aufsicht unseres Managements, einschliesslich des Group CEO und des Group CFO, die Effektivität unserer Offenlegungskontrollen und -prozesse (gemäss Rule 13a–15e) des US-amerikanischen Securities Exchange Act von 1934 evaluiert. Auf der Grundlage dieser Evaluation kamen der Group CEO und der Group CFO zum Schluss, dass die Effektivität der Offenlegungskontrollen und -prozesse am Ende der Berichtsperiode gegeben war. Die internen Kontrollen oder andere Bereiche, die bedeutende Auswirkungen auf diese Kontrollen haben könnten, wurden nach der Evaluation nicht mehr wesentlich verändert.

Gemäss Section 404 des in den USA erlassenen Sarbanes-Oxley Act von 2002 obliegen die Einführung und die Aufrechterhaltung eines angemessenen internen Kontrollsystems für das finanzielle Berichtswesen dem UBS-Management. Die Beurteilung der Effektivität des internen Kontrollsystems für das finanzielle Berichtswesen durch das Management per 31. Dezember 2006 sowie der Bericht unserer externen Revision zu dieser Beurteilung finden sich in unserem Finanzbericht 2006.

# Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden

**Wir halten alle geltenden Vorschriften ein und arbeiten mit den Aufsichtsbehörden in sämtlichen Ländern, in denen wir tätig sind, einvernehmlich und eng zusammen.**

UBS ist ein Unternehmen schweizerischen Rechts. Die im Land ihres Hauptsitzes zuständige Aufsichtsbehörde ist daher die Eidgenössische Bankenkommision (EBK).

Die Geschäfte von UBS werden in jedem Land, in dem UBS tätig ist, durch die zuständigen Behörden überwacht.

Im Folgenden werden die Gesetzgebung und die Aufsichtsbehörden beschrieben, welche die Geschäftstätigkeit von UBS in ihrem Heimmarkt Schweiz regeln. Zudem wird das regulatorische und aufsichtsrechtliche Umfeld der USA und Grossbritanniens, der beiden grössten Tätigkeitsgebiete von UBS ausserhalb der Schweiz, erläutert.

## Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in der Schweiz

### Allgemeines

Die Tätigkeiten von UBS unterstehen in der Schweiz dem Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 (Bankengesetz) sowie der Verordnung vom 17. Mai 1972 über die Banken und Sparkassen in ihrer jeweiligen aktuellen Fassung. Gemäss Bankengesetz können Banken in der Schweiz eine umfassende Palette von Finanzdienstleistungen anbieten – einschliesslich des kommerziellen Bankengeschäfts, des Investment Banking und der Fondsverwaltung. Bankkonzerne können auch Versicherungsleistungen offerieren, die jedoch über eine separate Tochtergesellschaft abzuwickeln sind. Das Bankengesetz legt die Rahmenbedingungen für die Aufsicht durch die EBK fest.

Das Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor vom 10. Oktober 1997 (Geldwäschereigesetz) legt einen gemeinsamen Standard für die Sorgfaltspflichten für den gesamten Finanzsektor fest, der zur Bekämpfung der Geldwäscherei einzuhalten ist.

In ihrer Eigenschaft als Wertschriftenhändler untersteht UBS dem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel vom 24. März 1995, gemäss dem die EBK die Hauptaufsichtsbehörde für diese Aktivitäten ist.

### Aufsichtsrechtliche Bestimmungen

Der Erlass aufsichtsrechtlicher Bestimmungen erfolgt in der Schweiz auf drei Ebenen. Die ersten beiden betreffen Gesetze und Verordnungen, die vom Parlament und von der Regierung verabschiedet werden können. Die EBK hat auf die Ausgestaltung dieser Gesetzesbestimmungen einen massgeblichen Einfluss (z. B. auf die Verordnung zur Verhin-

derung von Geldwäscherei vom 18. Dezember 2002, die 2003 überarbeitet wurde). Auf einer dritten Ebene, die eher die praktische Umsetzung betrifft, ist die EBK selber befugt, sogenannte Rundschreiben zu erlassen, wovon zurzeit 28 in Kraft sind. Dazu gehören das Rundschreiben zur internen Überwachung und Kontrolle bei Banken, das am 27. September 2006 publiziert wurde, sowie das Rundschreiben vom 21. April 2004, das die Aufsicht über die Grossbanken regelt. Letzteres schreibt vor, welche Informationen wir der EBK zur Verfügung stellen müssen, wie der regelmässige Austausch mit ihr strukturiert ist und in welchem Umfang Prüfungen vor Ort (unabhängige aufsichtsrechtliche Kontrollen) sowie vertiefte Prüfungen durch die EBK stattfinden. Nach Absprache mit Branchenvertretern entschied die EBK am 1. Dezember 2006 mit Blick auf eine Straffung der Regulierungsbestimmungen, fünf Rundschreiben aufzuheben. In gewissen Bereichen übernimmt die EBK offiziell die von der Bankenbranche via die Schweizerische Bankiervereinigung veröffentlichten Selbstregulierungsrichtlinien, die damit zu einem integrierenden Bestandteil der Bankengesetzgebung werden. Beispiele:

- Richtlinien zum vereinfachten Prospekt für strukturierte Produkte (in Vorbereitung);
- Vereinbarung der Schweizer Banken und Effekthändler über die Einlagensicherung, 2005;
- Zuteilungsrichtlinien für den Emissionsmarkt, 2004;
- Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB 03), 2003;
- Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse, 2003;
- Richtlinien zur Internen Kontrolle, 2002;
- Richtlinien über die Behandlung nachrichtenloser Konti, Depots und Schrankfächer bei Schweizer Banken, 2000.

Gewisse Bereiche des Wertschriftengeschäfts, wie die Organisation des Handels, unterliegen der Selbstregulierung durch die SWX Swiss Exchange (beispielsweise dem Kotierungsreglement vom 24. Januar 1996 in seiner aktuellen Fassung) und die Schweizerische Bankiervereinigung (beispielsweise den Verhaltensregeln für Effekthändler). Die EBK behält aber die Oberaufsicht. Seit dem 1. Juli 2005 gelten an der SWX Swiss Exchange neue Regeln zur Offenlegung von Management-Transaktionen, welche die Transparenz gegenüber Investoren fördern sollen.

### Rolle der externen Revisionsstellen und Direktauficht über die Grossbanken

Wichtige Stützen des schweizerischen Aufsichtssystems bilden die externen Bankenrevisionsstellen, die über eine Zulassung der EBK verfügen und von dieser beaufsichtigt werden sowie in deren Auftrag Aufgaben wahrnehmen, deren Nichterfüllung durch die EBK sanktioniert werden kann. Die externe Revisionsstelle ist nicht nur für die Prüfung der Jahresrechnung verantwortlich, sondern kontrolliert auch, ob die Banken alle aufsichtsrechtlichen Vorschriften einhalten.

Die EBK hat die direkte Aufsichtsverantwortung in zwei Bereichen: zum einen bei den Mindestkapitalanforderungen für Marktrisiken (die weiter erhöht werden, um die gemäss den weiterentwickelten Modellen von Basel II ermittelten Kredit- und operativen Risiken sowie die 3. Säule abzudecken) und zum andern bei der Aufsicht über die beiden Schweizer Grossbanken, darunter UBS. Die Aufsichtstätigkeit umfasst die direkte Kontrolle in Form regelmässiger Sitzungen mit Führungskräften der Bank, von Aufsichtsbesuchen und Prüfungen vor Ort, direkter periodischer und ausserordentlicher Berichterstattung sowie regelmässiger Treffen mit Aufsichtsbehörden aus anderen Ländern, in denen die Bank tätig ist. Es besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der EBK und der US-amerikanischen sowie der britischen Aufsichtsbehörde, die auch regelmässige Treffen umfasst. Daneben baut die EBK Beziehungen zu weiteren wichtigen Aufsichtsbehörden auf.

### Auflagen betreffend Berichterstattung und Eigenmittel

UBS liefert der EBK finanzielle, rechtliche sowie kapital- und risikobezogene Informationen. Die EBK überprüft auch die Strategien und Prozesse der Bank zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle, einschliesslich der Vorschriften zur Kundenidentifikation («Know your Customer») und der Praktiken zur Geldwäschereibekämpfung.

Die Schweiz hält sich an die international anerkannten Eigenmittelvorschriften der Basler Eigenkapitalvereinbarung. Allerdings hat die EBK für die Umsetzung in der Schweiz differenziertere und strengere Bestimmungen erlassen, die auch eine engere Definition des Begriffes «Kapital» beinhalten (siehe unter «Kapitalbewirtschaftung» auf Seite 88). Am 18. Oktober 2006 erliess die EBK ein Bundesgesetz zur Umsetzung von Basel II, das am 1. Januar 2008 in Kraft tritt.

### Offenlegung gegenüber der Schweizerischen Nationalbank

Die Hauptverantwortung für die Aufsicht über die Schweizer Banken liegt nach Schweizer Bankengesetz bei der EBK. Hingegen wird insbesondere die Einhaltung der Liquiditätsvorschriften von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) überwacht. UBS legt der SNB ausführliche monatliche Zwischenbilanzen sowie Berichte über die Eigenmittel und die Liquidität vor. UBS legt ihr auch einen jährlichen Statusbericht sowie vierteljährliche Ergebnisse von Stresstests vor und arbeitet bei Bedarf mit der Einheit Systemstabilität und Über-

wachung der SNB zusammen. Die SNB kann von UBS auch zusätzliche Informationen über ihren Finanzstatus und andere Auskünfte regulatorischer Natur verlangen.

### Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in den USA

#### Bankengesetzgebung

Die Tätigkeiten von UBS in den USA unterliegen einer Vielzahl von aufsichtsrechtlichen Bestimmungen. UBS unterhält Niederlassungen in Kalifornien, Connecticut, Illinois, New York und Florida. Die UBS-Niederlassungen in Kalifornien, New York und Florida besitzen staatliche Lizenzen des «Office of the Comptroller of the Currency». Die Niederlassungen in Connecticut und Illinois verfügen über eine Zulassung der «State Banking Authority» ihres jeweiligen Bundesstaates. Jede Geschäftsstelle in den USA unterliegt den Bestimmungen und der Überprüfung der ihr zugeteilten Zulassungsbehörde. Ferner ist das «Board of Governors» der US-Notenbank mit der Prüfung und Aufsicht der von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen UBS-Geschäftsstellen in den USA betraut. Unsere Bank unterhält auch Trustgesellschaften und andere Banken mit beschränkter Zweckbestimmung, deren Regulierung durch einzelstaatliche Aufsichtsbehörden oder das «Office of the Comptroller of the Currency» erfolgt. Einzig die Einlagen bei der UBS-Tochterbank im Bundesstaat Utah sind durch die «Federal Deposit Insurance Corporation» versichert. Die Vorschriften, denen unsere US-Geschäftsstellen und -Tochtergesellschaften unterstehen, enthalten Einschränkungen bezüglich der Aktivitäten sowie Sicherheitsauflagen wie beispielsweise Begrenzungen der Kreditvergaben an einzelne Schuldner, einschliesslich UBS-Tochtergesellschaften.

Die Zulassungsbehörde jeder US-Geschäftsstelle ist unter gewissen Bedingungen befugt, Geschäfte und Eigentum der von ihr zugelassenen Geschäftsstelle in Besitz zu nehmen, beispielsweise bei Gesetzesverstössen, unsicheren Geschäftspraktiken und Zahlungsunfähigkeit. Solange UBS eine oder mehrere bundesstaatliche Geschäftsstellen unterhält, ist das «Office of the Comptroller of the Currency» auch befugt, unter vergleichbaren Umständen die US-Vermögenswerte der UBS AG in Besitz zu nehmen. Dabei sind die einzelstaatlichen Insolvenzgesetze, die sonst bei den von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen Geschäftsstellen angewandt würden, diesem US-Bundesgesetz untergeordnet. Würde deshalb das «Office of the Comptroller of the Currency» seine Aufsichtsfunktion im Falle einer Insolvenz von UBS gemäss US-Bundesgesetz ausüben, würden zuerst alle US-Vermögenswerte von UBS zur Befriedigung der Gläubiger aller UBS-Bankstellen in den USA als Gruppe herangezogen, bevor die schweizerischen Bestimmungen betreffend Zahlungsunfähigkeit wirksam würden.

Nebst der direkten Regulierung ihrer US-Bankstellen untersteht UBS aufgrund der Tätigkeit ihrer Geschäftsstellen auch der Aufsicht des «Board of Governors» der US-Noten-

bank. Dabei kommen zahlreiche Gesetze wie beispielsweise der «International Banking Act» von 1978 und der «Bank Holding Company Act» von 1956 zur Anwendung. Seit dem 10. April 2000 ist UBS AG eine «Financial Holding Company» gemäss dem «Bank Holding Company Act» von 1956. Als «Financial Holding Company» kann UBS ein breiteres Leistungsspektrum erbringen, einschliesslich Underwriting und Wertschriftenhandel. Um den Status als «Financial Holding Company» beizubehalten, sind UBS, ihre US-Trustgesellschaft und ihre US-Tochtergesellschaft mit Sitz in Utah verpflichtet, vorgegebene Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung sowie bestimmte Aufsichtsratings zu erfüllen. Die US-Regierung hat sich in ihren Richtlinien für die Finanzindustrie in den vergangenen Jahren stark auf die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung konzentriert. Gemäss diesen Vorschriften sind UBS und ihre Tochtergesellschaften in den USA verpflichtet, angemessene interne Richtlinien, Prozesse und Kontrollen aufrechtzuerhalten, um Tatbestände der Geldwäscherei oder Terrorismusfinanzierung zu identifizieren, zu vermeiden und zu melden sowie die Identität ihrer Kunden zu verifizieren. Sind Finanzinstitute nicht in der Lage, derartige Programme zur Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung zu implementieren und beizubehalten, müssen sie mit ernsthaften rechtlichen Konsequenzen sowie mit der Schädigung ihrer Reputation rechnen.

