

# Handbuch 2000/2001



# Unser Informationsportfolio

Dieses Handbuch ist in Deutsch und Englisch (SAP-80532-0101) erhältlich und wird durch folgende Publikationen ergänzt:

---

## Jahresbericht 2000

Unser Jahresbericht beinhaltet kurze Beschreibungen unserer Unternehmensgruppen und einen Überblick über das Jahr 2000. Er ist in Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch und Spanisch erhältlich (SAP-80530-0101).

---

## Finanzbericht 2000

Unser Finanzbericht enthält die geprüfte Jahresrechnung mit Detailanalysen. Er ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-80531-0101).

---

## Quartalsberichte

Wir publizieren ausführliche Quartalsberichte und Analysen, einschliesslich Kommentare über den Geschäftsverlauf und die Fortschritte der wichtigsten strategischen Initiativen.

---

## Unser Engagement 1999/2000

Der Bericht «Unser Engagement 1999/2000» zeigt auf, wie wir für unsere Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft Mehrwerte schaffen und wie wir unsere Verantwortung gegenüber unseren Anspruchsgruppen wahrnehmen. Er ist in Deutsch, Französisch und Englisch erhältlich (SAP-81011-0001).

---

Alle aufgeführten Berichte sind im Internet verfügbar: [www.ubs.com/investor-relations](http://www.ubs.com/investor-relations).

Sie können auch unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz in gedruckter Form bestellt werden bei: UBS AG, Informationszentrum, CA50-XMB, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz.

### «Spitzenleistungen»

Als Sponsor des «UBS Verbier Festival Youth Orchestra» fördern wir junge Talente aus der ganzen Welt auf ihrem Weg an die Spitze. Der Jahresbericht 2000 porträtiert einige dieser jungen Künstler, die ebenfalls auf der Umschlagseite dieses Berichts abgebildet sind.



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Der UBS-Konzern	
Kennzahlen UBS-Konzern	4
Strategie, Organisation, Geschichte	5
Die Unternehmensgruppen	
UBS Schweiz	14
UBS Asset Management	25
UBS Warburg	30
Corporate Center	41
Risiko	
Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle	54
Risikoanalyse	60
Bilanzbewirtschaftung	75
Corporate Governance	
Organisation und Führung des Konzerns	88
Verwaltungsrat, Konzernleitung und Group Managing Board	93
Beziehung zu den Aufsichtsbehörden	98
Offenlegungsgrundsätze	102
Informationen über die UBS-Aktie	
Die globale Aktie	106
Die UBS-Aktie im Jahr 2000	108

# Einleitung

Das UBS-Handbuch wird zum ersten Mal publiziert. Es enthält ein umfangreiches Angebot an nicht finanzbezogenen Detailinformationen zur UBS.

Im Handbuch wird der UBS-Konzern beschrieben: seine Strategie, seine Organisation und seine Geschäftsaktivitäten. Die Grundsätze der Risikobewirtschaftung des Konzerns werden dargelegt und die Entwicklung in den Bereichen Kredit- und Marktrisiko sowie Bilanzbewirtschaftung während des Geschäftsjahres kommentiert. Zudem enthält es eine Beschreibung der Leistungen des Konzerns im Bereich Umwelt.

Das Handbuch erklärt die Prozesse, die UBS im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung implementiert sowie die im Geschäftsjahr 2000 eingeführte Markenstrategie. Es enthält ausserdem detaillierte Angaben zur Corporate Governance des Konzerns, zu den Beziehungen mit den Aufsichtsbehörden und den Aktionären sowie Informationen über die UBS-Aktie.

Es empfiehlt sich, das Handbuch in Verbindung mit den übrigen von UBS veröffentlichten Informationen zum Jahresabschluss zu lesen. Dies gilt insbesondere für den Finanzbericht 2000, der entsprechend den gesetzlichen Vorschriften die gesamte Berichterstattung zum Konzernergebnis 2000 enthält. Zusätzlich publiziert

UBS vierteljährlich einen ausführlichen Finanzbericht, mit detaillierter Analyse der einzelnen Quartalsergebnisse, sowie einen Jahresbericht, der das Finanzergebnis und die Tätigkeit des Konzerns im Jahr 2000 zusammenfasst.

Wir hoffen, dass diese Dokumente für Sie nützlich und aufschlussreich sind. Hinsichtlich Transparenz und Offenlegung von Informationen gehört UBS weltweit zu den führenden Unternehmen. Dennoch würden wir uns über Ihre Vorschläge zur Verbesserung von Inhalt und Präsentation unseres Informationsportfolios freuen.

Kontaktadresse Investor Relations:

UBS AG  
Investor Relations G41B  
Postfach, CH-8098 Zürich  
Telefon +41-1-234 41 00  
Fax +41-1-234 34 15  
E-Mail [SH-investorrelations@ubs.com](mailto:SH-investorrelations@ubs.com)  
[www.ubs.com/investor-relations](http://www.ubs.com/investor-relations)

# Der UBS-Konzern

# Kennzahlen UBS-Konzern

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %	
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.98 <sup>1</sup>	31.12.99
<b>Schlüsselzahlen Erfolgsrechnung</b>				
Geschäftsertrag	36 402	28 425	22 247	28
Geschäftsaufwand	26 203	20 532	18 376	28
Ergebnis vor Steuern	10 199	7 893	3 871	29
Konzernergebnis	7 792	6 153	2 972	27
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>2</sup>	72,2	69,9	79,2	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Goodwill (%) <sup>2,3</sup>	70,4	68,7	77,7	
<b>Kennzahlen pro Aktie (CHF)</b>				
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie <sup>4,7</sup>	19,33	15,20	7,33	27
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill <sup>3,4,7</sup>	20,99	16,04	8,18	31
Verwässertes Ergebnis pro Aktie <sup>4,7</sup>	19,04	15,07	7,20	26
Verwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill <sup>3,4,7</sup>	20,67	15,90	8,03	30
<b>Eigenkapitalrendite (%)</b>				
Eigenkapitalrendite <sup>5</sup>	21,5	22,4	10,7	
Eigenkapitalrendite vor Goodwill <sup>3,5</sup>	23,4	23,6	12,0	

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %	
Per	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.98 <sup>1</sup>	31.12.99
<b>Schlüsselzahlen Bilanz</b>				
Total Aktiven	1 087 552	896 556	861 282	21
Eigenkapital	44 833	30 608	28 794	46
Börsenkapitalisierung	112 666	92 642	90 720	22
<b>BIZ-Kennzahlen</b>				
Tier 1-Kapital (%)	11,7	10,6	9,3	
Gesamtkapital (Tier 1 und 2) (%)	15,7	14,5	13,2	
Risikogewichtete Aktiven	273 290	273 107	303 719	0
Total verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	2 469	1 744	1 573	42
Personalbestand (auf Vollzeitbasis) <sup>6</sup>	71 076	49 058	48 011	45
<b>Langfristige Ratings</b>				
Fitch, London	AAA	AAA	AAA	
Moody's, New York	Aa1	Aa1	Aa1	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	

## Um finanzielle Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis<sup>8</sup>

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %	
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.99	
Geschäftsertrag	36 402	26 587	37	
Geschäftsaufwand	25 763	20 534	25	
Ergebnis vor Steuern	10 639	6 053	76	
Konzernergebnis	8 132	4 665	74	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Goodwill (%) <sup>2,3</sup>	69,2	73,3		
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill-Abschreibung (CHF) <sup>3,4,7</sup>	21,83	12,37	76	
Verwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill-Abschreibung (CHF) <sup>3,4,7</sup>	21,50	12,26	75	
Eigenkapitalrendite vor Goodwill-Abschreibung (%) <sup>3,5</sup>	24,3	18,2		

<sup>1</sup> Die Zahlen für 1999 und 1998 wurden angepasst einerseits unter Berücksichtigung erfolgter Änderungen in den Rechnungslegungsgrundsätzen der International Accounting Standards und andererseits in der Darstellung (siehe UBS-Finanzbericht 2000). <sup>2</sup> Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Wertberichtigung für Kreditrisiken. <sup>3</sup> Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten. <sup>4</sup> Für die Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe UBS-Finanzbericht 2000. <sup>5</sup> Konzernergebnis / durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende. <sup>6</sup> Im Personalbestand des Konzerns ist der Personalbestand der Klinik Hirslanden AG nicht enthalten (1839 am 31.12.2000 und 1853 am 31.12.1999). <sup>7</sup> Die Anzahl Aktien wurde entsprechend dem per 8.5.2000 in Kraft getretenen Aktiensplit im Verhältnis 1:2 für 1999 und 1998 angepasst. <sup>8</sup> Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind im UBS-Finanzbericht enthalten.

Falls nichts anderes erwähnt ist, beinhalten alle Zahlen per 31.12.2000 in diesem Handbuch die Auswirkungen aus dem Kauf von PaineWebber, welcher am 3.11.2000 erfolgte.

# Strategie, Organisation, Geschichte

Die Vision von UBS ist es, das herausragende globale, integrierte Finanzdienstleistungsunternehmen und die führende Bank der Schweiz zu sein. UBS ist weltweit der führende Anbieter von Private-Banking-Dienstleistungen und einer der grössten Vermögensverwalter. Im Investment-Banking- und Wertschäftengeschäft belegt sie unter den wichtigsten globalen Finanzinstituten einen Spitzenplatz. In der Schweiz ist sie klar die Nummer 1 im Retail- und Firmenkundengeschäft. Als integrierter Konzern greift UBS auf die vereinten Ressourcen und das Know-how aller Geschäftseinheiten zurück und schafft so Mehrwert für ihre Kunden.

UBS kann nur erfolgreich sein, wenn sie ihren Kunden innovative und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbietet und dauerhafte persönliche Beziehungen zu ihnen aufbaut. Kundenorientierung ist deshalb die wichtigste Triebfeder all ihrer Aktivitäten.

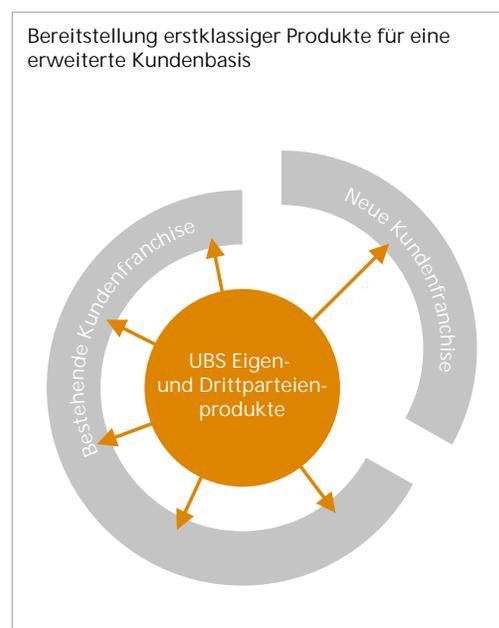
UBS will für ihre Aktionäre Mehrwerte schaffen durch nachhaltiges Wachstum ihres Geschäfts innerhalb angemessener Risikoparameter. Mit ihrem Ansatz des «Value Management» schafft sie Mehrwert für alle Anspruchsgruppen.

UBS will im harten Wettbewerb um Talente erfolgreich sein. Qualität und Integrität der Mitarbeiter schaffen Mehrwert für die Kunden und für den Konzern. UBS will eine attraktive Arbeitgeberin sein.

Der Ruf der UBS ist eines ihrer wertvollsten Güter. UBS will sich an die höchsten ethischen Standards halten, die zahlreichen Risiken mit grösster Sorgfalt handhaben und dem Wort und Geist aller Gesetze, Regeln und Praktiken, denen sie untersteht, gerecht werden.

## Strategie

Die Strategie der UBS besteht darin, für ihre Zielkundschaft – individuelle, institutionelle und Firmenkunden – erstklassige Anlageprodukte und Beratungsdienstleistungen bereitzustellen.



UBS ist bestrebt, ihre qualitativ hoch stehenden Produkte und Dienstleistungen einer sich stets erweiternden Kundenbasis anzubieten, und zwar durch organisches Wachstum, durch Akquisitionen oder durch strategische Partnerschaften.