#### Weitere aufsichtsrechtliche Bestimmungen in den USA

In den USA unterstehen UBS Securities LLC und UBS Financial Services Inc. sowie die anderen zugelassenen Brokerhäuser von UBS einer Anzahl Bestimmungen, die das gesamte Spektrum des Wertschriftengeschäfts abdecken. Dazu zählen:

- Verkaufsmethoden;
- Handelsusancen unter Börsenhändlern;
- Gebrauch und Verwahrung der Vermögen und Wertschriften von Kunden;
- Kapitalstruktur;
- Aktenaufbewahrung;
- Finanzierung der Kundenkäufe;
- Verhalten von Verwaltungsräten, Führungsverantwortlichen und anderen Mitarbeitern.

Diese Unternehmen werden von verschiedenen Regierungsstellen und Selbstregulierungsorganisationen überwacht, einschliesslich der Securities and Exchange Commission (SEC) und der «National Association of Securities Dealers» (NASD). Je nach Art der Brokergeschäfte können auch die folgenden Instanzen aufsichtsrechtliche Funktionen wahrnehmen: die New Yorker Börse (NYSE), das «Municipal Securities Rulemaking Board», das «US Department of the Treasury», die «Commodities Futures Trading Commission» und andere Börsen, bei denen UBS Mitglied ist. Zudem bestehen in den Bundesstaaten, Provinzen und Territorien der USA lokale Wertschriftenkommissionen, welche die Geschäftstätigkeit mit Blick auf den Anlegerschutz regulieren

und überwachen. Diese Aufsichtsbehörden können verschiedene Sanktionen verhängen. Darunter fällt auch die Ermächtigung, administrative Verfahren durchzuführen, die zu einem Verweis oder einer Busse, zu Unterlassungsverfügungen, zu einem vorübergehenden oder endgültigen Ausschluss eines Brokerhauses oder von dessen Verwaltungsräten, Führungsverantwortlichen oder anderen Mitarbeitern führen können.

Im zweiten Quartal 2007 werden die Aufsichtsbehörden der NASD und NYSE zu einer neuen privatwirtschaftlichen Selbstregulierungsorganisation mit gemeinsamen Richtlinien für Börsenhändler zusammengeführt. In der Folge wird eine einzige Einheit unter Anwendung eines einheitlichen Regelwerks die Überprüfungen vornehmen. Die Überwachung der Börsentätigkeit wird wie bis anhin durch die jeweilige Börse erfolgen.

#### Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in Grossbritannien

Die Geschäftstätigkeit von UBS in Grossbritannien wird durch die «Financial Services Authority» (FSA) als Grossbritanniens einziger Aufsichtsbehörde geregelt. Sie legt Richtlinien und Bestimmungen fest, die für sämtliche relevanten Aspekte des Finanzdienstleistungsgeschäfts gelten.

Die FSA verfolgt bei ihrer Aufsichtstätigkeit einen risikoorientierten Ansatz. Sie verfügt über eine breite Palette von aufsichtsrechtlichen Massnahmen wie Inspektionen vor Ort (die eine ganze Branche oder auch nur ein einzelnes Unternehmen betreffen können) und die Beauftragung von Experten (Revisoren des Unternehmens, IT-Spezialisten, Anwälten oder anderen Beratern) mit dem Erstellen von Berichten. Die FSA kann gemäss dem «Financial Services and Markets Act» auch eine Vielzahl von Sanktionen verhängen, wie sie in ähnlicher Form der US-Aufsichtsbehörde zur Verfügung stehen.

Einige unserer Tochtergesellschaften und assoziierten Gesellschaften unterstehen der Aufsicht der London Stock Exchange und anderer Wertschriften- und Warenbörsen in Grossbritannien, bei denen UBS Mitglied ist. Zudem gelten gegebenenfalls für unsere Geschäfte die Vorschriften des «UK Panel on Takeovers and Mergers».

Die Regulierung der Finanzdienstleistungsindustrie in Grossbritannien erfolgt im Einklang mit den Richtlinien der Europäischen Union, die unter anderem die Einhaltung gewisser Anforderungen zur Eigenkapitalunterlegung, zum Kundenschutz und zur Geschäftsführung verlangen. Diese Richtlinien gelten in der gesamten Europäischen Union und widerspiegeln sich auch in den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen anderer Mitgliedstaaten. Die im Rahmen dieser Richtlinien festgelegten Normen, Regelungen und Anforderungen sind in Umfang und Zweck weitgehend mit den aufsichtsbehördlichen Kapital- und Kundenschutzanforderungen vergleichbar, welche die US-Gesetzgebung vorschreibt.

# Erfüllung der Corporate-Governance-Kotierungsstandards der NYSE

**UBS verfolgt das Ziel, sämtliche relevanten Corporate-Governance-Standards zu erfüllen. Aufgrund unserer Kotierung an der New York Stock Exchange (NYSE) müssen wir als ausländisches Unternehmen nur den Richtlinien bezüglich Audit Committees und jährlicher Zertifizierung entsprechen. UBS hat jedoch freiwillig auch die überwiegende Mehrheit der für US-Gesellschaften geltenden NYSE-Richtlinien übernommen.**

## Einleitung

Am 4. November 2003 wurden die revidierten NYSE-Corporate-Governance-Richtlinien durch die Securities and Exchange Commission (SEC) gutgeheissen. Als «Foreign Private Issuer», das heisst als nicht US-amerikanischer Emittent, dessen Wertschriften an einer amerikanischen Börse gehandelt werden, hatte UBS bis zum 31. Juli 2005 die Richtlinien für Audit Committees zu erfüllen. Bis zur ersten Generalversammlung nach dem 15. Januar 2004 musste UBS ferner bedeutende Abweichungen bzw. gewichtige Nichteinhaltungen aller anderen NYSE-Standards offenlegen. UBS erfüllt die Anforderungen der SEC an Audit Committees vollumfänglich und hält auch die überwiegende Mehrheit der Corporate-Governance-Kotierungsstandards der NYSE ein. Die wenigen Ausnahmen liegen hauptsächlich im unterschiedlichen Rechtssystem der Schweiz begründet und werden in diesem Kapitel ausführlich erläutert.

## Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder

Der Verwaltungsrat hat auf der Grundlage der NYSE-Kotierungsstandards «Kriterien zur Beurteilung der Unabhängigkeit externer Verwaltungsratsmitglieder» verabschiedet, die auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) eingesehen werden können. Jedes externe Mitglied des Verwaltungsrates hat die Erfüllung dieser Kriterien persönlich zu bestätigen. Der Verwaltungsrat hat anlässlich seiner Sitzung vom 8. Februar 2007 bestätigt, dass Ernesto Bertarelli, Sir Peter Davis, Gabrielle Kaufmann-Kohler, Rolf A. Meyer, Helmut Panke, Peter Spuhler, Peter Voser, Lawrence A. Weinbach und Jörg Wolle keine wesentlichen Verbindungen mit UBS aufweisen, weder direkt noch als Partner, Mehrheitsaktionär oder Führungsmitglied eines Unternehmens, mit dem UBS in Beziehung steht. Alle nebenamtlichen Verwaltungsräte erfüllen auch die anderen Kriterien des Verwaltungsrates und der NYSE bezüglich der Unabhängigkeit – mit Ausnahme von Ernesto Bertarelli. Er erfüllt eines dieser Kriterien nicht, weil UBS Hauptsponsor von Team Alinghi ist, welches 2007 den America's Cup verteidigen wird und er Eigentümer der Team Alinghi SA ist. Davon abgesehen erfüllt auch er die NYSE-Unabhängigkeitskriterien voll und ganz. Der Verwaltungsrat ist nicht der Ansicht, dass das Alinghi-

Sponsoring-Engagement von UBS Ernesto Bertarellis Unabhängigkeit in irgendeiner Weise beeinträchtigt.

Der Verwaltungsrat hat ausserdem bestätigt, dass Lawrence A. Weinbach, Rolf A. Meyer und Peter Voser die weitergehenden Anforderungen an die Unabhängigkeit der Mitglieder des Audit Committee erfüllen. Sie erhalten neben ihrer Tätigkeit im Verwaltungsrat weder direkt noch indirekt irgendwelche Beratungs- oder andere Honorare von UBS. Ferner halten sie weder direkt noch indirekt UBS-Aktien, die 5% des ausstehenden Kapitals übersteigen. Keiner von ihnen hat im Audit Committee von mehr als zwei anderen Publikumsgesellschaften Einsitz. Der Verwaltungsrat hat bestätigt, dass alle drei Mitglieder des Audit Committee über finanzielle Fachkenntnisse verfügen und dass Lawrence A. Weinbach, Rolf A. Meyer und Peter Voser «Finanzexperten» («Financial Experts») gemäss den Anforderungen des US Sarbanes-Oxley Act 2002 sind. Lawrence A. Weinbach ist diplomierter Buchprüfer und war während des Grossteils seiner beruflichen Laufbahn in den Bereichen Revision und Rechnungslegung tätig. Rolf A. Meyer entspricht der Definition des Finanzexperten durch seine frühere Tätigkeit als Chief Financial Officer eines kotierten Grossunternehmens und Peter Voser durch seine Funktion als Chief Financial Officer von Royal Dutch Shell plc.

UBS verfügt über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Kein Mitglied der Konzernleitung kann gleichzeitig dem Verwaltungsrat angehören und umgekehrt. Diese Struktur garantiert eine institutionalisierte Unabhängigkeit des gesamten Verwaltungsrates von der operativen Geschäftsführung. Sämtliche Verwaltungsratsmitglieder gelten daher als nicht geschäftsführende Verwaltungsräte («Non-Management Directors»), obwohl die drei vollamtlichen Mitglieder des Präsidiums früher der Konzernleitung angehörten und ihr Mandat vollzeitlich ausübten. Der Verwaltungsrat tagt regelmässig ohne die Konzernleitung, aber unter Anwesenheit der vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates.

## Verwaltungsratsausschüsse

UBS hat ein Audit Committee, ein Compensation Committee und ein Nominating Committee bestellt. Die Charters

aller Verwaltungsausschüsse sind auf dem Internet unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) publiziert. Zusätzliche Informationen zu den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen der Verwaltungsausschüsse sowie zu ihren Tätigkeiten im Jahr 2006 finden sich auf den Seiten 127–130 dieses Kapitels.

Neben diesen drei Ausschüssen besteht das Präsidium, dem der Präsident des Verwaltungsrates und die Vizepräsidenten angehören und das klar definierte Befugnisse und Pflichten besitzt. Gestützt auf das Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommision über die interne Revision ist das Präsidium auch für die Aufsicht über die Konzernrevision verantwortlich und fungiert als Risk Committee des Verwaltungsrates. Weitere Angaben sind der Seite 131 dieses Kapitels, dem Organisationsreglement von UBS mit seinem Anhang sowie der «Charter for the Chairman's Office» ([www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance)) zu entnehmen.

### Abweichungen von den NYSE-Standards

Gemäss Vorschrift 303A.11 der NYSE-Corporate-Governance-Kotierungsstandards müssen private ausländische Emittenten offenlegen, falls ihre Corporate-Governance-Grundsätze massgeblich von jenen für US-Gesellschaften abweichen. Der UBS-Verwaltungsrat hat die folgenden Unterschiede festgestellt:

Für in den USA kotierte Unternehmen schreiben die Richtlinien der NYSE Folgendes vor:

- *Verantwortlichkeit des Audit Committee für die Wahl und Wiederwahl, die Honorierung und die Überwachung der unabhängigen Revision.*

Alle diese Verantwortlichkeiten wurden dem Audit Committee von UBS übertragen, mit Ausnahme der Wahl der unabhängigen Revision, über die gemäss schweizerischem Aktienrecht die Aktionäre abstimmen müssen. Das Audit Committee beurteilt die Leistungen und die Qualifikation der externen Revision und legt seine Vorschläge zur Wahl, Wieder- oder Abwahl dem gesamten Verwaltungsrat vor, der sie den Aktionären an der Generalversammlung zur Abstimmung unterbreitet.

- *Diskussion der Risikobeurteilungs- und Risikomanagementgrundsätze durch das Audit Committee.*

Als globaler Finanzdienstleister verfügt UBS über ein hoch entwickeltes und komplexes System zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle. Die Verantwortung für die Risikobewirtschaftung und -kontrolle liegt bei den operativen Einheiten. Der Verwaltungsrat, dem die Mitglieder des Audit Committee angehören, ist für die Festlegung der Risikogrundsätze und der Risikokapazität der Bank zuständig. Das Präsidium, das im Auftrag des Gesamtverwaltungsrates als Risk Committee wirkt, überwacht die Einhaltung der festgelegten Risikogrundsätze und prüft, ob die Geschäfts- und Kontrolleinheiten mit Systemen ausgestattet sind, die sich zur Bewirtschaftung und Kon-

trolle der Risiken eignen. Das Audit Committee wird regelmässig von der Konzernrevision über spezifische Risikofragen informiert.

- *Unterstützung der Konzernrevision durch das Audit Committee.*

Entsprechend dem Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommision über die interne Revision vom 14. Dezember 1995 hat UBS dem Präsidium die Verantwortung und Kompetenz für die Aufsicht über die Konzernrevision übertragen. Aufgrund der Komplexität der Finanzdienstleistungsbranche ist ein fundiertes Know-how notwendig, um die Konzernrevision wirkungsvoll überwachen zu können. Das Präsidium unterrichtet den gesamten Verwaltungsrat über alle wichtigen Ergebnisse, und das Audit Committee wird regelmässig direkt vom Leiter der Konzernrevision informiert.

- *Verantwortung des Nominating Committee für die Überwachung der Beurteilung von Konzernleitung und Verwaltungsrat.*

Die Beurteilung der Leistung des Präsidenten und der Mitglieder der Konzernleitung erfolgt durch das Präsidium und wird dem gesamten Verwaltungsrat unterbreitet. Alle Verwaltungsausschüsse führen eine Selbstbeurteilung ihrer Tätigkeit durch und legen diese dem gesamten Verwaltungsrat vor. Dieser beurteilt seine eigene Leistung selbst, ohne spezielle Vorbereitung durch einen Verwaltungsausschuss.

- *Direkte Berichterstattung des Audit Committee und des Compensation Committee.*

Gemäss dem schweizerischen Aktienrecht werden alle Berichte zuhanden der Aktionäre vom gesamten Verwaltungsrat vorgelegt und unterzeichnet, da er gegenüber den Aktionären letztinstanzlich verantwortlich ist. Die Ausschüsse unterbreiten ihre Berichte dem Verwaltungsrat.

- *Genehmigung von Aktienbeteiligungsplänen durch die Aktionäre.*

Die Genehmigung von Aktienbeteiligungsplänen liegt gemäss dem schweizerischen Aktienrecht nicht in der Kompetenz der Generalversammlung, sondern in jener des Verwaltungsrates. Diese Regelung beruht darauf, dass das Kapital eines Schweizer Unternehmens in den Statuten abschliessend geregelt ist und daher jede Kapitalerhöhung von den Aktionären genehmigt werden muss. Machen Aktienbeteiligungspläne eine Kapitalerhöhung notwendig, so ist die Zustimmung der Generalversammlung vorgeschrieben. Werden die Aktien für solche Beteiligungspläne dagegen am Markt erworben, liegt die Genehmigung nicht in der Kompetenz der Aktionäre.

- *Die nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte (Non-Management Directors) treffen sich mindestens ein Mal jährlich ohne die Verwaltungsratsmitglieder, die aufgrund ihrer Anstellung bei der Bank als nicht unabhängig gelten.* Im Einklang mit der schweizerischen Bankengesetzgebung sind Mitglieder des Verwaltungsrates nicht zur

operativen Geschäftsführung befugt. UBS erachtet daher alle ihre Verwaltungsräte als nicht geschäftsführende Mitglieder, obwohl drei Verwaltungsratsmitglieder ihr Mandat vollzeitlich ausüben und von UBS für diese Tätigkeit entschädigt werden. Der Verwaltungsrat tagt regelmässig ohne die Konzernleitung, aber in Anwesenheit der drei vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates.

Die NYSE hat neue Formulare für die schriftliche Bestätigung herausgegeben, die gemäss Section 303A.12(c) der NYSE-Corporate-Governance-Kotierungsstandards jährlich bzw. in bestimmten Fällen einzuholen ist. An der NYSE kotierte private ausländische Emittenten haben der NYSE jedes Jahr eine schriftliche Bestätigung und die entsprechenden Dokumente zu unterbreiten, aus denen hervorgeht, dass sie die Corporate-Governance-Anforderungen der NYSE für private ausländische Anleger erfüllen – insbesondere die Anforderungen an das Audit Committee und die Offenlegung massgeblicher Abweichungen von den Corporate-Governance-Grundsätzen. An der NYSE kotierte private ausländische Emittenten haben diese Anforderungen seit dem 31. Juli 2005 zu erfüllen. UBS hat die erforderlichen Bestätigungsformulare und Dokumente Mitte Juli 2005 eingereicht.

Die jährliche schriftliche Bestätigung muss künftig spätestens 30 Tage nach der Einreichung des Jahresberichtes mit dem Formular 20-F bei der Securities and Exchange Commission eingehen.

### **Corporate-Governance-Richtlinien, Verhaltens- und Ethikkodex sowie «Whistleblowing Protection»**

Der Verwaltungsrat hat Corporate-Governance-Richtlinien verabschiedet, die auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) konsultiert werden können.

Der Verwaltungsrat hat zudem, wie vom US Sarbanes-Oxley Act vorgeschrieben, einen Verhaltens- und Ethikkodex verabschiedet, der einen Zusatz für die leitenden Verantwortlichen des operativen Geschäfts, für die Chefs des Finanz- und des Rechnungswesens und die Chef-Controller enthält.

>> Dieser Kodex ist auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) abrufbar.

Das Audit Committee des Verwaltungsrates hat Richtlinien für die Behandlung von Beschwerden im Zusammenhang mit der Rechnungslegung und Revision aufgestellt. Diese ergänzen die internen Richtlinien zum Schutz von Mitarbeitern bei Klagen über Verstösse (Whistleblowing Protection) sowie zur Einhaltung der Standesregeln von Rechtsanwälten (Attorney Standards of Professional Conduct).

>> Die Audit Committee Procedures können auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) eingesehen werden.



# Senior Leadership

Zur Senior Leadership von UBS gehören nebst der Konzernleitung die Mitglieder des Group Managing Board (GMB) und die Vice Chairmen der Unternehmensgruppen.

## Group Managing Board

Die Mitglieder des GMB stammen aus den Führungsteams der Unternehmensgruppen und des Corporate Center oder haben spezielle Funktionen im Konzern inne. Dem GMB kommt bei der Umsetzung der «One Firm»-Vision und der Förderung der UBS-Ziele eine zentrale Rolle zu. Es ist seine Aufgabe, die künftige Entwicklung sowie die Werte und Grundsätze des Unternehmens zu verstehen, zu hinterfragen und zu fördern. Zudem leistet das GMB einen Beitrag zur Förderung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur von UBS.

Mitglieder am 31. Dezember 2006 und bekannt gegebene Änderungen

### Global Wealth Management & Business Banking

Michel Adjadj	Head of Wealth Management Eastern Mediterranean, Middle East & Africa
Bernhard Buchs	Chief Risk Officer
Robert J. (Bob) Chersi	Deputy Chief Financial Officer
Arthur Decurtins	Head of Wealth Management Benelux, Germany & Central Europe (Rücktritt per 1. März 2007)
Diane Frimmel	Director of Operations and Services, Wealth Management US
Marten Hoekstra	Head of Wealth Management US
Dieter Kiefer	Head of Wealth Management Western Europe
Martin Liechti	Head of Wealth Management Americas
Hans-Ulrich Meister	Head of Business Banking
Francesco Morra	Head of Wealth Management Italy
Tom Naratil	Head of Market Strategy and Development
Rolf Olmesdahl	Head Information Technology
Werner H. Peyer	Head of Wealth Management for Zurich region
James M. Pierce	Head Western Division, Wealth Management US
James D. Price	Head Eastern Division, Wealth Management US
Joe Rickenbacher	Chief Credit Officer
Alain Robert	Head of Wealth Management Switzerland
Felix B. Ronner	Global Head of Transaction Products and Head of Products & Services Europe
Kathryn Shih	Head of Wealth Management Asia Pacific
Jean Francis Sierro	Head of Resources (Rücktritt per 1. Februar 2007)
Anton Stadelmann	Chief Financial Officer
Michael A. Weisberg	Global Head of Products & Services
Klaus W. Wellershoff	Global Head Wealth Management Research
Stephan Zimmermann	Chief Operations Officer

### Global Wealth Management & Business Banking (Fortsetzung)

Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Matthew J. Brumsen	Head Business Unit UK, Northern and Eastern Europe
Gabriela Payer Fruithof	Global Head Human Resources
Niklaus Pfau	Head Advisory & Sales Management WM International
Michael Strobaek	Global Head Investment Solutions
Juerg Zeltner	CEO of UBS Deutschland AG

### Investment Bank

Andy Amschwand	Head of Investment Bank Switzerland Global Head of Foreign Exchange / Cash and Collateral Trading
David Aufhauser	Global General Counsel
David A. Bawden	Chief Credit Officer
Maria Bentley	Global Head of Human Resources
Michael Bolin	Chief Administrative Officer (Rücktritt per 1. März 2007)
Mark Branson	CEO and President of UBS Securities Japan Ltd.
Simon C. Bunce	Global Head of Fixed Income and Rates
Daniel Coleman	Joint Global Head of Equities
Regina A. Dolan	Chief Financial Officer
André Esteves	Chairman and CEO UBS Latin America
Jürg Haller	Chief Operating Officer UBS Latin America, Investment Bank
J. Richard Leaman III	Joint Global Head Investment Banking Department
Jeffrey A. McDermott	Joint Global Head Investment Banking Department
Ken Moelis	President of Investment Bank
Brad Orgill	CEO and Chairman, Australasia
Jeremy Palmer	CEO of the Investment Bank in Europe, Middle East & Africa (EMEA)
John Pius Wall	Joint Global Head of Equities
Alexander Wilmot-Sitwell	Joint Head Investment Banking Department
Robert Wolf	Chief Operating Officer UBS Investment Bank und Chairman of UBS Investment Bank Americas

Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Peter W. Burnett	Executive Chairman, Middle East
Suneel Kamlani	Chief of Staff, Investment Bank
Richard B. Metcalf	Chief Risk Officer

### Global Asset Management

Mario Cueni	Global Head of Legal, Compliance & Risk Control
Gabriel Herrera	Head of Europe, Middle East & Africa
Christof Kutschler	Head of Asia Pacific

#### Global Asset Management (Fortsetzung)

Thomas Madsen	Global Head of Equities
John A. Penicook Jr.	Global Head of Fixed Income
Joe Scoby	Head of Alternative and Quantitative Investments
Brian Singer	Head of Global Investment Solutions
Kai Sotorp	Head of the Americas
Paul Yates	Global Head of Strategic Client Development (Rücktritt per 1. März 2007)

#### Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Paresh Sodha	Chief Financial Officer
--------------	-------------------------

#### Corporate Center

Scott G. Abbey	Chief Technology Officer
Charles Nicholas Bolton	Group Head of Operational Risk
Thomas Hammer	Group Head of Human Resources (Rücktritt per 1. April 2007)
Tom Hill	Chief Communication Officer
Stephan Keller	Group Treasurer
Philip J. Lofts	Group Chief Credit Officer
Robert W. Mann	Head of Leadership Institute
Neil R. Stocks	Head of Group Compliance
M. Andrew Threadgold	Group Head of Market Risk
Peter Thurneysen	Head of Group Controlling & Accounting
William Widdowson	Head of Group Accounting Policy

#### Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Gerhard Bruederlin	Group Head of Human Resources
Seth F. Cohen	Head of Group Offshoring

#### Chairman's Office

Luzius Cameron	Company Secretary
Markus Ronner	Head of Group Internal Audit

#### Vice Chairmen der Unternehmensgruppen

Zur Unterstützung der Geschäftsbeziehungen zu den wichtigsten Kunden werden Vice Chairmen der Unternehmensgruppen ernannt. Sie tragen wesentlich zum Erfolg von UBS bei und arbeiten eng mit den Mitgliedern des GMB zusammen.

#### Mitglieder am 31. Dezember 2006 und bekannt gegebene Änderungen

#### Global Wealth Management & Business Banking

Thomas K. Escher	Wealth Management
Carlo Grigioni	Wealth Management

#### Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Arthur Decurtins	Wealth Management
------------------	-------------------

#### Investment Bank

Ken Costa
Lord Brittan of Spennithorne, QC
Robert Gillespie
Phil Gramm

#### Neue Mitglieder ab 1. März 2007:

Chris Brodie
--------------

# Corporate Responsibility

Corporate Responsibility ist ein wichtiger Teil unserer Kultur, Identität und Geschäftspraktiken.

# Corporate Responsibility

Für uns als ein 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. Wir sind fest davon überzeugt, dass nachhaltiges Wachstum und nachhaltige Investitionen eines Unternehmens auch davon abhängen, was es über die gesetzlichen und regulatorischen 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 unterstützen die Gemeinschaft, in der wir tätig sind. All unseren Aktivitäten liegt eine Aufsichts-

struktur zugrunde, die den führenden «Codes of Best Practices» gerecht wird.

>> Weitere Informationen über unsere Mitarbeiter sind im Kapitel «Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» zu finden.

>> Weitere Informationen zur Corporate Governance sind im entsprechendem Kapitel zu finden.

## UN Global Compact

Als eines der ersten Unternehmen hat UBS im Jahr 2000 die «Global Compact»-Initiative der Vereinten Nationen unterzeichnet. Seither wurde der Global Compact erweitert und umfasst heute zehn Prinzipien, welche die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Korruption abdecken. Seine geografische Reichweite umspannt mittler-

---

## UBS-Erklärung zu den Menschenrechten

Durch völkerrechtliche Grundsätze über die Menschenrechte wird Staaten die Pflicht auferlegt, die Menschenrechte ihrer Bürger weitestmöglich einzuhalten. Obwohl diese Grundsätze gegenüber dem Privatsektor nicht direkt durchsetzbar sind, sind wir der Überzeugung, dass Privatunternehmen, wie UBS, die Regierungen bei der Umsetzung der Menschenrechte unterstützen können und sollen.