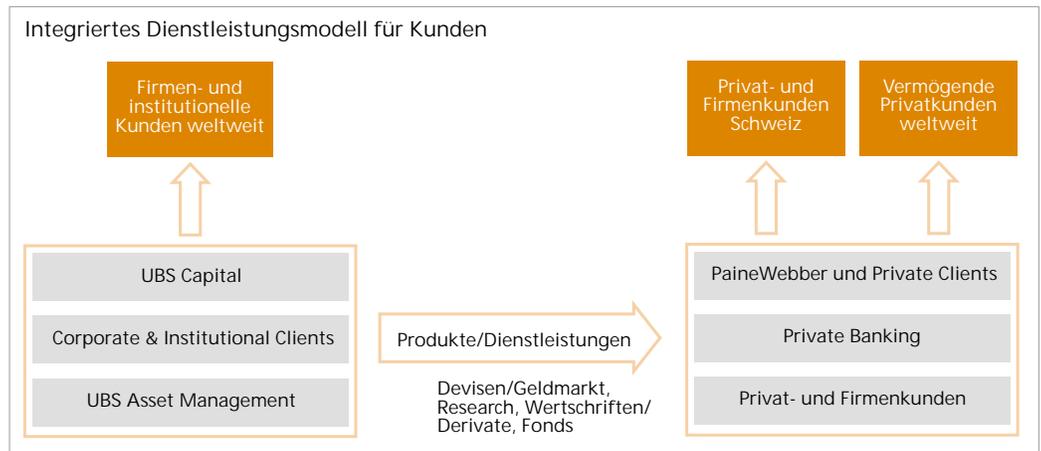
Für die Kunden der UBS sind Auswahlmöglichkeiten im Dienstleistungsangebot entscheidend. Der Konzern erweitert seine Produktpalette, indem er das eigene Angebot mit einer Auswahl an Produkten von Drittanbietern ergänzt, deren Qualität von UBS geprüft wird.

UBS ist überzeugt, dass in Zukunft alle ihre Kunden in ihrer Ausrichtung global sein werden: entweder indem sie selber global präsent sind oder indem sie global investieren. Alle ihre Geschäftseinheiten müssen deshalb auf globaler Ebene wettbewerbsfähig sein.

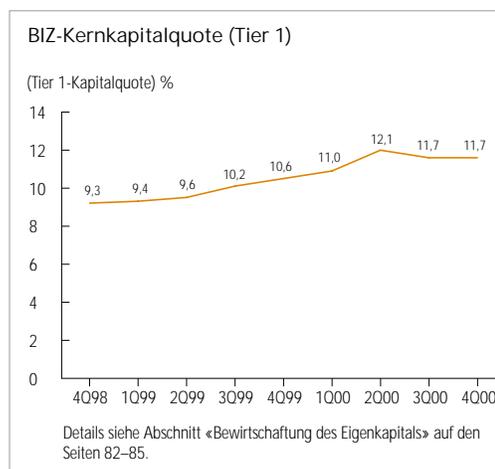
UBS strebt in all ihren Schlüsselaktivitäten die Grösse und Reichweite an, die notwendig ist, um die umfassende Dienstleistungspalette mit maximaler Effizienz anbieten zu können. Im Wettbewerb werden Preise allerdings nur noch selten die entscheidende Rolle spielen.

Die Kundenphilosophie der UBS beruht auf Beratung und der Vertrautheit unserer Berater mit den Kundenbedürfnissen. Die Kunden haben die Wahl zwischen zahlreichen konventionellen und elektronischen Vertriebskanälen, wobei die Beratung immer im Zentrum der Kundenbeziehung steht.





Die Effizienz des integrierten Modells zeigt sich an den GOALS, die im November 2000 PaineWebber-Kunden angeboten wurden. GOALS sind aktiengebundene, von UBS Warburg entwickelte Wertpapiere, die eine Anleihe mit einer Short-Put-Option auf eine bestimmte Aktie kombinieren. Damit erhielten die Kunden von PaineWebber Zugang zu einem absolut neuen Anlageprodukt, das auf dem Know-how von UBS Warburg im Bereich strukturierter Produkte für Privatkunden aufbaut. Die Kreditkomponente des Produkts basiert auf dem Rating und der Kapitalkraft des UBS-Konzerns. Die Kombination mit einem Aktienderivat ergab ein Produkt, das PaineWebber ohne den UBS-Konzern nicht hätte auf den Markt bringen können. Andererseits wäre UBS Warburg ohne PaineWebber in den USA nicht im Besitz der entsprechenden Vertriebsstruktur gewesen.



### Kapitalkraft

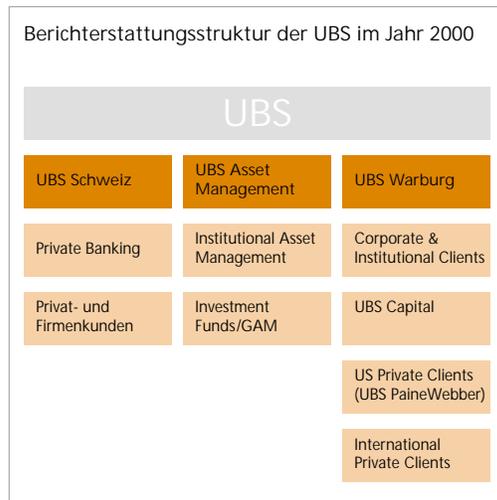
UBS verfügt über eine solide und gut bewirtschaftete Kapitalstruktur. Ihre finanzielle Stabilität ist darauf zurückzuführen, dass sie zu den kapitalkräftigsten Banken der Welt gehört. UBS ist überzeugt, dass ihre Finanzstärke ein wesentliches Differenzierungsmerkmal in den Augen ihrer Kunden und Aktionäre darstellt.

UBS ist einer disziplinierten Bilanzbewirtschaftung und der Optimierung ihrer Kapitalstruktur verpflichtet. Sie nutzt sämtliche Kapitalbewirtschaftungsmassnahmen, um Überschusskapital entweder im besten Interesse der Aktionäre zu verwenden oder diesen zurückzuerstatten.

UBS will technologisch zur Elite gehören. Sie sieht jedoch im E-Commerce nicht ein eigenständiges Geschäftsfeld, sondern betrachtet es als integralen Bestandteil sämtlicher Geschäftsaktivitäten. Die Bank ist bestrebt, mit dem Einsatz von Technologie neue Kunden anzusprechen und Märkte zu erschliessen, die ihr früher nicht zugänglich waren. UBS will die Erfahrung ihrer Kunden stärken und den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen erhöhen. Gleichzeitig sollen damit die Produktionskosten ihrer Dienstleistungen minimiert werden.

### Geschäfts- und Managementstruktur

UBS verfolgt ihre Strategien mit drei Unternehmensgruppen, die in ihrem Kerngeschäft zu den jeweils führenden globalen Anbietern gehören. Sie strebt für sämtliche Unternehmensgruppen eine weitere Stärkung ihrer Position an. UBS ist jedoch keine Holdinggesellschaft, sondern operiert als integriertes Dienstleistungsunternehmen.



«Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile» – nach diesem Prinzip werden die Unternehmensgruppen der UBS zur Optimierung des Shareholder Value als Einheit geführt.

Dies bedeutet, dass die auf das Wholesale-Geschäft ausgerichteten Einheiten wie Corporate and Institutional Clients, UBS Capital und UBS Asset Management ihre Produkte einerseits direkt an ihre eigene Kundschaft im Firmen- und institutionellen Kundensegment vertreiben. Andererseits werden diese Produkte durch die Einheiten International Private Clients, US Private Clients und UBS Schweiz auch privaten Kunden angeboten. Dies liegt im Interesse der Privatkunden der UBS, die so Zugang zu hochwertigen und fortschrittlichen Produkten und Dienstleistungen erhalten. Gleichzeitig profitieren die im Wholesale-Geschäft tätigen Einheiten der UBS von einem erstklassigen Vertriebsnetz, und der Konzern ist in der Lage, die Vorteile der integrierten Wertschöpfungskette zu nutzen.

Jede Unternehmensgruppe wird von einem Mitglied der Konzernleitung mit entsprechender Ergebnisverantwortung geführt.

UBS Schweiz – Stephan Haeringer

Die Geschäftseinheit Private Banking der Unternehmensgruppe UBS Schweiz bietet umfassende Vermögensverwaltungsdienstleistungen für private Kunden in der Schweiz und in den wichtigsten internationalen Finanzzentren an.

Private Banking ist die grösste Privatbank der Welt. Im Zentrum ihrer Strategie stehen der Kundenberater und die Verbindung einer starken persönlichen Kundenbeziehung mit einem breiten

Produkte- und Dienstleistungsangebot, das sich an wohlhabende Kunden richtet und durch innovative technologische Lösungen ergänzt wird.

In der Schweiz bietet die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden eine vollständige Palette von Bank- und Wertschriftendienstleistungen für Individual- und Firmenkunden an. Der Fokus liegt dabei auf hoher Servicequalität, Rentabilität und Wachstum basierend auf einer Multikanal-Vertriebsstrategie.

UBS Asset Management – Peter Wuffli

UBS Asset Management bietet weltweit einer Vielzahl institutioneller und Anlagefondskunden Vermögensverwaltungsprodukte an. Die breite Dienstleistungspalette umfasst traditionelle und alternative Anlageformen, wobei das Schwergewicht auf Preis-Wert-orientierten Anlagen liegt. UBS Asset Management stellt dem UBS-Konzern Anlagefonds für seine privaten Kunden zur Verfügung. Durch den Vertrieb über Drittanbieter soll vermehrt auch Individualkunden ausserhalb des UBS-Konzerns Zugang zu UBS Anlagefonds ermöglicht werden.

UBS Asset Management gehört zu den fünf weltweit führenden institutionellen Vermögensverwaltern und ist der grösste Fondsmanager in Europa. Unter den Fondsmanagern in der Schweiz ist die Unternehmensgruppe führend.

UBS Warburg – Markus Granzio

Die Unternehmensgruppe UBS Warburg ist weltweit als kundenorientiertes Wertschriften-, Investment-Banking- und Vermögensverwaltungsunternehmen tätig. Sowohl für ihre eigenen Firmen- und institutionellen Kunden als auch für andere Geschäftseinheiten des Konzerns bietet UBS Warburg Produktinnovationen, erstklassiges Research und ausgezeichnete Beratung sowie den weltweiten Zugang zu den Kapitalmärkten an.

PaineWebber, die Nummer vier im Privatkundengeschäft in den USA, offeriert wohlhabenden US-Kunden Beratungsdienstleistungen und hervorragende Produkte.

Corporate Center – Luqman Arnold

Das Geschäftsportfolio des UBS-Konzerns wird ausschliesslich zur langfristigen Maximierung des «Shareholder Value» geführt. Risiko-Ertragsprofile werden sorgfältig überwacht und kontrolliert. Eine starke Kapitalisierung und gute Kreditratings werden UBS auch künftig auszeichnen.



Das Corporate Center stellt sicher, dass die Unternehmensgruppen als kohärentes und wirksames Ganzes zusammenarbeiten, mit gemeinsamen Wertvorstellungen und Grundsätzen.

Das Corporate Center steht unter der Leitung von Luqman Arnold, der im April 2001 das Präsidium der Konzernleitung übernimmt.

#### Führungsstruktur

Um den höchsten Standards der Unternehmensführung gerecht zu werden, verfügt UBS über zwei Führungsgremien. Der Verwaltungsrat trägt die oberste Verantwortung für die strategische Ausrichtung der Geschäftstätigkeit des UBS-Konzerns sowie für die Aufsicht und Kontrolle der Konzernleitung. Die Mehrheit der Verwaltungsräte sind externe Mitglieder, die von der Bank unabhängig sind. Die Konzernleitung, das oberste geschäftsführende Organ der UBS, trägt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Konzernstrategien, deren Umsetzung sowie für das Geschäftsergebnis.

#### Finanzielle Ziele der UBS

UBS konzentriert sich auf vier Ziele, die sicherstellen sollen, dass die Bank für ihre Aktionäre kontinuierlich Mehrwert schafft. UBS veröffentlicht vierteljährlich ihre Geschäftsergebnisse, die sie an diesen Zielen misst.