In diesem Sinne hat UBS eine Erklärung zu den Menschenrechten formuliert, welche darlegt, wie wir die Einhaltung der Menschenrechte innerhalb unseres Einflussbereichs fördern. Diese deckt sich mit unserer Unterstützung des UN Global Compact und seiner Prinzipien.

In welchem Masse wir zur Förderung und Einhaltung der Menschenrechte beitragen können, hängt von der Art der Beziehung zu unseren verschie-

denen Stakeholder-Gruppen ab: Gegenüber unseren Mitarbeitern handeln wir im Einklang mit den Prinzipien, die den Menschenrechten zugrunde liegen. In unserer Zusammenarbeit mit Lieferanten sind unsere Einflussmöglichkeiten geringer; wir können jedoch über unsere vertraglichen Beziehungen auf sie einwirken. In den Beziehungen zu unseren Kunden ist unser Einfluss begrenzt. Die nachstehenden Prinzipien fassen unsere Zielsetzungen zusammen. Durch die Integration dieser Grundsätze in unsere Geschäftspraktiken und in unsere interne Kommunikation wollen wir die Menschenrechte in der Unternehmenskultur von UBS verankern.

### Mitarbeiter

Wir achten und fördern die Menschenrechtsstandards mittels unserer Personalweisungen und -praktiken.

### Lieferanten

Wir sind bestrebt, die Geschäftspraktiken wichtiger Lieferanten unter Berücksichtigung von Menschenrechtsstandards zu bewerten, und integrieren massgebliche Aspekte in unsere vertraglichen Beziehungen mit ihnen.

### Kunden

Wir wollen die verantwortungsvolle Nutzung unserer Produkte und Dienstleistungen fördern, indem wir bei der Prüfung potenzieller Kunden und bei der Ausführung von Transaktionen Menschenrechtsstandards berücksichtigen.

Im Rahmen der Jahresberichterstattung von UBS informieren wir regelmässig über die Fortschritte, die wir bei der Umsetzung dieser Erklärung erzielt haben.

weile die ganze Welt: Ende 2006 hatten mehr als 2900 Unternehmen aus über 100 Ländern den Global Compact unterzeichnet. Diese Initiative bildet zwar eine wichtige Grundlage in Diskussionen mit der Öffentlichkeit über die Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen in der Gesellschaft, doch zielt sie letztlich auf die Umsetzung konkreter Massnahmen ab. Von besonderer Bedeutung ist in dieser Hinsicht die «Who Cares Wins»-Initiative. Sie wurde im Juni 2004 von 20 Finanzinstituten lanciert und zeigt die Fortschritte auf, die verschiedene Unternehmen beim Einbezug von Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen in die traditionellen Anlageentscheidungen erzielt haben. UBS arbeitet an dieser Initiative seit ihrer Lancierung mit und beteiligt sich auch an anderen Projekten im Rahmen des Global Compact, so unter anderem an dessen Schweizer Netzwerk, welches 2006 gegründet wurde.

### Menschenrechte

Im November 2006 hat UBS eine Erklärung betreffend grundlegender Menschenrechte eingeführt. Diese Erklärung legt den Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit dar, dass wir der Einhaltung und Förderung der Menschenrechte in unserem Einflussbereich grosse Bedeutung beimessen.

Diese Erklärung bedeutet natürlich nicht, dass UBS sich mit dem Thema Menschenrechte erst seit November 2006 befasst. Finanzinstitute berücksichtigen vielmehr seit Jahren Fragen im Zusammenhang mit Menschenrechten, haben hierfür aber oftmals unterschiedliche Bezeichnungen verwendet: zum Beispiel beinhalten Personal- und Diversity-Weisungen Themen wie Chancengleichheit sowie Antidiskriminierung und befassen sich somit gleichermaßen mit Menschenrechten wie Richtlinien zur Beschäftigung, Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Unsere Erklärung zu den Menschenrechten legt unseren Standpunkt dar und fasst die Hauptthemen in einem Dokument zusammen.

### Arbeitsstandards

UBS verfügt über umfassende Personalweisungen und -praktiken, die die Pflichten eines verantwortlich handelnden Unternehmens erfüllen. Diese Weisungen und Praktiken

werden regelmässig überprüft, um die Einhaltung der Arbeitsstandards zu gewährleisten.

>> Weitere Informationen über unsere Arbeitsstandards sind im Kapitel «Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» zu finden.

### Umwelt

UBS hat 1992 als eine der ersten Banken die Bankenerklärung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) unterzeichnet und sich damit verpflichtet, in die Geschäftstätigkeit angemessene Umweltmassnahmen zu integrieren. Unsere Anstrengungen für den Umweltschutz, die bis in die 1970er-Jahre zurückreichen, entwickelten sich inzwischen zu einem umfassenden, globalen Umweltmanagementsystem, welches nach ISO 14001 zertifiziert ist und das Bankgeschäft sowie innerbetriebliche Abläufe abdeckt. Wir erachten eine effiziente und nachhaltige Bewirtschaftung unseres Energiebedarfs wie auch die Massnahmen, die wir zur Senkung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen ergriffen haben, als wesentliche Aktivitäten eines verantwortungsbewussten Unternehmens. Im Februar 2006 haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 auf ein Niveau zu senken, das 40% unter dem Stand von 2004 liegt.

>> Weitere Informationen zur Umwelt sind am Ende dieses Kapitels zu finden.

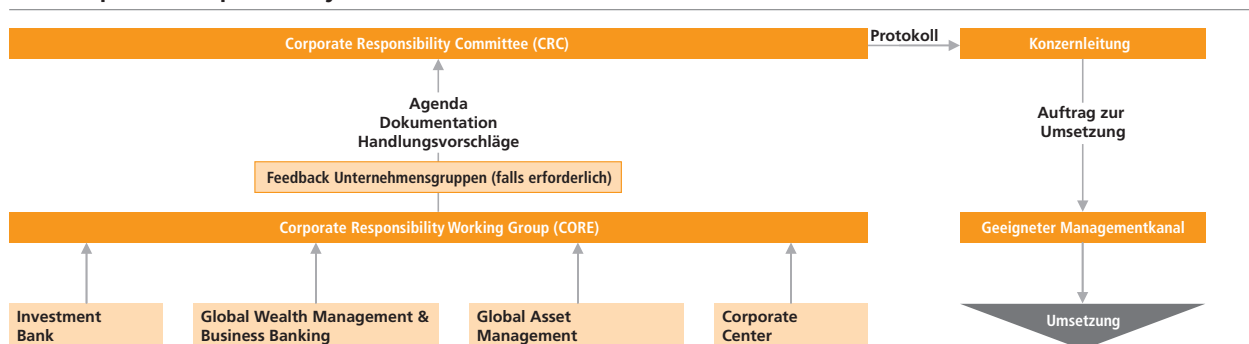
### Korruptionsbekämpfung

UBS beteiligt sich schon seit Langem an der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung. Dazu setzt sie ihre internen Prozesse zur Bekämpfung der Geldwäscherei (AML-Prozess) effektiv, dynamisch und risikoorientiert um.

>> Weitere Informationen zu unseren AML-Aktivitäten sind ab Seite 173 dieses Kapitels zu finden.

Unsere Corporate-Responsibility-Aktivitäten finden breite Anerkennung. Seit der Lancierung der Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) im Jahr 1999 ist UBS Bestandteil dieser Indizes. Die DJSI verfolgen weltweit die Finanzperformance

## UBS Corporate Responsibility Governance-Struktur



jener Unternehmen, die bezüglich Nachhaltigkeit eine führende Position einnehmen. UBS ist auch Bestandteil der Indexreihe FTSE4Good. Diese misst die Leistungen multinationaler Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Stakeholder-Relations sowie Unterstützung der Menschenrechte. Wir sind ebenfalls ein Mitglied des Climate Leadership Index (CLI) seit dessen Lancierung im Jahr 2004. Der CLI informiert Anleger darüber, welche FT500-Unternehmen am umfassendsten über ihre Klimawandel-Ansätze berichten. Als Grundlage für die Bewertung dienen die Antworten der einzelnen Unternehmen zum Fragebogen des Carbon Disclosure Projects (CDP).

### Unser Corporate-Responsibility-Prozess

UBS hat seit 2001 ein Corporate Responsibility Committee (CRC). Dieser Verwaltungsratsausschuss evaluiert, wie UBS den sich verändernden Erwartungen ihrer Stakeholder-Gruppen bezüglich der Unternehmensführung begegnen soll. Kommt das CRC zum Schluss, dass zwischen diesen Erwartungen und unseren Tätigkeiten eine wesentliche Differenz besteht – und dass diese Abweichung entweder ein Risiko oder eine Chance darstellt –, kann das CRC der Konzernleitung entsprechende Handlungsvorschläge unterbreiten.

Marco Suter, vollamtlicher Vizepräsident von UBS und Group Environmental Representative, hat den Vorsitz im Corporate Responsibility Committee. Zusätzlich gehören

dem CRC zwei weitere Verwaltungsratsmitglieder und acht Vertreter der obersten Führungsebene unserer Geschäftseinheiten sowie diverser anderer Unternehmensfunktionen wie des Rechtsdienstes und der Kommunikation an. Der Ausschuss kommt zwei bis drei Mal pro Jahr zusammen.

Das CRC wird in seiner Tätigkeit von einer Arbeitsgruppe unterstützt, die sich aus 17 Fachexperten aus allen Unternehmensgruppen zusammensetzt. Die Arbeitsgruppe verfolgt relevante Entwicklungen, Trends und Themen betreffend verantwortungsvolle Unternehmensführung und stellt sicher, dass das CRC über diese informiert wird.

Weder das CRC noch die Arbeitsgruppe haben operationelle Verantwortung für Corporate-Responsibility-Themen. Sie stellen vielmehr sicher, dass UBS in ihren Tätigkeiten den sich verändernden Erwartungen der Gesellschaft Rechnung trägt.

### CR-Sensibilisierung und Ausbildung

Es ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter die Anstrengungen, die UBS im Bereich der Corporate Responsibility unternimmt, und die diesbezüglichen Prozesse kennen. Hierzu stellen wir den Mitarbeitern über Intranet und Internet allgemeine Informationen bereit. Darüber hinaus haben wir 2006 nahezu 3000 Mitarbeiter aus allen Geschäftsbereichen direkt über Schulungen mit dem Thema Corporate Responsibility bei UBS vertraut gemacht.

---

## Corporate Responsibility in Policies und Richtlinien von UBS

Wir messen der verantwortungsvollen Unternehmensführung grosse Bedeutung bei. Dies zeigt sich unter anderem in den verschiedenen Unternehmensdokumenten, die das Verhalten aller UBS-Mitarbeiter weltweit regeln. Unsere Policies und Richtlinien, deren Einhaltung wir regelmässig überprüfen, bilden die Grundlage für unsere Geschäftstätigkeit.

In unseren Leitwerten – **Vision und Werte** – ist festgehalten, dass wir Teil der globalen Gemeinschaft sind und unsere soziale Verantwortung wahrnehmen. UBS und ihre Mitarbeiter verhalten sich vorbildlich, denn die Wahrung unserer Integrität ist entscheidend für den Erhalt unseres wichtigsten Werts: die gute Reputation von UBS.

Der **Verhaltens- und Ethikkodex des UBS-Konzerns** legt die für alle UBS-Mitarbeiter verbindlichen Grundsätze und Praktiken fest. Er fasst die allgemein gültigen Standards für Fairness, Ehrlichkeit und Integrität zusammen und bildet die Grundlage für sämtliche UBS-Policies.

### Beschäftigung

UBS bietet allen Mitarbeitern gleiche Beschäftigungs- und Beförderungschancen. Niemand wird aufgrund von ethnischen Hintergrund, Geschlecht, Nationalität, Alter, körperlichen Fähigkeiten, sexueller Orientierung oder Religion diskriminiert.

### «Whistleblowing-Schutz»

Mit dieser Policy will UBS ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, Handlungen,

die gegen Gesetze, Bestimmungen oder Verhaltensregeln verstossen, den zuständigen Vertretern des oberen Managements zur Kenntnis zu bringen, ohne dass den Mitarbeitern daraus ein Nachteil entsteht.

### Interessenkonflikte

UBS will eine faire Behandlung all ihrer Stakeholder-Gruppen gewährleisten, ist sich aber gleichzeitig bewusst, dass Interessenkonflikte nicht immer zu vermeiden sind. Deshalb haben wir allgemeine Leitsätze erarbeitet, die die Erkennung und den richtigen Umgang mit dieser Thematik regeln. Ergänzt werden diese Leitsätze durch spezifische Policies für Situationen, in denen es zu Interessenkonflikten kommen könnte, wie Eigenes oder das Anbieten bzw.

Diese Schulungen reichten von kurzen Präsentationen, die insbesondere an Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter gehalten wurden, bis hin zu ausführlicheren Präsentationen und Workshops. In Global Wealth Management & Business Banking zum Beispiel ist ein Modul über Ethik sowie die unternehmerische und persönliche Verantwortung Bestandteil des Schulungsprogramms, das die Unternehmensgruppe ihren Führungskräften anbietet.

### **Beitrag an die Gesellschaft – Bekämpfung der Geldwäscherei**

Die umfassende und laufende Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung stellt einen wichtigen Beitrag an die Gesellschaft dar. Die Wahrung der Integrität des Finanzsystems liegt in der Verantwortung aller Beteiligten. Wir nehmen diese Pflicht sehr ernst und versuchen, dieses System sowohl in seiner Gesamtheit als auch in Bezug auf unser eigenes operatives Geschäft zu schützen. Unsere Stakeholder erwarten von uns, dass wir bei der Entwicklung von Strategien und bei der Umsetzung wirksamer Massnahmen zur Verhinderung von Geldwäscherei eine Vorreiterrolle übernehmen. Geldwäscherei und Terrorismus stellen eine reale Bedrohung dar, und wir alle haben die Aufgabe, diese Bedrohung so wirksam wie möglich zu bekämpfen.