- UBS will den Wert des Konzerns erhöhen, indem sie eine nachhaltige Eigenkapitalrendite nach Steuern von 15–20% erzielt, auch bei sich verändernden Marktverhältnissen.
- UBS strebt die Schaffung von Mehrwert für ihre Aktionäre an durch ein durchschnittlich zweistelliges jährliches Wachstum des Gewinns pro Aktie, auch bei sich verändernden Marktverhältnissen.

- UBS will durch Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen das Kosten-Ertrags-Verhältnis des Konzerns auf das Niveau ihrer besten Konkurrenten bringen.
- UBS strebt einen eindeutigen Wachstumstrend bei den Nettozuflüssen an Neugeldern im Geschäft mit privaten Kunden an.

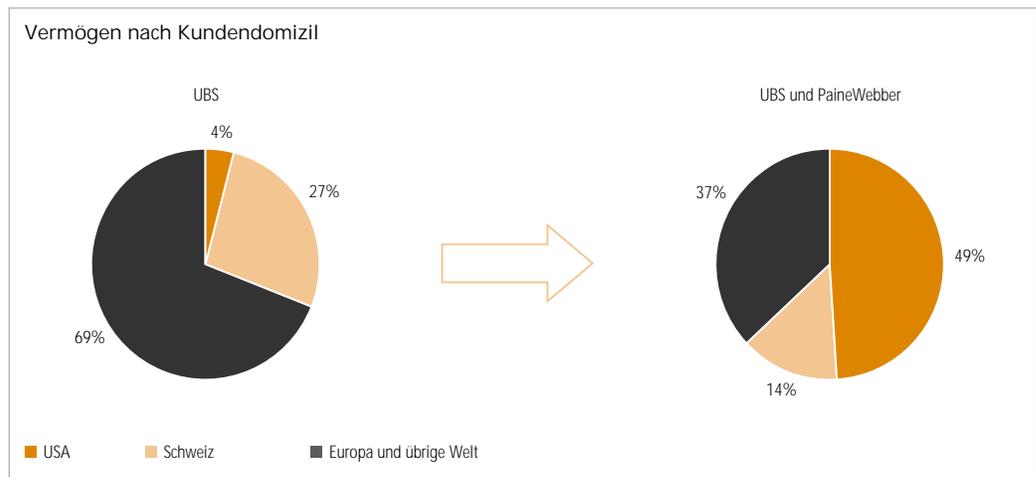
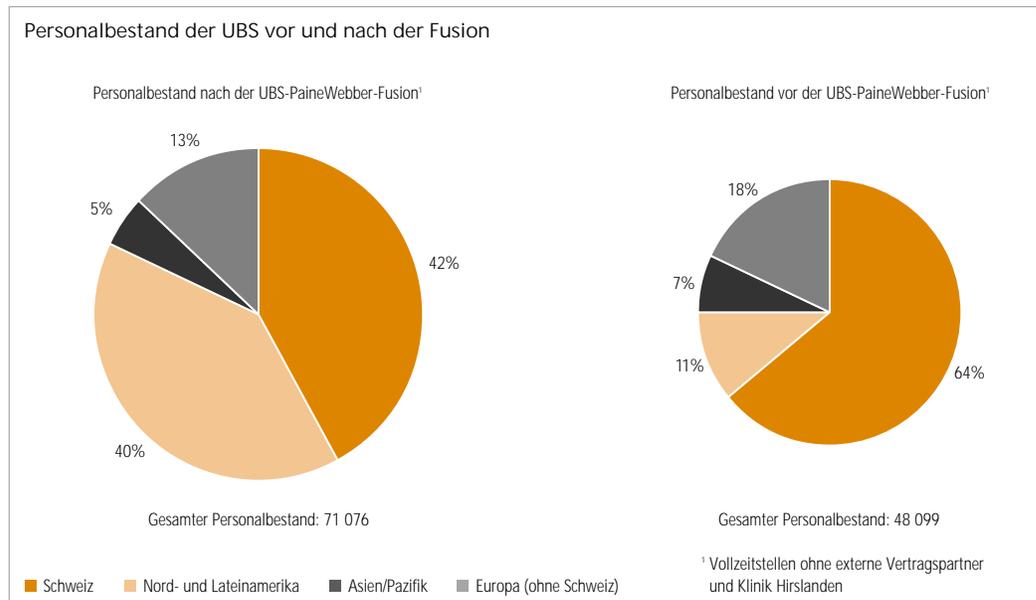
Die ersten drei Ziele beziehen sich auf Grössen vor Goodwill-Abschreibungen und sind um finanzielle Sonderfaktoren bereinigt (siehe Offenlegungsgrundsätze auf Seite 102–104).

Durch eine transparente, offene und konsequente Kommunikation mit den Investoren und den Finanzmärkten wird eine faire Marktbewertung angestrebt.

#### PaineWebber

Am 14. Dezember 1999 gab UBS ihre Absicht bekannt, sich bei der US-amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde, der «Securities and Exchange Commission», zu registrieren und die Kotierung ihrer Aktien an der New Yorker Börse zu beantragen. Das Ziel war am 16. Mai 2000 erreicht, als der Handel mit UBS-Aktien an der Wall Street aufgenommen wurde. Am 12. Juli 2000 wurde die Fusion mit Paine Webber Group, Inc. bekannt gegeben. Der Zusammenschluss, wie auch die damit verbundene Aktienemission durch UBS, wurde durch die Aktionäre von PaineWebber und UBS gutgeheissen und die Fusion am 3. November 2000 vollzogen.

Mit dem Abschluss der operativen Integration per Ende 2000 wurde PaineWebber erfolgreich in den UBS-Konzern eingebunden, ohne bedeutende Abgänge von Kundenberatern zu verzeichnen. Die Fusion erhielt bei den PaineWebber-Mitarbeitern eine breite Zustimmung: Von den Mitarbeitern, die in der neuen Organisation ein



Stellenangebot erhielten, haben 98% das Angebot angenommen.

Durch die Fusion mit PaineWebber positioniert sich UBS im US-Markt als führender Anbieter von Vermögensverwaltungsdienstleistungen für wohlhabende Privatkunden. Verglichen mit den bedeutendsten Konkurrenten, ist das durchschnittliche für den einzelnen Kunden verwaltete Vermögen bei PaineWebber deutlich höher.

PaineWebber eröffnet neue Vertriebskanäle in den USA und macht die Kundenbasis der UBS hinsichtlich Grösse und geografischer Reichweite einmalig.

Die Auswirkungen des Zusammenschlusses gehen über das Privatkundengeschäft der UBS

hinaus. Die Unternehmensgruppe UBS Warburg kann damit ihre Kompetenz in den Bereichen Asset-Backed Securities, Immobilien, Corporate Finance und Fixed Income Sales ausbauen und ihre Position im US-Aktiengeschäft massiv stärken. Mittlerweile decken UBS-Analysten in ihrer Tätigkeit 90% der Unternehmen des S&P 500 und des NASDAQ 100 ab.

Neben diesen unmittelbaren Auswirkungen erhöhte der Zusammenschluss mit PaineWebber auch die Attraktivität von UBS Warburg als Arbeitgeber im amerikanischen Investment Banking. Durch die erzielte Positionierung im US-Arbeitsmarkt ist UBS im Zuge der stattfindenden Branchenkonsolidierung in der Lage, gezielt

Know-how aufzubauen und neue Mitarbeiter für sämtliche Bereiche anzuwerben.

### Branchentrends

UBS ist besonders günstig positioniert, um aus den sich abzeichnenden Trends an den internationalen Finanzmärkten Nutzen zu ziehen.

Das Interesse privater Investoren an Aktienanlagen – sei es im Rahmen des individuellen Sparens oder im Zusammenhang mit der Altersvorsorge – ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Von dieser Entwicklung werden jene Unternehmen profitieren, die Kundenvermögen verwalten oder mit Kapitalmarktprodukten handeln.

Die fortschreitende Standardisierung der Wholesale-Produkte führt zu zunehmendem Wettbewerb und schrumpfenden Margen. Dieser Trend beeinträchtigt allerdings Institute wie UBS weniger, da sie aufgrund ihrer Grösse, ihrer globalen Reichweite und ihrer technologischen Infrastruktur in der Lage sind, die zur Erhaltung der Rentabilität erforderlichen Volumen zu bewältigen.

Die Deregulierung und Globalisierung der Märkte wird nach Ansicht der UBS weiter fortschreiten. Dementsprechend werden sowohl institutionelle als auch Firmenkunden in zunehmendem Masse internationale Investitionen tätigen. In der Nutzung grenzüberschreitender Kapitalströme ergeben sich für Unternehmen wie UBS aufgrund ihrer weltweiten Präsenz grosse Chancen.

Der bedeutendste Trend, der die Geschäftstätigkeit von UBS in den kommenden Jahren beeinflussen wird, ist die erwartete Zunahme und

Konzentration privater Vermögen. 1999 befanden sich in den USA 65% aller privaten Vermögenswerte im Besitz wohlhabender Haushalte mit einem verfügbaren Nettovermögen von mehr als 500 000 Dollar. Dieser Wert dürfte bis 2003 auf 78% ansteigen. In Europa zeichnet sich diese Entwicklung nicht ganz so ausgeprägt ab. Bis 2005 sollten jedoch auch hier 43% der gesamten Privatvermögen auf wohlhabende Haushalte mit einem verfügbaren Nettovermögen von über 500 000 Euro entfallen (verglichen mit 35% im Jahr 2000). Dieser Vermögenszuwachs, gekoppelt mit der zunehmenden Verlagerung auf Aktienanlagen, eröffnet den besten Vermögensverwaltern mit der stärksten globalen Ausrichtung enorme Chancen. Aufgrund der Expansion im Vermögensverwaltungsgeschäft werden Wertpapierhäuser mit einer grossen Anzahl institutioneller Kunden ein beträchtliches Wachstum verzeichnen. Gleichzeitig wird die Zunahme und Konzentration privater Vermögen die Nachfrage nach Private-Banking-Dienstleistungen wesentlich steigern und damit den gegenwärtigen Marktführern eine weitere Gelegenheit bieten, ihren Marktanteil auszubauen.

Von dieser Entwicklung dürften alle Geschäftsbereiche der UBS profitieren. Die Unternehmensgruppe UBS Asset Management gehört zu den fünf weltweit führenden institutionellen Vermögensverwaltern und verfügt zudem über eine zunehmend breitere Palette von Anlagearten. UBS Warburg besitzt eine äusserst starke Kundenfranchise im institutionellen Geschäft: Nur gerade 20% ihrer Erträge erwirtschaftet sie mit Firmenkunden. Durch die Einheiten Private Banking und PaineWebber verfügt UBS bereits heute über den grössten und ausgeglichsten Anteil am globalen Vermögensverwaltungsmarkt.

### Geschichte und Entwicklung der UBS

UBS wurde am 29. Juni 1998 durch die Fusion zweier führender Schweizer Banken, der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins, gegründet.

Die Geschichte der Schweizerischen Bankgesellschaft als starker Kraft im schweizerischen Bankwesen nahm in den 60er-Jahren des 19. Jahrhunderts ihren Anfang mit der Gründung der Bank in Winterthur und der Toggenburger Bank. 1912 verschmolzen diese beiden Finanzinstitute zur Schweizerischen Bankgesellschaft. Die Schweizerische Bankgesellschaft entwickelte sich in der Folge hauptsächlich aufgrund eigenen Wachstums, obwohl sie auch wichtige Akquisitionen tätigte, wie 1985 jene des britischen Vermögensverwalters Phillips & Drew.

Der 1872 in Basel gegründete Schweizerische Bankverein feierte 1997 sein 125-jähriges Bestehen. Seine Entwicklung lässt sich bis ins Jahr 1854 zurückverfolgen, als sich sechs Privatbanken zum «Bankverein» zusammenschlossen. Der Schweizerische Bankverein expandierte dank zahlreicher Akquisitionen, darunter:

- O'Connor & Associates, ein Verbund von auf den Handel mit Optionen und anderen derivativen Instrumenten spezialisierten Firmen (1992);
- Brinson Partners, ein führendes Unternehmen in der institutionellen Vermögensverwaltung (1995);
- das Investment-Banking- und Wertpapiergeschäft von S.G. Warburg Group (1995) und
- Dillon Read & Co. Inc., eine Investmentbank mit Sitz in den USA (1997).

All diese Akquisitionen haben sich – unabhängig von ihrer Grösse – auf die Unternehmenskultur der UBS ausgewirkt. O'Connor & Associates war zwar bedeutend kleiner als der Schweizerische Bankverein, brachte jedoch eine Affinität zur Technologie mit sowie einen Handelsansatz und eine Risikomanagement-Philosophie, die noch heute Kernwerte der UBS darstellen. Den deutlichsten Einfluss hatte der Erwerb von O'Connor auf die Kultur des Schweizerischen Bankvereins, der damit den Sprung ins moderne Zeitalter schaffte. Auch spätere Fusionen hatten einen Wandel der Unternehmenskultur zur Folge: S.G. Warburg ist die umfassende und überzeugte Kundenausrichtung zu verdanken, und der Erwerb von Brinson Partners brachte eine Professionalitätssteigerung des Vermögensverwaltungsprozesses.

Akquisitionen und die Offenheit gegenüber anderen Kulturen bleiben eine der bedeutendsten Stärken des UBS-Konzerns. UBS ist sich der Bedeutung kultureller Veränderungen als Antwort auf die zunehmenden Herausforderungen in einem hart umkämpften globalen Umfeld bewusst. Die durch Akquisitionen erworbenen Fachkenntnisse und Erfahrungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung von Unternehmenskultur, Geschäftsabläufen und Know-how.

Im Mai 2000 erfolgte die Kotierung der «Global Registered Shares» der UBS an der New Yorker Börse. Am 3. November 2000 baute UBS ihr Privatkundengeschäft in den USA aus, indem sie mit PaineWebber, einem führenden US-Vermögensverwalter, fusionierte. Wie bereits frühere Fusionspartner dürfte auch PaineWebber im Konzern Spuren hinterlassen – nicht nur durch eine verstärkte Präsenz in den USA, sondern auch dank des bewährten Know-hows in den Bereichen Marketing, Technologie, Produkteentwicklung und Ausbildung, das PaineWebber nun in das gesamte Privatkundengeschäft der UBS einbringen kann. Dies dürfte der europäischen Private-Banking-Strategie der UBS neue Impulse verleihen.

# Die Unternehmens- gruppen

# UBS Schweiz

UBS Schweiz bietet sowohl in der Schweiz als auch an anderen Finanzplätzen umfassende Vermögensverwaltungsdienstleistungen für Private-Banking-Kunden aus aller Welt an. Im Zentrum ihrer Strategie steht der Kundenberater. Enge persönliche Beziehungen werden mit dem breiten Produkt- und Dienstleistungsangebot für wohlhabende Kunden kombiniert und durch führende technologische Lösungen unterstützt. In der Schweiz bietet UBS auch ein vollständiges Paket von Bank- und Wertschriftendienstleistungen für Individual- und Firmenkunden an. UBS ist die führende Bank der Schweiz.

## Ergebnisse nach Geschäftseinheiten

Mio. CHF	Privat- und Firmenkunden		Private Banking		UBS Schweiz	
	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Geschäftsertrag	7 443	7 193	6 739	5 568	14 182	12 761
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(759)	(1 050)	(25)	(21)	(784)	(1 071)
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>6 684</b>	<b>6 143</b>	<b>6 714</b>	<b>5 547</b>	<b>13 398</b>	<b>11 690</b>
Personalaufwand	3 187	3 363	1 572	1 328	4 759	4 691
Sachaufwand	1 058	1 123	1 336	1 185	2 394	2 308
Abschreibungen ohne Goodwill	419	384	89	76	508	460
Goodwill-Abschreibung	27	2	35	21	62	23
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>4 691</b>	<b>4 872</b>	<b>3 032</b>	<b>2 610</b>	<b>7 723</b>	<b>7 482</b>
Ergebnis der Unternehmensgruppe vor Steuern	1 993	1 271	3 682	2 937	5 675	4 208
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%)	63	68	45	47	54	59
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	440	439	681	671	1 121	1 110
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	21 100	24 098	7 685	7 256	28 785	31 354

<sup>1</sup> Die Zahlen von 1999 wurden rückwirkend an die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angepasst. Die Darstellung der Ergebnisse nach Unternehmensgruppen für das Jahr 1999 wurde auf die neue Geschäftsstruktur des Konzerns abgestimmt.

## Organisationsstruktur

Die Unternehmensgruppe UBS Schweiz besteht aus zwei Geschäftseinheiten:

- Private Banking – Vermögensverwaltungsdienstleistungen;
- Privat- und Firmenkunden – Bankgeschäfte für Privatpersonen und Unternehmen in der Schweiz.

Diese beiden Geschäftseinheiten wurden im Februar 2000 derselben Führung unterstellt, um die aus der gemeinsamen Infrastruktur für den Binnenmarkt sowie aus der Zusammenlegung der Vertriebskanäle und der vereinten Betreuung ausländischer Kunden resultierenden Synergien auszuschöpfen. Zudem können dank der Zentralisierung von Kernfunktionen wie Investment Research und Financial Planning and Wealth Management alle Kundengruppen von UBS Schweiz einheitlich, effizient, optimal und ohne Doppelspurigkeiten betreut werden.

## e-Channels and Products

Um ihre E-Commerce-Vision und -Strategie voranzutreiben und die E-Banking-Aktivitäten zu koordinieren, hat UBS Schweiz im April 2000 den neuen Geschäftsbereich «e-Channels and Products» gegründet.

Dieser neue Geschäftsbereich ist verantwortlich für alle elektronischen Kanäle und Produkte

sowie die entsprechenden Dienstleistungen und Customer Support Centers. Alle Erträge aus dem elektronischen Bankgeschäft sind in den Ergebnissen der jeweiligen Geschäftseinheiten von UBS Schweiz enthalten und nicht bei der Geschäftseinheit e-Channels and Products, die als Cost Center geführt wird. Deren Kosten werden zwischen den Geschäftseinheiten Private Banking und Privat- und Firmenkunden aufgeteilt.

## E-Commerce-Strategie

E-Commerce hat einen direkten Einfluss auf die Kosten von UBS Schweiz; die elektronische Auftragsverarbeitung ist kostengünstiger und effizienter. Dies wird auch in den neuen Kontogebühren berücksichtigt, die im Januar 2001 von der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden eingeführt wurden und für Kunden, die elektronische Dienstleistungen in Anspruch nehmen, Vorteile bieten.

Kosteneinsparungen stehen bei der E-Commerce-Strategie nicht im Mittelpunkt. UBS Schweiz beabsichtigt, ihren Kunden über E-Banking einen optimierten Service anzubieten, indem Informationen und Dienstleistungen noch benutzerfreundlicher präsentiert werden und eine stärkere Personalisierung der Schnittstelle mit der Bank geschaffen wird. UBS stärkt damit die Kundenbindung und schafft vermehrt Anreize, damit die Kunden ihre Ersparnisse und Anlagen in erster Linie UBS anvertrauen. Angesichts der steigenden Nutzung des Internets und einer höheren

Bereitschaft, Transaktionen elektronisch abzuwickeln, ist das Anbieten eines erstklassigen E-Banking-Services ein wichtiges Mittel, um neue Kunden zu gewinnen.

Es besteht zwar das Risiko, dass sich die traditionellen und die E-Banking-Dienstleistungen der UBS konkurrenzieren, doch verzeichnete UBS Schweiz trotz der Zunahme im Online-Banking keine grössere Erosion bei den Erträgen der traditionellen Distributionskanäle. Aufgrund regelmässiger Beobachtungen des Kundenverhaltens im elektronischen Bankgeschäft schätzt UBS, dass 80% der ertragsgenerierenden E-Banking-Transaktionen im Jahr 2000 eine zusätzliche Einkommensquelle darstellten, da die Anzahl der Transaktionen aufgrund der einfacher gewordenen Abwicklung zunahm.

#### Fakten zu E-Commerce

Das Internetangebot von UBS Schweiz ist weiterhin in starkem Wachstum begriffen; es werden neue Funktionen und Dienstleistungen hinzugefügt, und immer mehr Kunden nutzen diesen bequemen und benutzerfreundlichen Vertriebskanal. Die Anzahl abgeschlossener E-Banking-Verträge hat sich im Jahr 2000 von 454 000 auf 555 000 erhöht. Im Dezember 2000 erfolgten 22% aller von UBS Schweiz abgewickelten Zahlungsaufträge, wie auch 14% aller Börsentransaktionen (im Dezember 1999 noch 6%), über E-Banking.

Die auf UBS Quotes verfügbaren umfassenden und kostenlosen Online-Finanzinformationen stellen einen wichtigen Bestandteil des E-Commerce-Angebots von UBS Schweiz dar und sind sowohl eine Dienstleistung für bestehende Kunden als auch ein Mittel zur Akquirierung neuer Kunden. Über UBS Quotes sind mehr als 500 000 Kurse verschiedener Finanzinstrumente und damit mehr Informationen kostenlos verfügbar als über jedes andere frei zugängliche Finanzinforma-

tionssystem. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde im Durchschnitt 22 Millionen mal pro Monat auf die Seiten zugegriffen, was einer Zunahme von 60% gegenüber Dezember 1999 entspricht.

Das Besondere an der E-Banking-Lösung von UBS Schweiz sind der integrierte Ansatz und die standardisierte Navigationslösung, die aufgrund ihrer einheitlichen Benutzeroberfläche einen einfachen und raschen Zugriff auf das gesamte E-Banking-Angebot ermöglichen. In dem von Forrester Research im November 2000 publizierten Bericht «Best of Europe's Net Banking» belegte UBS den zweiten Rang unter den Internetbanken Europas, und im Januar 2001 wurde UBS von BlueSky Rating, einem unabhängigen Provider von Online-Broker-Ratings, zum besten Online-Broker in der Schweiz gewählt.

UBS ist bestrebt, bei der technologischen Entwicklung des E-Commerce weiter eine Vorreiterrolle zu spielen, wenn sich daraus klare Kundenvorteile ergeben. Im vergangenen August führte UBS als eine der weltweit ersten Banken ein auf der WAP-Technologie basierendes mobiles Phonebanking ein, welches ihren Kunden Börsentransaktionen über Mobiltelefone erlaubt. Seit September 2000 ermöglicht UBS ihren Firmenkunden als erste Bank in der Schweiz auch, den Rechnungsstellungs- und Zahlungsprozess auf der Grundlage eines voll integrierten Rechnungskreislaufs elektronisch auszuführen.

Die Unternehmensgruppe UBS Schweiz hat viel in den Ausbau ihres E-Commerce-Angebots investiert und rechnet mit weiteren Investitionen von rund 100 Millionen Franken pro Jahr, um ihre marktführende Position aufrechtzuerhalten. Ziel der Unternehmensgruppe ist es, zukünftig auf diesen Stärken aufzubauen und dank breiterer und stärker personalisierter Inhalte der Websites ihre Führungsposition weiter zu festigen.

Die vorrangige Zielsetzung der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden ist es, ihre Position als profitabelste Bank für Individual- und Firmenkunden in der Schweiz weiter auszubauen. Ihre Ziele verfolgt die Geschäftseinheit über eine klare Geschäftsstrategie. Auf der Grundlage integrierter Lösungen, die weltweit erstklassige Produkte und Dienstleistungen umfassen, soll Mehrwert für die Kunden geschaffen werden.

## Privat- und Firmenkunden

### Geschäftsprofil und Organisation

Die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden von UBS Schweiz ist die führende Bank der Schweiz. UBS ist bestrebt, ihre Kunden bei der Abwicklung ihrer Bankgeschäfte optimal zu unterstützen. Sie erweitert ihr Angebot an alternativen Vertriebskanälen, welche sich aus dem erfolgreichen E-Banking-Angebot, den multifunktionalen Geldautomaten, den Customer Service Centers sowie einem Geschäftsstellennetz, das dichter ist als bei jeder anderen Bank in der Schweiz, zusammensetzen, ständig. Gleichzeitig soll im Rahmen eines Business-Excellence-Programms sichergestellt werden, dass die Infrastruktur effizient und kostengünstig ist sowie die Gesamtziele unterstützt.