Die UBS Group Money Laundering Prevention Unit leitet alle Initiativen von UBS zur Bekämpfung von Geldwäscherei,

Korruption und Terrorismusfinanzierung. Sie unterstützt die Mitarbeiter hauptsächlich bei der Erkennung, Handhabung und Meldung von verdächtigen Aktivitäten, ohne dass unsere Kundenfreundlichkeit kompromittiert oder das normale Bankgeschäft behindert wird. Respekt und Schutz der Privatsphäre unserer Kunden behalten dabei höchste Priorität, bilden sie doch einen Grundstein der Philosophie von UBS, welche auch bei der Bekämpfung der Geldwäscherei bestmöglich umgesetzt wird.

Die wichtigste Grundlage zum Erreichen unserer Ziele ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns – zwischen den Kundenberatern, den Risikomanagern

---

## GRI

Auf [www.ubs.com/corporateresponsibility](http://www.ubs.com/corporateresponsibility) finden Sie den Global Reporting Initiative Index (GRI-Index). Der GRI-Index bezieht sich auf die GRI 3 Richtlinien und die Finanzdienstleistungs-Sektor-Supplements, die zusammen ein freiwilliges Reporting-Framework bilden und den Unternehmen als Leitfaden für ihre Nachhaltigkeits-Berichterstattung dienen.

Annehmen von Geschenken. Die Investment Bank von UBS hat zudem spezielle Policies für Interessenkonflikte im Zusammenhang mit ihrer Researchtätigkeit.

### **Bekämpfung von Geldwäscherei und von Bestechung von Amtsträgern**

UBS hat sich der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung verpflichtet. Dazu hat sie diverse Policies eingeführt sowie einen effizienten Rahmen für die Risikobewirtschaftung und eine eigene Einheit geschaffen, die UBS Group Money Laundering Prevention Unit. Die Bestechung von Amtsträgern soll durch adäquate interne Prozesse verhindert werden, die vorsehen, dass die Übertragung von Vermögens-

werten durch UBS oder ihre Mitarbeiter an Amtsträger vorgängig bewilligt werden muss.

### **Mitgliedschaften und Vergabungen**

Die Handhabung und einheitliche Behandlung von Mitgliedschaften und Vergabungen durch UBS und ihre Mitarbeiter weltweit ist in einer speziellen Policy geregelt. Diese hält fest, dass Vergabungen Beiträge à fonds perdu an Organisationen sind, deren Tätigkeiten (unter anderem) gemeinnützigen, karitativen und kulturellen Zwecken oder der Bildung dienen.

### **Informationssicherheit**

UBS befolgt bezüglich Informationssicherheit die höchsten Standards. Sie

hält die Gesetze und regulatorischen Vorschriften in diesem Bereich ein und nimmt so ihre Pflicht gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären wahr.

### **Umweltmanagement**

UBS ist bestrebt, Umweltaspekte in alle Geschäftsaktivitäten mit einzubeziehen. Im Rahmen ihrer Umweltpolitik hat sie die in der UNEP-Bankenklärung festgelegten Praktiken in sämtlichen Bereichen des Bankgeschäfts und der innerbetrieblichen Abläufe umgesetzt.

### **Menschenrechte**

Die UBS-Erklärung zu den Menschenrechten legt dar, wie wir die Einhaltung der Menschenrechte innerhalb unseres Einflussbereichs fördern.

und den Kontrollstellen. Es ist für unsere Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, die Kunden wirklich kennenzulernen, ihre Bedürfnisse zu verstehen – und schliesslich möglichen Ungereimtheiten nachzugehen. Um unsere Mitarbeiter in puncto «Know your Customer» (KYC) stets auf dem neuesten Stand zu halten und sie laufend über aktuelle Entwicklungen bezüglich verdächtiger Verhaltensweisen zu informieren, bilden wir sie regelmässig über Online-Schulungen und Seminare weiter. Wir sind überzeugt, dass unsere Kunden unter anderem zu uns kommen, weil sie Vertrauen in die Integrität von UBS haben.

Bei der Bekämpfung der Geldwäscherei verfolgen wir einen risikoorientierten Ansatz, der individuell auf unsere verschiedenen Geschäftsbereiche und ihre spezifischen Risiken abgestimmt wird. Wir legen einheitliche Kriterien fest, nach denen beurteilt wird, ob eine Geschäftsbeziehung mit höheren Risiken verbunden ist. Weiter verwenden wir modernste technische Hilfsmittel, um Transaktionsmuster oder ungewöhnliche Transaktionen zu identifizieren. 2006 wurde die Umstellung vom traditionellen «regolorientierten» Ansatz bei der Bekämpfung der Geldwäscherei hin zur «grundsatzorientierten» Regulierung (einschliesslich des so genannten «risikoorientierten» Ansatzes) fortgesetzt. Hierzu müssen wir unsere Richtlinien und Verfahren unter Einbezug der besonderen Risiken, denen die Bank ausgesetzt ist, neu bewerten, das eigene, risikoorientierte Modell weiterentwickeln und sicherstellen, dass in Zusammenarbeit mit externen Stakeholder-Gruppen weiter geprüft wird, welche weiteren

Möglichkeiten zur Bekämpfung von Terrorismus und Geldwäscherei ergriffen werden können. Die risikoorientierten AML-Richtlinien wurden daher im Verlauf des letzten Jahres sowohl auf Stufe Konzern als auch auf Stufe Unternehmensgruppen überarbeitet. Damit bot sich die Gelegenheit, mittels einheitlicher Verfahren und Instrumente (zum Beispiel durch die Definition konsistenter Länderrisikostandards zur Identifikation sensibler Länder) die AML- und KYC-Richtlinien und -verfahren zwischen den Unternehmensgruppen zu straffen und besser aufeinander abzustimmen. Wo sinnvoll, wurden Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen aber beibehalten.

Im vergangenen Jahr lancierten wir im Rahmen der Geldwäschereibekämpfung die Aufklärungskampagne «Look Again», um unsere Mitarbeiter mit einer einfachen und klaren Botschaft diesbezüglich zu sensibilisieren. Wir sind überzeugt, dass so sichergestellt wird, dass sich die Mitarbeiter weiterhin auf dieses wichtige Thema konzentrieren. Weiterhin werden wir unsere Anstrengungen fortsetzen, die Effizienz unserer bestehenden Transaktionsüberwachungssysteme, aber auch deren effiziente Nutzung zu verbessern.

Wir setzen uns auch weiterhin für rigorose Standards zur Bekämpfung von Geldwäscherei ein, die für die gesamte Finanzbranche gelten sollen. So war UBS beispielsweise im Jahr 2000 eine treibende Kraft bei der Gründung der Wolfsberger-Gruppe und bei der Veröffentlichung der globalen «Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles». In den Folgejahren unterstützte UBS auch massgeblich die Ausarbei-

## Beispiele für unsere globalen Community-Affairs-Aktivitäten

In **Grossbritannien** arbeiten wir im Rahmen einer Partnerschaft seit mehr als zwölf Jahren mit der Oberstufenschule Deptford Green im Südosten Londons zusammen. Durch diese Partnerschaft unterstützten wir die Einführung des ersten Mentoring-Programms von Erwachsenen für Schüler in Grossbritannien und vermittelten vielen Schülern in Deptford Green seither praktische Erfahrungen. Eine Studie der Charity-Organisation Roots & Wings hat aufgezeigt, dass Schüler, die von UBS-Mitarbeitern begleitet und gefördert wurden, mit einer 20% höheren Wahrscheinlichkeit Arbeit finden. Auch die 7000 Freiwilligen-Stunden, die UBS-Mitarbeiter allein in den letzten drei Jahren für die Schule geleistet haben, wirkt sich auf

die Gemeinschaft als solche ausserordentlich positiv aus. Unsere Partnerschaft mit der Deptford Green School stiess landesweit auf Anerkennung und wurde 2006 mit dem UK Charity Award ausgezeichnet.

In der **Schweiz** unterstützen wir unter anderem das Lukashaus, eine Einrichtung für Menschen mit einer Behinderung. Das Lukashaus befindet sich in Grabs und bietet rund 50 behinderten Erwachsenen ein Zuhause und einen Arbeitsplatz. Auf dem Gelände der Institution entsteht die «Landschafts-SINNFonie», ein Landschaftsgarten mit Erlebnisstationen, an denen die fünf Sinne erfahren werden können. Im Herbst 2006 leisteten UBS-Mitarbeiter während vier Tagen einen freiwilligen

Einsatz im Landschaftsgarten. Gemeinsam mit den behinderten Bewohnern des Lukashauses bauten sie einen Weg, die «Schule des Gehens». Anhand einer Reihe von Übungen hilft der Pfad den Erwachsenen, die im Lukashaus leben und arbeiten, mehr Selbstvertrauen zu gewinnen und ihre kognitiven Fähigkeiten zu verbessern.

In der Region **Asien-Pazifik** unterstützt UBS den Education Development Fund (EDF) des thailändischen «Barter between Brothers»-Projekts im Nordosten des Landes, einer ländlichen Gegend, die häufig unter Dürreperioden leidet. Viele Schulkinder sind nach wie vor mangelernährt und deshalb in ihrem Wachstum behindert.



tung, Überwachung und Prüfung entsprechender Richtlinien, die Grundsätze für das Korrespondenzgeschäft und die Bemühungen der Gruppe zur Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung. Vor Kurzem haben wir bei der Entwicklung von AML-Richtlinien für Investmentfonds und das Investment- und Retail-Bankgeschäft, wie auch bei einer Erklärung gegen die Korruption, mitgearbeitet.

Als Mitglied der Wolfsberg-Gruppe führte UBS in Russland und China auf Wunsch der lokalen Bankaufsichtsbehörden Seminare durch, die sich mit der Bekämpfung von Geldwäscherei befassen. Im Rahmen der Wolfsberg-Gruppe organisiert UBS im Auftrag des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten auch häufig Seminare für Länder, die bei der Ausarbeitung ihrer Gesetzgebung zur Geldwäschereibekämpfung und gegen die Terrorismusfinanzierung noch am Anfang stehen.

### Engagement in der Gemeinschaft

Unser «Community Affairs»-Programm gründet auf dem Verständnis, dass wir – nebst dem wirtschaftlichen Beitrag, den wir durch unsere Geschäftstätigkeit leisten – auch positiv zum sozialen und ökologischen Wohl der lokalen Gemeinschaft, in der wir tätig sind, beitragen wollen.

Der Fokus von «Community Affairs» liegt auf den Kernthemen Empowerment durch Bildung, Förderung der Gesellschaft und Umwelt und umfasst Spendenverdoppelungsprogramme, direkte Bargeldspenden an ausgewählte Organi-

sationen, Freiwilligenarbeit von Mitarbeitern, Sachspenden, Katastrophenhilfe und/oder Partnerschaften mit lokal tätigen Vereinen. Weltweit arbeiten regionale Teams eng mit Mitarbeitern aller Stufen zusammen, um diese «Community Affairs»-Partnerschaften und -Programme weiter auszubauen.

2006 spendeten UBS und ihre Stiftungen insgesamt mehr als 38 Millionen Franken für gemeinnützige Zwecke. Durch eigene Spenden und freiwillige Einsätze engagieren sich die Mitarbeiter von UBS ebenfalls massgeblich für die Gemeinschaft. Je nach Region unterstützt UBS diesen Einsatz, indem sie ihnen für solche Aktivitäten pro Jahr bis zu zwei «freie» Arbeitstage gewährt. Im vergangenen Jahr haben mehr als 3800 Mitarbeiter über 50 000 Stunden freiwillige Arbeit geleistet.

Weiter hat UBS einige unabhängige Stiftungen und Vereine ins Leben gerufen, die ihr Geld für karitative Zwecke in der Schweiz einsetzen. Der Verein «UBS Mitarbeiter helfen» unterstützt behinderte und benachteiligte Menschen darin, ein aktives und unabhängiges Leben zu führen. UBS unterstützt dieses Engagement und verdoppelte die im 2006 gesammelten Spenden. Das Anliegen der «UBS Kulturstiftung» ist es, Kreativität zu fördern, Kontakte zwischen Kunstschaffenden und der Gesellschaft zu erleichtern und das Verständnis für die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen zu vertiefen. Die Stiftung unterstützt Kunst, Film, Literatur, Musik, Denkmalschutz, archäologische Projekte und geschichtliche und philosophische Studien in der Schweiz. Die «UBS Stiftung für Soziales und

Der EDF weiss um die Bedeutung einer ausreichenden Ernährung und um die Notwendigkeit, landwirtschaftliche Kenntnisse zu vermitteln, und unterrichtet daher die Schüler in der Aufzucht von Austernpilzen, Fröschen und Welsen. Die Schüler haben auch die Möglichkeit, ihre Erzeugnisse mit anderen Schulen auszutauschen. UBS hat ferner eine Reihe von Stipendien übernommen, sodass die Stipendiaten ihre Ausbildung bis zur Junior High School fortsetzen können. Im November 2006 unterstützten Mitarbeiter aus Tokio, Seoul, Hongkong, Bangkok und Singapur während zwei Tagen Schüler, ihre Lehrer und Familien bei einer Vielzahl von Aktivitäten.