Die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden ist bestrebt, ihren Kunden innovative, massgeschneiderte und hohen Qualitätsstandards entsprechende Produkte anzubieten und die kundenbezogenen Prozesse laufend zu optimieren.

Sie verwaltete am 31. Dezember 2000 Vermögen in der Höhe von 440 Milliarden Franken, Kredite von rund 155 Milliarden Franken und beschäftigte über 21 000 Mitarbeiter.

Die Geschäftseinheit ist in sechs Geschäftsbereiche gegliedert, von denen vier (Individualkunden, Firmenkunden, Operations sowie Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung) Erträge generieren und zwei weitere wichtige Support-Dienstleistungen erbringen (Ressourcen und Informationstechnologie).

### Individualkunden

Dieser Geschäftsbereich bietet Privatkunden eine breite Palette von Finanzprodukten und -dienstleistungen an, die von Wohnbauhypotheken über Kontokorrente, Sparprodukte, Vermögensverwaltung bis zu Lebensversicherungen reicht und sowohl bankeigene als auch im Rahmen der offenen Produktarchitektur erstklassige Produkte von Drittanbietern umfasst.

Ende 2000 zählte die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden über vier Millionen Individualkunden. Davon waren mehr als ein Viertel Anlagekunden mit einem Vermögen zwischen rund 50 000 und einer Million Franken. Der tendenziell steigende Wohlstand dürfte vor allem dieser Kernkundengruppe zugute kommen und eröffnet interessante Perspektiven. Es ist daher ein erklärtes Ziel der UBS, die Finanzprodukte und -dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die erforderlich sind, um dieses wichtige Segment zu unterstützen und anzuziehen. In diesem Sinn ist auch die kürzliche Einführung von UBS Fund Solutions zu verstehen, mit dem Kunden Zugang zu sorgfältig ausgewählten Drittfonds und Anlagefonds der UBS erhalten. Das UBS Switzerland Investment Center gibt eine Liste der Fonds heraus, die es auf der Grundlage der Vermögensallokation, historischen Performance und Qualität des Managements zum Kauf empfiehlt. Der Kunde wählt dann zusammen mit seinem Kundenberater jene Fonds aus, die seiner Anlagestrategie und seinem Risikoprofil optimal entsprechen.

### Verwaltete Vermögen

Mrd. CHF	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Individualkunden	218	223	229
Firmenkunden	217	212	178
Banken	5	4	27
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>439</b>	<b>434</b>

### Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorie

Mrd. CHF	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Anlagekonten und Kontokorrente	128	129	153
Wertschriftendepots	312	310	281
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>439</b>	<b>434</b>

Die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden fördert nach wie vor den Ausbau ihrer elektronischen Dienstleistungen, um den Kundenkomfort zu erhöhen und Kosten zu reduzieren. Das am 1. Januar 2001 eingeführte neue Preismodell ist stärker auf Art und Kostenaufwand der in Anspruch genommenen Dienstleistungen ausgerichtet und belohnt Kunden, die kostengünstige elektronische Alternativen wie E-Banking und die zahlreichen multifunktionalen Geldautomaten der UBS benützen. Damit sollen Routinearbeiten, die im persönlichen Kontakt mit dem Kunden oder am Telefon mit Geschäftsstellen im Bereich der Transaktionsabwicklung anfallen, reduziert und die Kapazitäten der Kundenberater erhöht werden, damit diese ihre Verkaufsanstrengungen verstärken und die Kundenberatung weiter optimieren können.

Auch 2000 wurde das Angebot an alternativen Vertriebskanälen erweitert. 36 Geschäftsstellen wurden geschlossen; die Zahl der Geschäftsstellen wurde damit seit der Fusion im Jahr 1998 um insgesamt 209 verringert. Die optimale Anzahl physischer Standorte, die für den Dienst am Kunden erforderlich sind, dürfte bald erreicht sein, doch wird weiterhin eine Verbesserung der Rentabilität aller Standorte angestrebt.

#### Firmenkunden

Der Geschäftsbereich Firmenkunden zählt rund 160 erstrangige Unternehmen zu seinen Kunden, darunter zahlreiche multinationale Gesellschaften, die unter anderem regelmässig Kapitalmarktdienstleistungen nutzen, 7500 Grossunternehmen, die bei komplexen Finanzfragen Beratung benötigen, sowie ungefähr 180 000 kleine und mittlere Unternehmen mit spezifischen Finanzierungsbedürfnissen.

Die Einheit Privat- und Firmenkunden bietet ihren Firmenkunden eine umfassende Palette von Bankprodukten und -dienstleistungen an, unter anderem traditionelle Kreditprodukte und Transaktionsdienstleistungen sowie Unterstützung bei strukturierten Finanzierungen und Anlagen. Zudem kann sie ihren Kunden, in Zusammenarbeit mit UBS Warburg, den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten erleichtern. Über seine Tochtergesellschaft Aventic AG und die Einheit UBS Startcapital unterstützt der Geschäftsbereich Firmenkunden überdies viel versprechende Schweizer Firmen, indem er, vornehmlich in Form von Eigenkapital, Start-ups finanziert.

Der Geschäftsbereich Firmenkunden will mit seiner Kapitalbeteiligung an plenaxx.com, dem ersten umfassenden B2B-Internetportal für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz, das als Hub für die täglichen Internetaktivitäten von KMU und ihren Angestellten dient, kurz- bis mittelfristig weitere Chancen im rasch wachsenden B2B-Markt nutzen.

#### Operations

Der Geschäftsbereich Operations unterstützt sowohl die Unternehmensgruppe UBS Schweiz als auch andere Einheiten der UBS in der Schweiz bei der Transaktionsabwicklung. Damit reduzieren sich die Doppelspurigkeiten, und Synergien zwischen verschiedenen Einheiten in der Schweiz werden vollumfänglich ausgeschöpft.

Der Geschäftsbereich Operations erbringt für rund 1800 Bankinstitute in Industrie- und etwa 700 Banken in Schwellenländern Zahlungsverkehrs- und Depotverwaltungsdienstleistungen.

Nach der Fusion von UBS und SBV im Jahr 1998 und dem enormen Aufwand, der notwendig war, um die Transaktionsabwicklung der neuen Bank zu integrieren, konzentriert sich diese Einheit zurzeit darauf, zusätzliche Effizienzsteigerungen im operativen Bereich zu erzielen und weitere Kostenvorteile zu nutzen, die sich aus der Vereinigung der Geschäftsvolumen von Privat- und Firmenkunden und Private Banking ergeben.

#### Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung

Dieser 1999 geschaffene Geschäftsbereich ist verantwortlich für die gefährdeten oder Not leidenden Kredite und die Risikobewirtschaftung des Kreditportfolios des Geschäftsbereichs Privat- und Firmenkunden sowie für die Optimierung der Kapitalnutzung in UBS Schweiz, einschliesslich Kapitalbeteiligungen. Bei Finanzierungen und in Fragen der Bilanzbewirtschaftung arbeitet der Geschäftsbereich Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung eng mit Group Treasury und UBS Warburg zusammen.

Im Jahr 2000 begann der Geschäftsbereich Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung mit der Umsetzung seiner Portfolio-Management-Strategie, bei der die Beratung von Kunden betreuenden Geschäftsbereichen innerhalb der Einheit Privat- und Firmenkunden im Mittelpunkt steht. Zudem konnten dank der engen Zusammenarbeit mit UBS Warburg einige

Neuheiten im Bereich der Sekundärmarktinitiativen auf dem Schweizer Markt lanciert werden.

Ende des zweiten Quartals 2000 bildete UBS die unabhängige Special-Purpose-Gesellschaft Helvetic Asset Trust AG (HAT) mit dem Ziel, einen Teil des Kreditrisikos eines Referenzportfolios von 2,5 Milliarden Franken, das hauptsächlich Kredite für kleine und mittlere Schweizer Unternehmen beinhaltet, zu verbriefen. Es handelte sich dabei um die erste derartige Transaktion am inländischen Schweizer-Franken-Kapitalmarkt, bei der nicht die Kredite selbst, sondern lediglich die Ausfallrisiken in Form von festverzinslichen Obligationen an den Kapitalmarkt transferiert wurden. Die Anleihe, die gegenüber vergleichbaren Schultiteln einen Renditevorteil aufwies, wurde von den Märkten gut aufgenommen und von der «International Financial Review» zur Schweizer-Franken-Anleihe des Jahres gewählt. HAT zeigt einmal mehr, dass UBS bestrebt ist, innovative Lösungen umzusetzen, indem sie ihren institutionellen und privaten Anlegern attraktive Möglichkeiten der Portfoliodiversifikation bei gleichzeitiger Optimierung des Risiko-Rendite-Profiles ihres Kreditportfolios anbietet.

Mit Hilfe des Geschäftsbereichs Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung konnte auch das grosse Engagement der Einheit Privat- und Firmenkunden im schweizerischen Immobilienmarkt reduziert werden, indem zwei Immobiliengesellschaften – Impris AG und Nurestra SA – gegründet und später verkauft wurden.

#### Support-Bereiche

Der Geschäftsbereich Ressourcen erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Marketing, Personal und Logistik für die Einheiten der UBS in der Schweiz, während der Geschäftsbereich Informationstechnologie die Informatikinfrastruktur zur Verfügung stellt.

Im Jahr 2000 nahm der Geschäftsbereich Informationstechnologie ein Projekt in Angriff, um die unterschiedlichen und teilweise alternden

IT-Plattformen durch eine neue, gemeinsame Architektur zu ersetzen, welche verschiedene Komponenten zur Verfügung stellt, die dann von allen Geschäftseinheiten in der Schweiz verwendet werden können. Diese Standardisierung wird die Multi-Channel-Vertriebsstrategie effizient unterstützen, die Flexibilität erhöhen und die raschere Einführung neuer Applikationen ermöglichen.

Im vierten Quartal 2000 wurde UBS Warburgs Mainframe-Computersystem in Stamford, über das der weltweite Devisenhandel abgewickelt wurde, abgelöst. Die Verarbeitung erfolgt nun über ein System, das vom Geschäftsbereich Operations in der Schweiz betrieben wird. Die Integration dieser Systeme ermöglicht nicht nur bedeutende Kosteneinsparungen, sondern beweist auch die Fähigkeit der UBS, global zu handeln und dank unternehmensgruppenübergreifender Nutzung technischer Ressourcen Synergien zu schaffen. Im Verlauf von 2001 ist eine weitere Konsolidierung geplant, bei der das System von UBS Warburg in London, das Wertschriftentransaktionen verarbeitet, auf Mainframes in Zürich übertragen wird.

#### Kreditportfolio

Am 31. Dezember 2000 betrug der Anteil der Hypothekarforderungen am Kreditportfolio der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden in der Höhe von insgesamt 155 Milliarden Franken rund 117 Milliarden Franken (oder 75%), von denen ungefähr 84% durch Wohneigentum unterlegt waren.

#### Recovery-Portfolio

Die gefährdeten Kredite der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden, die auch Not leidende Kredite umfassen, werden an den Geschäftsbereich Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung übertragen, wo sie von der Recovery Group, die auf das Workout oder anderweitige

#### Kreditportfolio nach Kreditart

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Betriebskredite	38	44	44
Hypotheken	117	121	121
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>165</b>	<b>165</b>
davon Recovery	15	21	26

## Entwicklung des Recovery-Portfolios der UBS

*Mrd. CHF*

Stand am 1. Januar 1998	29
Veränderungen 1998:	
Neue Recovery-Kredite	7
Bereinigung ausstehender Recovery-Kredite	(10)
Stand am 31. Dezember 1998	26
Veränderungen 1999:	
Neue Recovery-Kredite	5
Bereinigung ausstehender Recovery-Kredite	(10)
Stand am 31. Dezember 1999	21
Veränderungen 2000:	
Neue Recovery-Kredite	3
Bereinigung ausstehender Recovery-Kredite	(9)
Stand am 31. Dezember 2000	15,0

Bereinigungen solcher Kredite spezialisiert ist, verwaltet werden. Die im Kreditportfolio von Privat- und Firmenkunden enthaltene Recovery-Position belief sich am 31. Dezember 2000 auf rund 15 Milliarden Franken. 13,7 Milliarden Franken dieses Recovery-Portfolios entfielen am Jahresende auf gefährdete Kredite und betrafen Rückstellungen und Positionen, die noch aus der Schwächephase des Schweizer Immobilienmarktes in den Neunzigerjahren stammen. Für die nicht durch Sicherheiten unterlegten oder anderweitig als uneinbringlich erachteten gefährdeten Kredite wurden Rückstellungen in der Höhe von insgesamt 7,3 Milliarden Franken vorgenommen. Per 31. Dezember 2000 entfielen rund 1,4 Milliarden Franken des Recovery-Portfolios der UBS auf ordnungsgemäss bediente und nicht wertbeeinträchtigte Kredite. Letztere wurden Gegenparteien gewährt, die noch über andere, inzwischen gefährdete Kredite verfügen. Für diese Ausleihungen wurden keine Rückstellungen vorgenommen. Das Recovery-Portfolio wird aktiv durch die Kreditsachbearbeiter der UBS verwaltet, die eine Umwandlung der Schuld anstreben, um diese schliesslich aus dem Recovery-Portfolio streichen zu können.