In **Nord- und Lateinamerika** steht für uns die Förderung von Kindern und Jugendlichen im Vordergrund. Hierzu arbeiten wir an den wichtigsten Standorten von UBS mit Grund- und weiterführenden Schulen des öffentlichen Schulsystems zusammen. In New York beispielsweise hilft UBS dabei, in den Schulen ein lernfreundlicheres Klima zu schaffen. Wir unterstützen YMCA-Programme, in deren Rahmen Grundschüler nach dem Unterricht in Lesen und Schreiben gefördert werden. Ausserdem errichteten wir ein IT-Netzwerk, über das öffentliche Schulen verbunden sind. In Connecticut liegt unser Fokus auf der höheren Schulbildung, wie das Beispiel des neuen «UBS Student Success Center»

am Norwalk Community College zeigt. In Chicago leisten wir Beiträge an die Projekte «Boys & Girls Club» und «After School Matters», die beide den Lehrplan des öffentlichen Schulsystems ergänzen. UBS-Mitarbeiter in den USA helfen darüber hinaus Schulen bei der Organisation von Exkursionen in Museen, beim Neuanstrich von Schulräumen und Schulhauswänden, beim Lesen und Unterrichten, durch Spenden von Unterrichtsmaterialien und sind in Aufsichtsorganen verschiedener Ausbildungsorganisationen tätig.

>> Nähere Angaben zu unserem Community-Affairs-Programm finden sich im Internet unter [www.ubs.com/corporateresponsibility](http://www.ubs.com/corporateresponsibility).

Ausbildung» setzt sich für die Förderung des Gemeinwohls im weitesten Sinne ein. Dabei sollen gemeinnützige, wohltätige oder karitative Institutionen, Bestrebungen oder Projekte unterstützt werden.

Doch nicht nur UBS und ihre Mitarbeiter beteiligen sich an solchen Projekten. Wir bieten auch unseren Kunden die Möglichkeit, sich wohltätig zu engagieren. Die UBS Optimus Foundation investiert die Spenden unserer Kunden in verschiedene Programme und Hilfswerke, die sich insbesondere in den Bereichen «Kinder & Talente» sowie «Medizinische &

biologische Forschung» engagieren. Dabei arbeitet die Stiftung eng mit angesehenen Partnerorganisationen zusammen. Die Projekte werden von einem Expertenteam ausgewählt, das auch die Umsetzung sorgfältig überwacht. Die Verwaltungskosten der UBS Optimus Foundation werden gänzlich von UBS getragen. Dadurch fliessen die Beiträge unserer Kunden vollumfänglich in die Projekte. 2006 spendete die UBS Optimus Foundation über 9 Millionen Franken und unterstützte damit 53 Projekte in Afrika, Asien-Pazifik, Europa sowie Nord- und Lateinamerika.

---

## Herausforderung Klimawandel

Für UBS stellt der Klimawandel eine der bedeutsamsten ökologischen Herausforderungen unserer Zeit dar. Der Klimawandel wird global weitreichende Auswirkungen auf Ökosysteme, Gesellschaften und Volkswirtschaften haben. Als Antwort auf neue Regulierungen sowie sich bietende Risiken und Chancen am Markt wird die Geschäftswelt innovative Strategien entwickeln. Wie geht UBS diese Herausforderung an?

### Direkte Umweltbelastung reduzieren

Als Finanzinstitut ist unser direkter Einfluss auf den Klimawandel im Vergleich zu anderen Branchen zwar relativ gering. Ein effizientes und nachhaltiges Energiemanagement sowie die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses sind für UBS jedoch ein wesentlicher Bestandteil ihrer unternehmerischen Verantwortung. So entschied die Konzernleitung im Februar 2006, die konzernweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 auf ein Niveau zu senken, das 40% unter dem Stand von 2004 liegt. Um dieses Ziel zu erreichen, soll die interne Energieeffizienz wann immer möglich gesteigert, mehr erneuerbare Energie gekauft und Emissionen, wie diejenigen von Flugreisen, kompensiert werden.

Zur Erreichung dieses Ziels wurden ehrgeizige Programme lanciert. Als Sofortmassnahme wurde beschlossen,

alle CO<sub>2</sub>-Emissionen, die 2006 als Folge unserer geschäftsbedingten Flugreisen entstanden sind (über 100 000 Tonnen CO<sub>2</sub>) und rund ein Viertel unserer gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen ausmachen, zu kompensieren. Die Kompensation dieser Emissionen bedeutet, dass wir unsere Emissionen von Flugreisen durch Investitionen in Projekte Dritter, die in gleichem Umfang zu einer Senkung der Treibhausgase beitragen, indirekt neutralisieren. Wir haben vier Projekte in Brasilien, Russland, Indien und China ausgewählt, die sich durch die Einhaltung internationaler Qualitätsstandards und einen zusätzlichen ökologischen und sozialen Nutzen auszeichnen. Wir kauften Offsets von den folgenden Projekten: In Brasilien bauten lokale Farmerkooperativen in einer abgelegenen Region des Bundesstaates Rio Grande do Sul kleine Wasserkraftwerke, in Nordwest-russland ersetzte ein Holzproduzent Kohleboiler durch eine Biomasse-Heisanlage, die mit Holzabfällen aus der Umgebung betrieben wird, im indischen Andhra Pradesh gewinnt ein Zuckerrohrunternehmen aus seinen Abwässern Methan und nutzt es als Biokraftstoff zur Erzeugung sauberer Energie und in der chinesischen Provinz Shandong wurden 15 Windturbinen gebaut. Damit hat die von Kohlekraftwerken geprägte Region eine Quelle für sauberere Energie erhalten. Alle vier Projekte bringen

zudem beachtliche soziale Vorteile wie die Schaffung lokaler Arbeitsplätze, Bildung, Gesundheit und Stärkung der ländlichen Regionen.

Parallel dazu setzten wir unsere Anstrengungen zur Verbesserung der internen Energieeffizienz fort und kauften zusätzlich erneuerbare Energie. Einige Beispiele für die im Jahr 2006 ergriffenen Massnahmen:

- UBS unterzeichnete eine neue Vereinbarung für den in Zürich gekauften Strom (rund 100 GWh pro Jahr), die festlegt, dass die gesamte Versorgung für unsere Gebäude an diesem Standort aus erneuerbaren Quellen stammen muss. Seither stammen mehr als drei Viertel des gesamten Stromverbrauchs in der Schweiz aus erneuerbaren Energiequellen und aus Fernwärme.
- In Stamford, Connecticut, wo einer unserer wichtigsten Handelsräume und eines unserer weltweit grössten Gebäude liegen, werden die Vorteile eines umfangreichen Umbauprojekts erkennbar, in dessen Rahmen die Infrastruktur modernisiert und die Energieüberwachung optimiert wurde. 2006 nahm unser Stromverbrauch trotz des beachtlichen Geschäftswachstums und der höheren Nutzungsdichte um 5% ab. Die jährlichen Energieeinsparungen von schätzungsweise 2,3 GWh liessen die Kosten um

## Socially Responsible Investments (SRI)

UBS verfügt über grosse Erfahrung bei der Integration ökologischer und sozialer Kriterien in ihre Research- und Beratungstätigkeit. Bei nachhaltigen Anlagen, so genannten Socially Responsible Investments (SRI) werden zusätzlich zu den finanziellen Überlegungen auch ökologische, soziale oder ethische Kriterien berücksichtigt.

Global Asset Management bietet privaten und institutionellen Kunden eine breite Palette an SRI 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. Das Angebot an SRI-Aktienprodukten umfasst einen globalen, einen europäischen und einen japanischen Fonds sowie einen Global-Innovators-Fonds. Letzterer investiert hauptsächlich in kleine Unternehmen, die in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Mobilität, Wassermanagement, Ernährung und Gesundheit Produkte mit grossem Potenzial herstellen. Die SRI-Fonds bedienen sich sowohl spezieller SRI- als auch herkömmlicher

über 270 000 US-Dollar und die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 740 Tonnen sinken. Im Zuge dieser Massnahmen verringerte sich auch der Strombezug des Gebäudes aus dem lokalen Stromnetz, sodass sich die gestiegene Nachfrage in der Stadt Stamford etwas zurückbildete.

- In der Schweiz wurde auf allen Computern die neue Wake-on-LAN-Funktion eingeführt. Mit dieser Funktion können Computer am Ende des Arbeitstags ausgeschaltet und dann über das Netzwerk ferngestartet werden – beispielsweise um über Nacht ein Software-Upgrade zu installieren. 2006 wurde Wake-on-LAN in der Schweiz auf über 30 000 PCs und Notebooks installiert. Die damit verbundenen Stromeinsparungen dürften bei jährlich 8 GWh liegen und Kosteneinsparungen von 1 Million Franken bringen.

Zusammen mit der Kompensation unserer geschäftsbedingten Flugreisen ist es uns mit diesen Massnahmen gelungen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber 2004 um 19% zu senken. Damit haben wir einen wichtigen Schritt getan, um unser Ziel zu erreichen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 um 40% zu reduzieren.

### Einbindung von Anlegern und Märkten

UBS ist eines der Gründungsmitglieder des «Carbon Disclosure Project»

(CDP), eines gemeinsamen Projekts von institutionellen Anlegern. Durch Beantwortung des CDP-Fragebogens geben die weltweit grössten börsenkotierten Unternehmen relevante Information zu ihren Treibhausgasemissionen bekannt. Die Unternehmen identifizieren die Auswirkungen klimabedingter Risiken auf ihre Geschäftstätigkeit und erläutern die entsprechend eingeleiteten Gegenmassnahmen. 2006 bezeichneten 87% der teilnehmenden Unternehmen den Klimawandel als Risiko oder Chance für ihr Geschäft. Weniger als die Hälfte gaben jedoch an, Programme zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses eingeführt zu haben.

Ende Januar 2007 veröffentlichte UBS Wealth Management Research einen Bericht, der im Detail auf die wissenschaftlichen, technologischen und ökonomischen Hintergründe des Klimawandels eingeht. Die Autoren schreiben, dass der Klimawandel weitreichende Folgen für die Weltwirtschaft und das globale Investitionsklima haben wird. Der Bericht kommt zum Schluss, dass Massnahmen zur Bekämpfung der globalen Erwärmung nach und nach das Verhalten der Menschen, die Risikoprofile einzelner Industrien und die Investitionsaussichten beeinflussen werden. Gemäss dieser Analyse weisen Produkte und Prozesse für eine verbesserte Energieeffizienz sowie die Entwicklung

von erneuerbaren Energien bzw. CO<sub>2</sub>-armen Energien ein grosses Potenzial zur Eindämmung des Klimawandels auf.

Das SRI Research Team der UBS Investment Bank sieht im Klimawandel ebenfalls eine wichtige Einflussgrösse auf Unternehmen, Märkte und Anleger. Der UBS Climate Change Conference von 2005 folgte im Februar 2006 eine weitere Veranstaltung zum Thema Klimawandel, an der Professor Sir David King, Chief Scientific Adviser der britischen Regierung, erneut als Keynote Speaker auftrat. Im späteren Jahresverlauf bezog das Team an der jährlichen SRI-Konferenz, diesmal zum Thema «Wasserknappheit – die prägende Krise des 21. Jahrhunderts», in seine Überlegungen zum Klimawandel auch damit verbundene materielle Auswirkungen mit ein. Auch die im Auftrag der britischen Regierung erstellte «Stern Studie» über die ökonomischen Auswirkungen des Klimawandels hält fest, dass die Folgen des Klimawandels am stärksten durch Änderungen der weltweiten Verfügbarkeit von Wasser spürbar werden.

UBS handelt mit Carbon Financial Instruments im Auftrag von Kunden und ist Mitglied der Intercontinental Exchange (ICE), eines elektronischen Handelsplatzes für Energie und Emissionszertifikate in Verbindung mit der European Climate Exchange (ECX).

## SRI verwaltete Vermögen

Mrd. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	GRI <sup>1</sup>	Für das Jahr endend			Veränderung in %
		31.12.06	31.12.05	31.12.04	
<b>UBS</b>		<b>2989</b>	2652	2217	13
<b>Socially Responsible Investments (SRI)</b>					
Positivselektion	F9	1,84	1,05	0,78	75
Engagement	F9	55,81	38,90	31,60	43
Negativselektion	F9	16,17	10,73	7,32	51
<b>Total SRI verwaltete Vermögen</b>	F9	<b>73,82</b>	50,68	39,70	46
Anteil an den insgesamt verwalteten Vermögen (%) <sup>2</sup>		2,47	1,91	1,79	
<b>Performance der SRI-Fonds von UBS (in %)</b>					
Absolute Performance des Eco Performance <sup>3</sup>		10,82	21,79	4,66	
Relative Performance des Eco Perf. gegenüber MSCI <sup>4</sup>		(0,41)	(5,72)	(1,30)	

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). F steht für die GRI Umweltleistungsindikatoren definiert im GRI Financial Services Sector Supplement. <sup>2</sup> Total Socially Responsible Investments (SRI)/verwaltete Vermögen von UBS. <sup>3</sup> Eco Performance = UBS (Lux) Equity Fund-Eco Performance B. <sup>4</sup> Leitindex MSCI World (r).

**Positivselektion:** Positivkriterien qualifizieren ein Unternehmen zur Aufnahme in einen Fonds oder ein Portfolio, wenn dessen Strategien, Prozesse und Produkte positive Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg, die Umwelt und die Gesellschaft haben.