Rund zwei Drittel der 1997 im Recovery-Portfolio der UBS enthaltenen Kredite konnten abgewickelt werden und befinden sich nicht mehr im Portfolio.

### Kreditqualität

Die Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden konzentriert sich bei ihren Ausleihungen auf qualitativ hoch stehende Schuldner und nicht auf

die Erhöhung ihres Marktanteils. Dies und die kontinuierliche Umsetzung einer risikoadjustierten Preisgestaltung führten zu einer besseren Kreditqualität und höheren Margen des UBS-Kreditportfolios und damit zu einer effizienteren Nutzung des UBS-Kapitals.

Weitere Angaben zum Kreditportfolio finden sich unter «Kreditrisiko» im Kapitel Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle auf den Seiten 60–70.

### Strategische Massnahmen

#### Strategische Projekte

Eines der wichtigsten Ziele der 1998 aus der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins hervorgegangenen UBS war die Schaffung von Synergien und eine Steigerung der Erträge durch die Verschmelzung des schweizerischen Retail- und Firmenkundengeschäfts der beiden Banken. Dies verlangte einen enormen Einsatz, der jedoch erfolgreich war und auch weitergeführt wird.

Zu den strategischen Projekten, die eine erhöhte Rentabilität und die Nutzung fusionsbedingter Synergien zum Ziele haben und sich weiterhin erfreulich entwickeln, gehören mehrere Initiativen zur Steigerung der Erträge und Einsparung von Kosten. Gemäss der Einschätzung von UBS haben diese strategischen Projekte in den zweieinhalb Jahren seit der Fusion zu einer beträchtlichen Ergebnisverbesserung geführt, die teilweise in Wachstumsinitiativen wie E-Banking reinvestiert wurde.

Die Initiativen zur Ertragssteigerung beinhalten unter anderem ein personalisiertes Relationship Management, das auf der Verwendung modernster Data-Mining-Technologien beruht, die eine noch bessere Beratung und eine Maximierung des Cross-Sellings ermöglichen. Des Weiteren wird das Kreditportfolio weiter optimiert, indem risikogerechte Preise eingeführt, Teile des Portfolios verbrieft und die Engagements auf bevorzugte Risikoklassen verlagert werden. Um sich an die ändernden Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen, hat UBS mit Erfolg auch eine Reihe neuer Produkte und Dienstleistungen wie die flexible Moneyline-Hypothek und UBS Fund Solutions lanciert.

Ein weiterer Schwerpunkt der strategischen Projekte ist die Kostenreduktion. Dabei werden hauptsächlich die Abläufe in den Bereichen Logistik und IT überarbeitet, die Kreditprozesse automatisiert und die Infrastruktur, unter anderem über Geschäftsstellenschliessungen und alternative Vertriebskanäle, gestrafft.

Mit ihrer Multi-Channel-Vertriebsstrategie strebt UBS eine Verringerung des Schalterverkehrs und die Bereitstellung benutzerfreundlicher, alternativer Servicestellen für ihre Kunden an, wozu auch der Ausbau des E-Bankings ge-

hört. Im Laufe des Jahres 2000 wurde in den Geschäftsstellen mit der Implementierung des Zwei-Zonen-Konzepts begonnen, das eine Zone für Bargeldtransaktionen und eine flexible Zone für die Beratung vorsieht. Die traditionellen Geldausgabeautomaten werden immer mehr durch hochmoderne, multifunktionale BancomatPlus- und Multimat-Geldautomaten ersetzt, welche dem Kunden erlauben, die wichtigsten Banktransaktionen rund um die Uhr an günstig gelegenen Standorten in der ganzen Schweiz abzuwickeln.

UBS hat auch im Jahr 2000 die Schliessung von Geschäftsstellen fortgesetzt, um die von den Vorgängerbanken stammenden Überschneidungen im Geschäftsstellennetz zu verringern. Bis Ende 2000 sind 209 Geschäftsstellen oder 38% des Bestandes vor der Fusion geschlossen worden. Im Jahr 2001 dürfte sich diese Entwicklung verlangsamen, da sich das Geschäftsstellennetz seiner für die effiziente Kundenbetreuung notwendigen optimalen Grösse annähert. UBS hält aber an den Ertragszielen für ihre Geschäftsstellen fest und wird die Rentabilität vor dem Hintergrund sich ändernder Kundenbedürfnisse und der Bereitschaft zur Nutzung alternativer Vertriebskanäle weiter überprüfen.

Das Ziel von Private Banking ist es, vermögenden Privatkunden eine umfassende Palette von massgeschneiderten Finanzprodukten und -dienstleistungen anzubieten. Dabei steht bei Private Banking die optimale Kundenbetreuung im Mittelpunkt. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, werden enge Kundenbeziehungen und modernste Technologie miteinander verknüpft.

## Private Banking

### Geschäftsprofil und Organisation

Die Geschäftseinheit Private Banking von UBS Schweiz ist sowohl in der Schweiz als auch auf anderen internationalen Finanzplätzen der führende Anbieter von Private-Banking-Dienstleistungen. Ihre Berater betreuen vermögende Privatkunden aus der ganzen Welt.

Am 31. Dezember 2000 verwaltete die Geschäftseinheit Private Banking Vermögen in der Höhe von 681 Milliarden Franken, von denen etwas mehr als 21% auf Kunden mit Verwaltungsauftrag entfielen. Private Banking beschäftigt über 7000 Mitarbeiter, ist an mehr als 60 Standorten weltweit tätig und bietet auf die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Märkte und Kundensegmente zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen an. Wichtige Zentren ausserhalb der Schweiz befinden sich in London, Luxemburg, Monaco, Jersey, New York, Singapur und Toronto.

Die Beratung und Produkte der Geschäftseinheit Private Banking sind ganz auf die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Die Kundenberater sind nach Kundenmärkten organisiert und können so ihr grosses Know-how der lokalen Märkte optimal nutzen und sich ganz ihren Kunden widmen. Regionenübergreifend werden auch spezialisierte Kundensegmente betreut, für die eigens Kundenbetreuer-teams gebildet wurden, die Unternehmern, Führungskräften sowie Sport- und Unterhaltungsprofis mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Die Geschäftseinheit Private Banking besteht aus vier Geschäftsbereichen, die direkt mit den Kunden in Beziehung stehen:

- Europe; Middle East and Africa;
- Overseas – einschliesslich Nord- und Lateinamerika sowie Asien;
- Swiss Clients – verantwortlich für den Heimmarkt;
- Private Banks: sechs Privatbanken mit eigenem Markennamen, an denen UBS eine 100%ige Beteiligung hält: Cantrade, Banco di Lugano, Ferrier Lullin, Ehinger, Armand von Ernst und Hyposwiss.

Private Banking umfasst ausserdem drei Geschäftsbereiche, die Dienstleistungen für die rest-

lichen Geschäftseinheiten von Private Banking erbringen:

- das Investment Center,
- Investment Products and Services,
- Logistik.

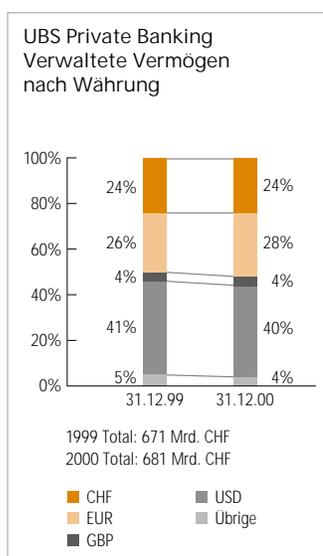
Als Teil von UBS Schweiz kann Private Banking auch Supportdienstleistungen der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden in Anspruch nehmen, wie beispielsweise die IT-Plattformen, Wertschriften- und Zahlungsverarbeitung sowie die Multi-Channel-Distributionsplattform. Dank ihrer engen Zusammenarbeit mit weiteren Geschäftseinheiten des UBS-Konzerns kann Private Banking ihren Kunden eine einzigartige Palette von globalen Finanzprodukten anbieten.

### Investment Center

Das Investment Center, das seinen Betrieb am 1. Oktober 2000 aufgenommen hat, ist verantwortlich für die Entwicklung kohärenter und qualitativ hoch stehender Anlagestrategien für die wichtigsten Anlageprodukte und -dienstleistungen von UBS Schweiz. Die vom Investment Center erarbeiteten Strategien sind richtungsweisend für den Anlageprozess, aufgrund dessen die beiden Geschäftseinheiten die Vermögen ihrer Privatkunden verwalten beziehungsweise die Kunden bei ihren globalen Anlageentscheiden beraten. Die entwickelten Strategien und Empfehlungen sind primär auf Investoren ausgerichtet. Das Investment Center überprüft und analysiert die Researchdaten, die von UBS oder von zusätzlichen externen Anbietern stammen, und konzipiert auf dieser Grundlage auf Privatkunden zugeschnittene Anlagestrategien und Beratungsdienstleistungen. Dem Investment Center obliegt auch die Kontrolle der taktischen Vermögensallokation der Active-Advisory-Produkte, der Anlagestrategiefonds der UBS und der Portfolios mit Verwaltungsauftrag. Eine zentrale Bedeutung kommt ihm bei der neuen Strategie der offenen Architektur von UBS Schweiz zu, da es verantwortlich ist für die Prüfung der Drittparteienfonds von Fund-Solutions.

### Investment Products and Services

Der Geschäftsbereich Investment Products and Services umfasst die auf Active Advisory, Port-



folio Management, Financial Planning and Wealth Management sowie Credit Origination & Structuring spezialisierten Teams. Diese Einheiten unterstützen die Bereiche mit Kundenkontakt, indem sie ihnen erstklassige neue Produkte zur Verfügung stellen und «Active Advisory»-Dienstleistungen erbringen.

#### Logistics

Dieser Geschäftsbereich unterstützt die Geschäftseinheit Private Banking in ihren Beziehungen mit anderen Dienstleistungsanbietern innerhalb des UBS-Konzerns und erbringt weitere IT- und Infrastrukturdienstleistungen.

#### Marketing, Vertrieb, Produkte und Dienstleistungen

Bei der Erbringung von Dienstleistungen für die Kunden von Private Banking spielen die Kundenberater die zentrale Rolle; es liegt hauptsächlich in ihrer Verantwortung, neue Produkte und Dienstleistungen bei bestehenden und potenziellen Kunden einzuführen.

Jeder Geschäftsbereich trägt die Verantwortung für seine Marketingaktivitäten selber und wird dabei von einer zentralen Marketingeinheit von UBS Schweiz unterstützt, die für die Koordination des Markenmanagements, der Werbung, der Marktstudien sowie für das Sponsoring und die Vorbereitung standardisierter Marketingmaterials zuständig ist.

Die Geschäftseinheit Private Banking strebt eine optimale Nutzung der e-Solutions von UBS Schweiz an und will ihre an die lokalen Bedürf-

nisse angepassten Dienstleistungen weltweit anbieten. Der Kundenberater steht bei der E-Strategie von Private Banking ganz klar im Mittelpunkt der Beziehung des Kunden zur Bank und erhält durch das E-Banking zusätzliche Unterstützung und Informationen. Private Banking will seinen Kunden jedoch nicht nur die E-Banking-Lösungen von UBS Schweiz anbieten, sondern arbeitet auch an der Entwicklung einer personalisierten Schnittstelle zwischen dem Kunden und UBS. Diese soll den Zugriff auf die breite Palette von E-Banking- und Informationsdienstleistungen der UBS gemäss einem durch den Kunden in Zusammenarbeit mit seinem Berater entworfenen Profil ermöglichen und so einen direkten Austausch von Beratung und Empfehlungen erlauben.

Private Banking bietet eine Vielzahl von Finanzprodukten und -dienstleistungen an, unter anderem:

- Beratung bei Finanzplanungs- und Vermögensverwaltungsfragen, wozu auch die Errichtung von individuellen Trusts und Stiftungen, die Willensvollstreckung, die Steuerplanung für Unternehmen und Privatpersonen, Art Banking und Numismatik sowie steueroptimierte Anlagen gehören;
- vermögensbezogene Dienstleistungen wie Portfolio-Management, Depotgeschäft, Sparkonten, Kredite und Treuhandanlagen;
- transaktionsbezogene Dienstleistungen wie Handel, Brokerage und Anlagefonds.
- Die Einheit Private Banking gewährt teilweise auch Kredite. Am 31. Dezember 2000 beliefen sich die ausstehenden Kredite auf 28,6 Milliarden Franken oder 16% der Bruttoausleihungen von UBS Schweiz.

#### Verwaltete Vermögen nach Mandats- und Anlagekategorien

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Beratungsauftrag	535	517	437
Verwaltungsauftrag	146	154	142
<b>Total</b>	<b>681</b>	<b>671</b>	<b>579</b>
Anlagekategorien			
Anlagekonten und Kontokorrente	63	59	50
Aktien	187	196	148
Obligationen	189	187	187
UBS Anlagefonds	104	119	93
Übrige	138	110	101
<b>Total</b>	<b>681</b>	<b>671</b>	<b>579</b>

## Strategische Initiativen

### Produktinitiativen

UBS hat sich für die Entwicklung einer offenen Produkteplattform entschieden, um ihren Kunden eine noch grössere Auswahl zu bieten; zu diesem Zweck will sie ihre eigene Palette mit ausgewählten erstklassigen Produkten von Drittanbietern ergänzen. Im Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres ist Private Banking diesem Ziel ein grosses Stück näher gekommen.

Im September 2000 begann die Geschäftseinheit Private Banking, ihren Kunden in der Schweiz GAM-Fonds anzubieten. GAM wurde im Dezember 1999 von der UBS erworben und gehört zur Unternehmensgruppe UBS Asset Management. Das Geschäftsmodell von GAM basiert auf der Überzeugung, dass Kunden immer Zugang zu den besten Anlagespezialisten haben sollten, auch wenn diese vielleicht nicht immer intern gefunden werden können. Aus diesem Grund wendet GAM ein Multi-Manager-Konzept an, um weiteren Zugang zu spezialisiertem, erstklassigem Know-how zu ermöglichen. Auch Private-Banking-Kunden steht diese Möglichkeit nun offen.

Im Dezember 2000 erweiterte UBS Schweiz diese Idee mit UBS Fund Solutions. Mit diesem neuen Produkt erhält der Kunde Zugang zu einer Selektion erstklassiger Fonds der UBS und von Drittanbietern, wobei ihm auf diese Weise die Suche nach dem besten Fonds aus dem riesigen Angebot erleichtert wird.

Das Investment Center, das über ein grosses Fachwissen in Bezug auf die Bestimmung des besten Risiko-Ertrags-Verhältnisses verfügt, prüft alle Fonds, die in der Schweiz zum Vertrieb zugelassen sind. Der Berater schlägt darauf seinen Kunden gegen einen vermögensabhängigen Pauschalpreis eine Reihe von auf sie abgestimmten Fonds vor, die mit ihrem Anlageziel und Risiko-profil übereinstimmen.

Private Banking strebt auch eine verstärkte Generierung vermögensbezogener Einnahmen, die gegenwärtig 65% der gesamten Erträge ausmachen, sowie die Verminderung der Abhängigkeit von den volatileren Transaktionsgebühren an. Mit zwei neuen Produkten des Active Advisory Team soll dieses Ziel erreicht werden:

- Active Portfolio Supervision (APS), das dem Kunden Anlageempfehlungen liefert, sobald sein Portfolio bestimmte Werte über- oder unterschreitet, und

- Active Portfolio Advisory (APA), mit dem der Kunde zudem direkten Zugang zu Anlagespezialisten und massgeschneiderten Strategien erhält.

Bei beiden Produkten handelt es sich um strukturierte Beratungsdienstleistungen, die auf einem Pauschalpreis basieren.

### Vermögensverwaltung in Europa

Dank ihrer Fusion mit PaineWebber verfügt UBS nun über zwei unterschiedliche Modelle, um ihren Kunden weltweit erstklassige Dienstleistungen zu offerieren: das «Banking Model», welches Private Banking traditionellerweise pflegt, und das «Brokerage Model» von UBS PaineWebber. UBS ist deshalb optimal positioniert, um diese Fähigkeiten zu kombinieren, und stellt ihren Kunden das Beste beider Traditionen, das gesamte vereinte Know-how zur Verfügung, unabhängig davon, in welchem Land ihre Kunden ihre Bankbeziehung unterhalten.

In einem wichtigen Schritt zur Umsetzung dieser Vision führt UBS ihr lokales und internationales Privatkundengeschäft in Europa zusammen und rundet es mit dem Know-how und der Philosophie von UBS PaineWebber ab, der treibenden Kraft für eine erfolgreiche Zukunft.

Die Strategie der UBS besteht darin, auf ihrem erfolgreichen lokalen Privatkundengeschäft in den wichtigsten Zielmärkten Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Spanien aufzubauen und es mit dem Know-how und der Erfahrung von UBS PaineWebber in den Bereichen Marketing, Produktinnovation, Ausbildung und Technologie sowie durch einen Ressourcen- und Wissenstransfer von der internationalen Private-Banking-Einheit von UBS Schweiz zu ergänzen. Die Kundenberater spielen für die erfolgreiche Umsetzung der Pläne der UBS eine zentrale Rolle. Die Bank schätzt, dass die Anzahl der Berater in diesem Geschäft in den kommenden fünf Jahren um 250 pro Jahr erhöht werden kann. Selbstverständlich wird dieses Wachstum sorgfältig an die sich bietenden Marktchancen angepasst werden.

Das Private-Banking-Geschäft wird mehr und mehr vom sich verändernden Profil der wohlhabenden Privatkunden, den neuen Technologien und dem verschärften Wettbewerb geprägt sein. Die Kunden spielen eine aktivere Rolle bei der Verwaltung ihres Vermögens und verlangen nach differenzierteren Produkten und einer geografisch erweiterten Dienstleistungspalette. Ent-

scheidend ist für die Kunden die Performance und Allokation des Vermögens, die Informations- und Beratungsqualität sowie die Verfügbarkeit von Dienstleistungen wie 24-Stunden-, Fern- und Internetzugriff. Je stärker sich die lokalen Kapitalmärkte weiterentwickeln, desto mehr Vermö-

gen, insbesondere in Form von Aktien und aktiengebundenen Anlagen, fließt in die inländischen Märkte, wo die Kunden domiziliert sind. UBS ist überzeugt, dass sie dank ihrer einzigartigen Geschäftspalette ausgezeichnet positioniert ist, um aus diesen Trends Nutzen zu ziehen.

# UBS Asset Management

UBS Asset Management offeriert Vermögensverwaltungsdienstleistungen und -produkte für individuelle und institutionelle Kunden auf der ganzen Welt. Die breite Palette an Asset-Management-Dienstleistungen reicht von traditionellen bis zu alternativen Formen, mit Schwergewicht auf einem Preis-Wert-orientierten Ansatz. UBS Asset Management stellt dem UBS-Konzern die Anlagefonds zur Verfügung und wird dieses Angebot in zunehmendem Mass über Dritte auch an Kunden ausserhalb des Konzerns ausweiten.

## Ergebnisse nach Geschäftseinheiten

Mio. CHF	Institutional Asset Management		Investment Funds / GAM		UBS Asset Management	
	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Geschäftsertrag	1 301	1 099	652	270	1 953	1 369
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	0	0	0	0	0	0
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>1 301</b>	<b>1 099</b>	<b>652</b>	<b>270</b>	<b>1 953</b>	<b>1 369</b>
Personalaufwand	631	458	249	58	880	516
Sachaufwand	243	178	196	93	439	271
Abschreibungen ohne Goodwill	27	25	22	7	49	32
Goodwill-Abschreibung	173	113	90	0	263	113
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>1 074</b>	<b>774</b>	<b>557</b>	<b>158</b>	<b>1 631</b>	<b>932</b>
Ergebnis der Unternehmensgruppe vor Steuern	227	325	95	112	322	437
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%)	83	70	85	59	84	68
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	496	574	219	225	522	598
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	1 728	1 653	1 132	923	2 860	2 576

<sup>1</sup> Die Zahlen von 1999 wurden rückwirkend an die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angepasst. Die Darstellung der Ergebnisse nach Unternehmensgruppen für das Jahr 1999 wurde auf die neue Geschäftsstruktur des Konzerns abgestimmt.

## Geschäftsprofil und Organisation

UBS Asset Management vereint seit Februar 2000 das gesamte Asset Management von UBS und ist in zwei Geschäftseinheiten gegliedert:

- Institutional Asset Management – einer der weltweit grössten institutionellen Vermögensverwalter.
- Investment Funds/GAM – einer der zwei grössten Fondsanbieter Europas und der siebtgrösste weltweit. GAM ist eine diversifizierte Vermögensverwaltungsgruppe, die vor allem Vermögenswerte von Privatkunden betreut.

Die beiden Anfang 2001 zusammengelegten Einheiten werden künftig nicht mehr separat ausgewiesen.

Im Februar 2001 wurde zudem Mitchell Hutchins, der Asset-Management-Bereich von UBS PaineWebber, in UBS Asset Management eingegliedert. UBS Asset Management hat ihren Hauptsitz in Chicago und ist weltweit vertreten.

## Institutional Asset Management

Gemessen an den verwalteten Vermögen ist Institutional Asset Management weltweit einer der grössten institutionellen Vermögensverwalter und nimmt insbesondere in den USA, Grossbritannien

und der Schweiz eine bedeutende Stellung ein. Per 31. Dezember 2000 verwaltete Institutional Asset Management Vermögen von über 496 Milliarden Franken, darunter 300 Milliarden Franken institutionelle und 196 Milliarden Franken nicht institutionelle Vermögen, einschliesslich der UBS Anlagefonds.

Institutional Asset Management bietet ihre Dienstleistungen unter dem Dach von UBS Asset Management mit zwei bekannten Markennamen an: Brinson Partners in den USA sowie Phillips & Drew in Grossbritannien. Institutional Asset Management wird weiterhin Wachstumschancen in Kontinentaleuropa und im pazifischen Raum wahrnehmen und ihre starken Positionen in den entwickelten Märkten der USA, Grossbritanniens und der Schweiz behaupten.

Die Einheit Institutional Asset Management stützt sich auf ein kundenorientiertes Geschäftsmodell mit starker lokaler Präsenz in Grossbritannien, Nord- und Lateinamerika, Asien und Europa. Im Juni 2000 wurde die neue Einheit O'Connor gebildet, die den Markennamen des 1992 in den UBS-Konzern integrierten Derivatgeschäftes wieder aufnimmt. O'Connor konzentriert sich auf alternative Anlagestrategien, welche darauf ausgerichtet sind, attraktive risikobereinigte Renditen mit geringer Korrelation zu traditionellen Anlagen zu erzielen.

#### Verwaltete Vermögen nach Kundenkategorie

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Institutionelle Kunden	300	376	360
Nicht institutionelle Kunden	196	198	171

#### Institutionelle Vermögen nach Kundendomizil

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Europa, Nahost und Afrika	160	185	202
Nord- und Lateinamerika	100	140	122
Asien/Pazifik	40	51	36
Total	300	376	360

#### Institutionelle Vermögen nach Kundenmandat

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Aktien	89	125	115
Diversifizierte Anlagen	94	130	148
Festverzinsliche Anlagen	77	90	83
Privatplatzierungen	40	31	14
Total	300	376	360

#### Kunden

Institutional Asset Management verfügt weltweit über einen vielfältigen Stamm institutioneller Kunden. Dazu gehören:

- privatwirtschaftliche und staatliche Pensionskassen
- öffentliche und private Stiftungen
- Versicherungsgesellschaften
- Zentralbanken und supranationale Institutionen
- Finanzberater.