**Engagement:** Anleger nehmen den Dialog mit dem Verwaltungsrat oder dem Management einer Firma auf, um die unternehmerischen Aktivitäten hinsichtlich ökologischer, sozialer und ethischer Gesichtspunkte zu beeinflussen.

**Negativselektion:** Bei der Anwendung von Negativkriterien wird in gewissen Bereichen aufgrund von ethischen, sozialen oder ökologischen Kriterien nicht investiert. Beispiele sind die Rüstungs- und die Tabakindustrie, das Glücksspiel oder Branchen, die stark umweltschädigende Auswirkungen haben.

Researchplattformen, um ein Portfolio erstklassiger SRI-Titel zusammenzustellen. 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 unsere offene Produktarchitektur ermöglichen wir es unseren Kunden zudem, in SRI-Produkte von Drittanbietern zu investieren.

Bei der Investment Bank verfügt UBS über ein Researchteam, das Research in Bereichen mit zunehmenden oder schwindenden Risiken betreibt und Konferenzen über aktuelle Themen veranstaltet. Es beobachtet ferner die von externen SRI-Agenturen bereitgestellten Ratings und koordiniert das Research der Analysten zu aktuellen SRI-Themen. Bei der Frage, wie sich die Auswirkungen SRI-relevanter Themen auf den Aktienkurs von Unternehmen quantifizieren lassen, ist es kommentierend und beratend tätig. Institutionellen Kunden von UBS steht auf dem ResearchWeb der Bank eine Seite zu Socially Responsible Investments zur Verfügung. 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. Kunden können über indexgebundene Produkte der Investment Bank an der Wertentwicklung dieser Indizes partizipieren.

Global Wealth Management & Business Banking legte in den vergangenen zwei Jahren den Schwerpunkt darauf, das Bewusstsein der Kundenberater für SRI-spezifische Fragen zu fördern. Die Geschäftsleitung lancierte 2006 eine Strategie zur vollständigen Integration von SRI-Produkten ins UBS-Beratungserlebnis. Die Zusammenarbeit zwischen den bestehenden Investment-Banking- und Asset-Management-Einheiten wurde verstärkt, und im Februar 2007 lancierten wir das UBS Climate Change Strategy Certificate, einen aktiv

verwalteten Korb aus 20 bis 25 Titeln. Mit diesem Zertifikat haben Anleger Zugang zu innovativen Unternehmen, die Lösungen zur Bekämpfung des Klimawandels entwickeln. Zu den Anlagebereichen zählen Energieerzeugung (erneuerbare und sauberere Energie) und Energieeffizienz (in Gebäuden, von Transportmitteln sowie in Industrieprozessen und -produkten).

### Umweltmanagement

Unser Engagement gegenüber der Umwelt unterstreichen wir mit unserem globalen Umweltmanagementsystem, das nach ISO 14001 zertifiziert ist und sowohl das Bankgeschäft wie auch die innerbetrieblichen Abläufe umfasst. Das Umweltmanagementsystem wurde 2005 von unserem Auditor SGS erfolgreich rezertifiziert, und das aktuelle Zertifikat ist noch bis 2008 gültig.

Wir sind weiterhin bestrebt, Umweltaspekte in alle unsere Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Unsere Umweltpolitik basiert auf fünf Grundsätzen:

- Wir sind bestrebt, in all unseren Geschäftsfeldern Umwelt Risiken zu berücksichtigen, insbesondere im Kreditgeschäft, im Investment Banking, in der Beratung und im Research sowie bei unseren eigenen Anlagen.
- Wir wollen Chancen wahrnehmen, die sich auf den Finanzmärkten bezüglich umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen wie Socially Responsible Investments eröffnen.
- Wir suchen aktiv nach Möglichkeiten, die durch unsere internen Arbeitsabläufe entstehenden Belastungen von Luft, Boden und Wasser zu verringern. Im Vordergrund steht dabei die Reduktion der Emission von Treibhausgasen. Überdies wollen wir die ökologischen Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen unserer Lieferanten überprüfen.
- Wir stellen die effiziente Umsetzung unserer Umweltpolitik durch unser weltweit zertifiziertes Umweltmanage-

- mentssystem nach ISO 14001 – der internationalen Norm für Umweltmanagement – sicher.
- Wir investieren in Know-how und integrieren Umweltaspekte in unsere interne Kommunikation und Ausbildung.

Die Konzernleitung verabschiedet die Umweltpolitik von UBS und ernennt einen Group Environmental Representative, der die Leitlinien der Umweltstrategie von UBS bestimmt und umweltrelevante Themen gegenüber dem Corporate Responsibility Committee zur Sprache bringt. Die Hauptverantwortung für die Umsetzung der Umweltpolitik liegt bei den Unternehmensgruppen.

### Umweltleistung in Kennzahlen

Jedes Jahr halten wir anhand von Key Performance Indicators (KPI) unsere Umweltleistung im Detail fest, was uns einen jährlichen Vergleich ermöglicht. Diese KPIs basieren auf Reporting-Standards wie der Global Reporting Initiative (GRI) und umfassen spezifische Reportingkennzahlen für die Umweltleistung von Finanzinstituten.

Die unten stehenden Management-Indikatoren bieten einen Überblick über das Umweltmanagementsystem auf Stufe Konzern.

### Umweltrisiken bei Geschäftstransaktionen

Für UBS ist es von zentraler Bedeutung, die mit ihren Geschäftstransaktionen verbundenen Umweltrisiken zu ermitteln, zu bewirtschaften und zu kontrollieren. So können beispielsweise der Cashflow oder die Vermögenswerte einer Gegenpartei durch Umweltaspekte wie ineffiziente Herstell-

ungsverfahren oder Altlasten eines Gebäudes beeinträchtigt werden. Ein weiteres Beispiel ist das Haftungsrisiko, das entsteht, wenn die Bank eine Sicherheit in ihre eigenen Bücher übernimmt.

### Investment Bank

Die Investment Bank verfügt über eine globale Umweltrisikopolitik, die weltweit für alle Transaktionen, Tätigkeiten und angebotenen Dienstleistungen gilt. Diese Umweltpolitik wird gestützt durch Standards für Umweltrisiken, die in die Due-Diligence- und Genehmigungsverfahren der Investment Bank integriert sind. Die Mitarbeiter der Investment Bank identifizieren in der ersten Due-Diligence-Phase potenzielle Umweltrisiken und melden der Environmental Risk Group der Unternehmensgruppe Risiken von wesentlicher Tragweite. Für bestimmte Sektoren und Produkte werden routinemässig Beurteilungen durch Anwälte und/oder externe Berater eingeholt. Die Environmental Risk Group arbeitet bei der Bewertung der Risiken, der Festlegung von Korrekturmaassnahmen und der allfällig notwendigen Weiterführung der Due Diligence eng mit den betreffenden Geschäfts- und Kontrollfunktionen zusammen. Auf diese Weise kann das zuständige Senior Business Committee im Zuge seiner Überprüfung der Transaktion und/oder des Kunden das potenzielle Umweltrisiko in vollem Umfang berücksichtigen. 2006 wurden insgesamt 48 solcher interner Bewertungen durchgeführt.

### Global Wealth Management & Business Banking

Global Wealth Management & Business Banking wendet seine Umweltrisikopolitik auf sein gesamtes Kreditgeschäft an. Damit wird vor allem sichergestellt, dass Portfolios, die

## Umweltmanagement-Indikatoren

		Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	GRI <sup>1</sup>	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.05
<i>Personalbestand auf Vollzeitbasis (Ausnahmen sind angegeben)</i>					
<b>Mitarbeiter Finanzdienstleistungsgeschäft<sup>2</sup></b>		<b>78 140</b>	69 569	67 407	12
In spezialisierten Umweltfachstellen <sup>3</sup>		<b>30</b>	25	22	18
<b>Umweltsensibilisierung</b>					
Ausgebildete Mitarbeiter	F5	<b>2 489</b>	2 251	1 664	11
Ausbildungszeit (Stunden)	F5	<b>1 498</b>	1 214	2 124	23
<b>Fachausbildung mit Umweltbezug</b>					
Ausgebildete Mitarbeiter	F5	<b>977</b>	1 010	602	(3)
Ausbildungszeit (Stunden)	F5	<b>1 758</b>	2 066	1 932	(15)
<b>Externe Umweltaudits<sup>4</sup></b>					
Auditierte Mitarbeiter	F6	<b>30</b>	147	11	(80)
Auditierungszeit (Tage)	F6	<b>6</b>	17	2	(67)
<b>Interne Umweltaudits<sup>5</sup></b>					
Auditierte Mitarbeiter	F6	<b>154</b>	216	148	(29)
Auditierungszeit (Tage)	F6	<b>44</b>	39	29	13

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). F steht für die GRI Umweltleistungsindikatoren definiert im GRI Financial Services Sector Supplement. <sup>2</sup> Die Mitarbeiterzahlen zeigen den Stand per 31. Dezember 2006. <sup>3</sup> 2006: 25 UBS und 5 externe Mitarbeiter (auf Vollzeitbasis). <sup>4</sup> Die Audits wurden ausgeführt von SGS Société Générale de Surveillance SA. 2004 und 2006 wurden Überwachungsaudits und 2005 ein umfangreicheres Re-Zertifizierungsaudit durchgeführt. <sup>5</sup> Audits / Reviews von spezialisierten Umweltfachstellen. Die Umsetzung der Umweltrisikowisungen wird zusätzlich von Group Internal Audit überprüft.

### Umweltkennzahlen pro Mitarbeiter

	Einheit	2006	Trend	2005	2004
Direkter und intermediärer Energieverbrauch	kWh/MA	12 736	→	12 925	13 095
Indirekter Energieverbrauch	kWh/MA	23 974	↘	26 024	24 699
Geschäftsverkehr	Pkm/MA	12 544	↑	10 659	9 617
Papierverbrauch	kg/MA	188	→	197	198
Entsorgung	kg/MA	303	↘	325	363
Wasserverbrauch	m³/MA	26,0	→	26,0	25,9
Umwelt-Fussabdruck	kWh/MA	38 148	↘	41 129	38 868
CO <sub>2</sub> -Fussabdruck	t/MA	3,93	↓	5,24	5,27

Legende: kWh = Kilowattstunde; Pkm = Personenkilometer; kg = Kilogramm; m³ = Kubikmeter; t = Tonne

bedeutende Umweltrisiken bergen, identifiziert und überwacht werden. Ausserdem ist das allgemeine Vorgehen für die Bewirtschaftung von Umweltrisiken im Kreditgeschäft festgehalten. Die ökologischen Beurteilungen sind in diese Prozesse integriert und werden jeweils auf das Kundensegment, die Grösse der Transaktion und das tatsächliche Risiko zugeschnitten. Die allgemeine Beurteilung des Umweltrisikos ist ein dreistufiges Verfahren. Die erste Prüfung nimmt der zuständige Kundenberater – gegebenenfalls mit Unterstützung einer spezialisierten Geschäftseinheit – vor. Dabei untersucht er die finanziellen Risiken, die mit Umweltaspekten wie Einhaltung der Umweltgesetze, Arbeitssicherheit, Altlasten oder Naturgefahren verbunden sind. Lassen sich Risiken nach der ersten Prüfung nicht ausschliessen, nimmt ein Credit Officer eine zweite Prüfung vor. Er beurteilt, ob die ermittelten Risiken transparent genug sind, um die Kreditentscheidung treffen zu können. Transaktionen, die ein erhöhtes Umweltrisiko mit sich bringen, werden einer dritten Prüfung – einer detaillierten Umweltrisikoprüfung – unterzogen. Diese Dienstleistung erbringt die Umweltrisikoeinheit der Unternehmensgruppe. 2006 wurden 25 solche

detaillierten Bewertungen durchgeführt. Sind mit einer Transaktion substanzielle Umweltrisiken verbunden, kann die Bank auf verschiedene Arten vorgehen: Sie kann die Konditionen des Kreditvertrags anpassen, mit dem Kunden mögliche Korrekturmassnahmen erörtern oder die Transaktion ganz ablehnen.

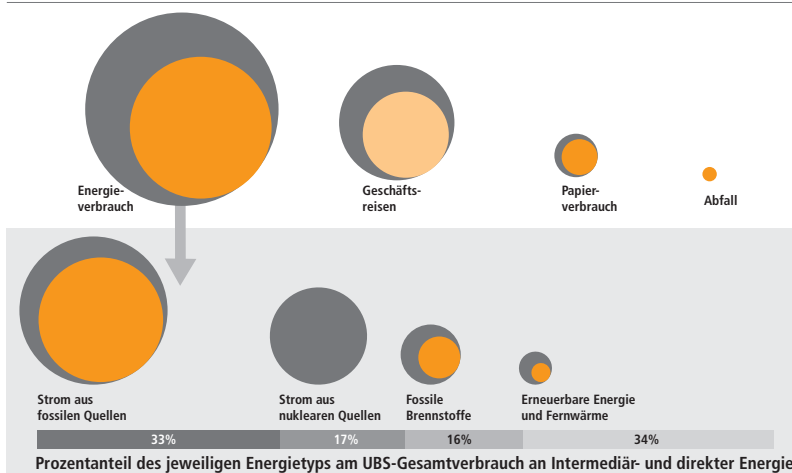
#### Global Asset Management

Die 2004 in Global Asset Management eingeführte formelle Umweltrisikomatrix, mit der potenzielle Reputations- und Umweltrisiken ihrer Anlagen beurteilt werden, wird jährlich auf ihre Anwendbarkeit und Vollständigkeit überprüft. Diese Matrix stellt einen Teil des Umweltmanagementsystems dieser Unternehmensgruppe dar.

#### Umwelt- und CO<sub>2</sub>-Fussabdruck

Wir beeinflussen die Umwelt auf vielfältige Weise: Für unsere Geschäftstätigkeit benötigen wir Elektrizität, unsere Mitarbeiter gehen auf Geschäftsreise, sie verbrauchen Papier und produzieren bei ihrer täglichen Arbeit Abfall. Zudem

### Umwelt- und CO<sub>2</sub>-Fussabdruck



Je grösser die Kreisfläche des Fussabdrucks, desto grösser die ökologische Bedeutung des jeweiligen Prozesses.

- Der **Umwelt-Fussabdruck** zeigt die Umweltbelastung (z. B. durch Emissionen, Ressourcenverbrauch, Abfälle) eines Prozesses inklusive der relevanten vor- und nachgelagerten Prozesse wie Rohstoffgewinnung, Herstellung, Transport und Entsorgung. Der Umwelt-Fussabdruck wird über den Verbrauch an nicht erneuerbaren Energien angenähert.
- Der **CO<sub>2</sub>-Fussabdruck** entspricht der Menge von CO<sub>2</sub>, die durch den entsprechenden Energieverbrauch entsteht.
- Die **CO<sub>2</sub>-Offsets** zeigen, inwieweit der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck durch Investitionen in Projekte Dritter zur CO<sub>2</sub>-Reduktion kompensiert wurde.

sind die Büros mit Heizungs- und Kühlungsanlagen ausgestattet. Der sparsamere Umgang mit diesen Ressourcen kann unsere Betriebsmargen steigern und unsere ökologische Leistung verbessern. Durch zahlreiche Massnahmen stellen wir deshalb sicher, dass unser Unternehmen auch in ökologischer Hinsicht effizient geführt wird.

Jedes Jahr analysieren wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt und unseren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck. Die Grafik auf Seite 180 zeigt, wie sich unser Energieverbrauch, unser Geschäftsreiseverkehr, unser Papierverbrauch und unser Abfall in relativer Hinsicht auf die Umwelt und unseren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck auswirken. Dabei wird unser Energieverbrauch auf die verschiedenen Erzeugungsquellen aufgeteilt, und es werden deren Auswirkungen auf die Umwelt und die CO<sub>2</sub>-Emissionen aufgezeigt. Die Ergebnisse veranschaulichen, dass der von uns gekaufte Energiemix unsere Auswirkungen auf die Umwelt und unseren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck insgesamt stark beeinflusst.

2006 haben wir unser gesamtes CO<sub>2</sub>-Berichterstattungssystem überprüft, um unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen von einer externen Stelle nach ISO 14064 – dem neuen internationalen Standard zur Quantifizierung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen – verifizieren zu lassen (siehe dazu

die Verifizierungs-Erklärung unten). Die Überprüfung ergab, dass wir für unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Vergangenheit aufgrund von zu konservativen Annahmen einen zu hohen Wert auswiesen. Durch die Anwendung der neuesten internationalen Standards zur Umrechnung von Flugreisen und Stromverbrauch in CO<sub>2</sub>-Emissionen fielen unsere publizierten Emissionswerte wesentlich geringer aus.

Das anhaltende Wachstum von UBS führte 2006 zu einem deutlichen Anstieg beim Stromverbrauch (+6%) und bei Geschäftsreisen (+24%). Im Einklang mit unserer Klimawandelstrategie haben wir beschlossen, diesen Trend durch den Zukauf von mehr erneuerbarer Energie und durch die Kompensation von geschäftsbedingten Flugreisen abzuschwächen. Der Prozentanteil an erneuerbarer Energie, die wir beziehen, stieg von 23% im Jahr 2005 auf 34% im Jahr 2006. Zusammen mit dem Kauf von Kompensationen («Offsets», siehe Information zum Klimawandel auf Seite 176) werden wir dank dieses saubereren Energiemix unseren gesamten CO<sub>2</sub>-Fussabdruck gegenüber 2005 um 21% senken können (siehe CO<sub>2</sub>-Fussabdruck in der Tabelle auf Seite 182).

>> Nähere Angaben zum Umweltmanagementsystem von UBS sind auf dem Internet unter [www.ubs.com/umwelt](http://www.ubs.com/umwelt) verfügbar.

#### Verifizierung durch SGS Société Générale de Surveillance SA

«Wir haben die Korrektheit der Aussagen im Umweltbericht 2006 der UBS AG überprüft und, wo immer nötig, Nachweise erbringen lassen. Wir bestätigen hiermit, dass der Bericht mit der nötigen Sorgfalt erstellt wurde, dass er inhaltlich in Bezug auf die Umweltleistung korrekt ist, die wesentlichen Aspekte des Umweltmanagementsystems der UBS AG beschreibt und dem Stand der aktuellen Praxis entspricht.

Wir haben auch eine Drittpartei-Verifizierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Jahren 2004, 2005 und 2006 gemäss den Prinzipien von ISO 14064-1 (2006) durchgeführt. Unserer Meinung nach sind die ausgewiesenen CO<sub>2</sub>-Emissionen korrekt, transparent und ohne materielle Fehler oder Falschaussagen und halten die Wesentlichkeitsschwelle ein.»

*Elvira Bieri, Dr. Erhard Hug und Dr. Jochen Gross, Zürich, Februar 2007*

Umwelt-Kennzahlen<sup>1</sup>

		2006 <sup>2</sup>			2005 <sup>2</sup>	2004 <sup>2</sup>
	GRI <sup>3</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>	Datenqualität <sup>5</sup>	Trend <sup>6</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>
<b>Total direkter und intermediärer Energieverbrauch<sup>7</sup></b>		<b>951 GWh</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	918 GWh	895 GWh
<b>Total direkter Energieverbrauch<sup>8</sup></b>	<b>EN3</b>	<b>154 GWh</b>	<b>***</b>	<b>↘</b>	169 GWh	203 GWh
Erdgas		85,5%	***	→	86,0%	84,3%
Heizöl		11,8%	***	↗	11,0%	11,4%
Treibstoffe (Benzin, Diesel, Gas)		2,7%	***	↘	3,0%	4,3%
Erneuerbare Energie (Solarstrom, usw.)		0,03%	***	↑	0,02%	0,02%
<b>Total intermediärer Energieverbrauch<sup>9</sup></b>	<b>EN4</b>	<b>797 GWh</b>	<b>***</b>	<b>↗</b>	749 GWh	692 GWh
Elektrizität aus Gaskraftwerken		13,2%	***	↘	14,3%	15,5%
Elektrizität aus Ölkraftwerken		4,5%	***	→	4,3%	4,4%
Elektrizität aus Kohlekraftwerken		21,7%	**	→	22,9%	23,8%
Elektrizität aus Atomkraftwerken		20,5%	***	↓	29,9%	24,9%
Elektrizität aus Wasserkraftwerken		21,4%	***	↑	12,1%	16,3%
Elektrizität aus mit Biomasse und Abfall betriebenen Kraftwerken		0,5%	**	→	0,5%	0,5%
Elektrizität aus Windkraftwerken		2,0%	***	↑	1,3%	1,6%
Elektrizität aus anderen erneuerbaren Ressourcen		10,3%	***	↑	9,3%	8,0%
Fernwärme		6,0%	**	↗	5,4%	5,1%
<b>Total indirekter Energieverbrauch<sup>10</sup></b>	<b>EN4</b>	<b>1790 GWh</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	1849 GWh	1689 GWh
<b>Total Geschäftsreisen</b>	<b>EN29</b>	<b>936 Mio. Pkm</b>	<b>***</b>	<b>↑</b>	757 Mio. Pkm	658 Mio. Pkm
Zugverkehr <sup>11</sup>		4,1%	**	↗	3,7%	5,0%
Strassenverkehr <sup>11</sup>		0,6%	**	↘	0,7%	0,8%
Flugverkehr		95,3%	***	→	95,6%	94,2%
<b>Anzahl Flüge (Abschnitte)</b>		<b>402 629</b>	<b>***</b>	<b>↑</b>	358 992	323 467
<b>Total Papierverbrauch</b>	<b>EN1</b>	<b>14 013 t</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	14 020 t	13 551 t
Recyclingpapier (post-consumer)	EN2	6,2%	***	↓	7,1%	8,1%
Frischfasern ECF + TCF <sup>12</sup>		93,8%	***	→	92,9%	91,9%
Frischfasern chlorgebleicht		0,0%	***	→	0,0%	0,0%
<b>Total Entsorgung</b>	<b>EN22</b>	<b>22 631 t</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	23 073 t	24 852 t
Wertstoffe getrennt und rezykliert		58,2%	***	↓	64,8%	64,4%
Verbrennung		12,7%	***	↑	9,3%	8,0%
Deponie		29,1%	**	↗	25,9%	27,6%
<b>Total Wasserverbrauch</b>	<b>EN8</b>	<b>1,94 Mio. m<sup>3</sup></b>	<b>**</b>	<b>→</b>	1,84 Mio. m <sup>3</sup>	1,77 Mio. m <sup>3</sup>
<b>Total Umwelt-Fussabdruck<sup>13</sup></b>		<b>2 848 GWh</b>	<b>**</b>	<b>→</b>	2 922 GWh	2 658 GWh
<b>Total CO<sub>2</sub>-Fussabdruck<sup>14</sup></b>		<b>293 169 t</b>	<b>***</b>	<b>↓</b>	372 184 t	360 502 t
Total direktes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 1) <sup>15</sup>	EN16	31 519 t	**	↘	34 556 t	41 858 t
Total indirektes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 2) <sup>15</sup>	EN16	230 015 t	**	→	225 854 t	219 727 t
Total übriges indirektes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 3) <sup>15</sup>	EN17	132 635 t	***	↑	111 773 t	98 918 t
Total CO <sub>2</sub> e-Offsets (geschäftsbedingte Flugreisen) <sup>16</sup>		101 000 t	***	↑	-	-

**Legende:** GWh = Gigawattstunde; Pkm = Personenkilometer; t = Tonne; m<sup>3</sup> = Kubikmeter.

<sup>1</sup> Alle Beträge basieren auf dem Erkenntnisstand per Januar 2007. <sup>2</sup> Berichtsperiode: 2006 (1. Juli 2005 – 30. Juni 2006), 2005 (1. Juli 2004 – 30. Juni 2005), 2004 (1. Juli 2003 – 30. Juni 2004). <sup>3</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). EN steht für die GRI Umweltleistungsindikatoren. <sup>4</sup> Geringfügige Abweichungen zu 100% sind durch Rundungen möglich. <sup>5</sup> Gibt die geschätzte Unsicherheit in Prozent der aggregierten Daten an und ist wie folgt gekennzeichnet (Konfidenzintervall 95%): bis zu 5% mit \*\*\*, bis zu 15% mit \*\*, bis zu 30% mit \*. Unsicherheit ist die mögliche Differenz zwischen einem kommunizierten Wert und dem wahren Wert. <sup>6</sup> Trend: Bei einer \*\*\*/\*\*/\* Datenqualität wird jeweils bis zu einer Abweichung zu den Vorjahreswerten von 5/10/15% die Tendenz als gleichbleibend (→), von 10/20/30% als leicht sinkend/steigend (↘/↗) und von über 10/20/30% als sinkend/steigend (↓/↑) angegeben. <sup>7</sup> Entspricht der Energie, welche innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird. <sup>8</sup> Entspricht dem Bezug von Primärenergie, welche innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird (Öl, Gas, Treibstoffe). <sup>9</sup> Entspricht dem Bezug von Energie, welche aus der Umwandlung von Primärenergie gewonnen wird und innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird (z.B. Elektrizität und Fernwärme). <sup>10</sup> Bezieht sich auf Primärenergie, welche zur Produktion von Strom und Fernwärme für UBS verbraucht wird. <sup>11</sup> Zug- und Strassenverkehr: nur Schweiz. <sup>12</sup> Papier aus Frischfasern, welches ohne elementaren Chlor (ECF «Elementary Chlorine Free») oder gänzlich ohne Chlorverbindungen (TCF «Totally Chlorine Free») gebleicht wurde. <sup>13</sup> Zeigt die Umweltbelastung (z.B. durch Emissionen, Ressourcenverbrauch, Abfälle) eines Prozesses inklusive den relevanten vor- und nachgelagerten Prozessen. Sie wird über den Verbrauch an nicht erneuerbaren Energien angenähert. <sup>14</sup> CO<sub>2</sub>-Fussabdruck entspricht dem Total der CO<sub>2</sub>-Emissionen (GHG Scope 1, 2 und 3) abzüglich CO<sub>2</sub>e-Offsets. <sup>15</sup> Bezieht sich auf ISO 14064 und die «Greenhouse Gas Protocol Initiative» ([www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org)), die internationalen Standards für CO<sub>2</sub>-Berichterstattung: direktes CO<sub>2</sub> (Scope 1) beinhaltet direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen von UBS; indirektes CO<sub>2</sub> (Scope 2) beinhaltet indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen in Verbindung mit der Erzeugung von Elektrizität, Wärme oder Dampf; übriges indirektes CO<sub>2</sub> (Scope 3) beinhaltet indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen in Verbindung mit Geschäftsreisen, Papierverbrauch und der Entsorgung von Abfall. <sup>16</sup> Offsets aus Projekten Dritter zur Kompensation von Treibhausgasen, in CO<sub>2</sub>-Equivalenten (CO<sub>2</sub>e). Diese Offsets kompensieren unsere durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen.



**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 | SAP-No. 80532D-0701





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

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