#### Marketing und Vertrieb

Institutional Asset Management nutzt ihren langjährigen Leistungsausweis und ihre solide Kundenfranchise, um neuen wie auch bestehenden Kunden vermehrt Dienstleistungen anzubieten. Institutional Asset Management ist ein institutioneller Vermögensverwalter mit einer umfassenden Dienstleistungspalette, einschliesslich Research- und Anlageanalysen.

In beraterorientierten Märkten wie den USA und Grossbritannien stützt sich Institutional Asset Management auf ihre soliden Beziehungen zu den wichtigsten Beratern von privatwirtschaftlichen und staatlichen Pensionskassen, privaten und öffentlichen Stiftungen und anderen Institutionen. Der Geschäftsbereich setzt auch Ressourcen ein, um von Grosskunden direkt Anlagevolumen zu generieren.

Brinson Advisors, der ehemalige Geschäftsbereich Mitchell Hutchins von PaineWebber, stellt Produkte und Dienstleistungen für den Wholesale-Intermediary-Markt in den USA bereit und konzentriert sich auf drei Kernbereiche: quantitativ orientierte Investitionen, kurzfristige Zinsprodukte und Kommunalobligationen.

#### Anlageprozess und Research

Die Kundenmandate widerspiegeln die breite Angebotspalette von Institutional Asset Management und reichen von Gesamtverwaltungsaufträgen für international diversifizierte Portfolios bis zu Aktien- und Obligationenportfolios mit Titeln aus einem einzigen Land, einschliesslich alternativer Anlagekategorien wie Immobilien, Holz und Private Equity. Diese Portfolios sind über getrennt verwaltete Portfolios sowie eine umfassende Palette kollektiver Anlagefonds erhältlich.

Der Hauptanlageprozess von Institutional Asset Management ist darauf ausgerichtet, den inneren Wert von Anlagen zu bestimmen und zu quantifizieren. Dabei werden periodische Abweichungen zwischen inneren Werten und Marktpreisen ermittelt und für den Kunden Gewinn bringend genutzt.

Institutional Asset Management unterhält eine globale Investmentplattform. Research und Stra-

tegien werden regionenübergreifend koordiniert, wodurch Kunden ungeachtet ihres Standortes Zugang zum gesamten Know-how von Institutional Asset Management erhalten.

### Investment Funds

Gemessen an den verwalteten Vermögen ist Investment Funds der führende Fondsanbieter in der Schweiz und der siebtgrösste weltweit. Per 31. Dezember 2000 verwaltete Investment Funds Vermögen in Höhe von 199 Milliarden Franken, einschliesslich 9,3 Milliarden Franken, welche von Drittpartnern vertrieben werden. Ferner administriert Investment Funds ein beträchtliches Vermögensvolumen für Dritte.

Investment Funds verfügt über eine umfangreiche Produktpalette von rund 159 Fonds.

Die ungebrochene Beliebtheit von Aktienanlagen hat seit Ende 1999 zu einer Zunahme der Aktienfonds um 13% geführt und diese mit 30% des Gesamtvolumens zur grössten Anlagekategorie von Investment Funds gemacht. Die Zahl der UBS Schweiz-Fondskonten, über die Kunden regelmässige Einlagen in UBS Anlagefonds tätigen können, ist im Berichtsjahr um 57% auf 140 000 angestiegen. Die darin investierten Vermögen stiegen in der gleichen Zeit um 20% auf 3,1 Milliarden Franken per 31. Dezember 2000.

### Marketing und Vertrieb

UBS Anlagefonds werden grösstenteils von UBS Schweiz und UBS Warburg und zu einem kleineren Teil auch von externen Anbietern vertrieben.

Investment Funds weist im bestehenden Kundenstamm des UBS-Konzerns bereits eine starke Durchdringung auf. Mit der Umsetzung des offenen Fondsvertriebs bei UBS Schweiz wird sich der Wettbewerb im Fondsverkauf innerhalb des Konzerns weiter verstärken. Investment Funds

strebt daher den offenen Fondsvertrieb über diverse Kanäle an, bei dem vermehrt Drittparteien Fonds an Kunden ausserhalb des UBS-Konzerns verkaufen.

Im November 2000 lancierte UBS ihre strategische Vertriebsplattform, funds@ubs, die konzipiert wurde, um den Vertrieb der eigenen Anlagefonds über Drittparteien anzukurbeln. Zu diesem Zweck werden den Vertriebspartnern schlüsselfertige Lösungen einschliesslich technischem, administrativem und betrieblichem Support zur Verfügung gestellt. In einer ersten Partnerschaft mit Lufthansa erhalten Kunden des Lufthansa-Programms «Miles and More» Zugang zu UBS Anlagefonds. Eine neue Website für Lufthansa-Kunden bietet die Möglichkeit, Kunden in Anlagefragen zu unterstützen, Ratschläge zu Anlagestrategien zu erteilen und ihnen webbasierte Entscheidungshilfen bereitzustellen. Und schliesslich können Anlagefonds auf dieser Website auch online gezeichnet werden. UBS wird in den kommenden Monaten voraussichtlich weitere ähnliche Jointventures mit nicht traditionellen Partnern bekanntgeben, bei denen dieselbe Strategie und technische Plattform zum Zug kommt.

Weitere Initiativen sehen vor, zusätzliche Partnerschaften mit Finanzintermediären einzugehen, direkte elektronische Verkaufskanäle zu entwickeln sowie die Vertriebsanstrengungen von Institutional Asset Management zu nutzen, um die Chancen, die sich für Investment Funds im Bereich «Defined Contribution» (Beitragsprimat) ergeben, gezielter wahrzunehmen.

Mit einer als Jointventure organisierten Anlageberatungsfirma zur Bewirtschaftung von Real Estate Investment Trusts in Japan sowie der Akquisition einer Mehrheitsbeteiligung am taiwanesischen Anlagefondsanbieter Fortune Securities Investment & Trust Company baut UBS ihr Vertriebsnetz in Asien weiter aus.

### Fondskategorien

<i>Mrd. CHF</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Anlagestrategiefonds	48	44	35
Geldmarktfonds	44	46	45
Obligationenfonds	36	40	43
Aktienfonds	60	53	36
Absicherungsfonds	6	12	12
Immobilienfonds	5	6	5
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>201</b>	<b>176</b>

#### Anlageprozess und Research

Mit Ausnahme einiger Immobilienfonds zeichnet Institutional Asset Management für die Bewirtschaftung fast aller von Investment Funds angebotenen Anlagefonds verantwortlich. Investment Funds hingegen ist für die Betreuung der auf die Bedürfnisse des einzelnen Anlegers zugeschnittenen Produktpalette sowie für die Entwicklung und Vermarktung der einzelnen Fonds zuständig.

#### Global Asset Management

Global Asset Management (GAM) wurde gegen Ende 1999 übernommen und ist eine diversifizierte Vermögensverwaltungsgruppe mit verwalteten Vermögen in Höhe von 20 Milliarden Franken, etwas mehr als 600 Mitarbeitern und Geschäftsaktivitäten in Europa, Nordamerika, Asien und dem Nahen Osten. Die von ihr verwalteten Vermögen umfassen Privatportfolios, über 230 Anlagefonds sowie institutionelle Mandate. Innerhalb von UBS Asset Management ist GAM unter ihrem angestammten Namen und mit dem ihr eigenen Anlagestil tätig.

UBS Asset Management wird das Potenzial von GAMs Anlagefonds und Auswahlverfahren für externe Anbieter, in welchem aus 4000 Fonds-Drittanbietern die besten ausgewählt werden, künftig verstärkt ausschöpfen, um ihre eigene Palette an Anlagestilen und -produkten zu erweitern. UBS Schweiz vertreibt die Produkte von GAM aktiv.

#### Marketing und Vertrieb

GAM stützt sich auf ein kundenorientiertes Geschäftsmodell mit regionaler Kundenakquisition und -betreuung.

#### Anlageprozess und Research

GAM wurde 1983 gegründet, um Privatkunden «Zugang zu erstklassigem Anlage-Know-how zu bieten». Aus diesem Grund baut der Anlageprozess auf der Auswahl der weltweit besten Anlageexperten auf, ungeachtet dessen, ob der für einen bestimmten Fonds oder Auftrag ausgewählte Manager ein GAM-Mitarbeiter oder ein externer Manager ist. GAM war das erste Unternehmen, das diesen einmaligen und hoch entwickelten Ansatz zur Identifizierung, Auswahl und Betreuung von externen Fondsmanagern anwandte.

Ein internes Team von Anlagefachleuten zeichnet für die Bewirtschaftung der verschiedenen intern verwalteten Mandate oder Fonds sowie die Bildung von externen und Multi-Manager-Mandaten verantwortlich. Anhand einer quantitativen Datenbank von 50 000 Fonds und einer qualitativen Datenbank von über 4000 Anlagemanagern werden rund 1000 externe Manager ausgewählt. Von den einer qualitativen Prüfung unterzogenen Anlagemanagern werden weltweit die einhundert besten ausgewählt und deren Know-how für die Bildung von einfachen und Multi-Manager-Fonds für GAM-Kunden genutzt.

Die Fonds- und Mandatspalette reicht von traditionellen Aktien- und Obligationenfonds bis hin zu einem breiten Angebot an alternativen Anlagefonds.

#### Strategie

Branchentrends und Wettbewerbsposition  
UBS Asset Management ist in einem Bereich tätig, in dem alle Marktsegmente und Regionen wachsen, wobei Europa und Japan an der Spitze dieser Entwicklung stehen. Die USA bilden – absolut gesehen – weiterhin den grössten Markt, aber mit geringeren Zuwachsraten und einem weitaus härteren Wettbewerb als in anderen Regionen.

Von Dritten verwaltete Pensionskassenvermögen machen den Grossteil der weltweit verfügbaren institutionellen Vermögenswerte aus. Der Pensionskassenmarkt ist derzeit geprägt durch den Trend weg vom herkömmlichen Leistungsprinzip Richtung Beitragsprimat. Anders als in den USA hat sich das Beitragsprimatgeschäft in anderen wichtigen Märkten noch kaum entwickelt. Die Notwendigkeit einer Rentenreform ist jedoch allgemein erkannt worden.

UBS Asset Management ist der Meinung, bestens positioniert zu sein, um von diesem im Wachstum und Wandel begriffenen Markt zu profitieren. Der Geschäftsbereich

- hat die notwendige Reichweite, um in einer zunehmend globalen Branche erfolgreich zu sein;
- verfügt über ein vielseitiges, von kaum einem anderen Unternehmen erreichtes Angebot an lagespezifischer Inhalte und Lösungen;
- gehört zu den wenigen Organisationen seiner Grösse mit gleich starken Fähigkeiten in den Bereichen Institutionelle und Anlagefonds.

#### Anlageperformance

In den vergangenen Jahren erzielte UBS Asset Management mit ihrem wertorientierten Anlagestil eine schwächere Performance als Unternehmen mit einem wachstumsorientierten Anlagestil. Doch war im Jahr 2000 eine Trendwende zu beobachten, geprägt von der Abwertung der Technologieaktien und allgemein schwierigen Marktbedingungen. Deshalb erzielte UBS Asset Management gemessen an den Benchmarks und vergleichbaren Unternehmen eine deutlich bessere Performance. Mit dem verstärkten Engagement im Wachstumsbereich und der überaus erfolgreichen Lancierung von O'Connor, ihrem alter-

nativen Anlagegeschäft, hat UBS Asset Management zudem ihren Anlageansatz diversifiziert. Der Geschäftsbereich beabsichtigt, die Stärken von O'Connor und GAM weiter zu nutzen und so seine Palette von Anlagestilen zu erweitern.

UBS Asset Management wird die im Jahr 2000 geschaffene integrierte globale Anlageplattform weiterentwickeln, um optimale Leistungen zu erzielen. Folgende Faktoren sind dabei von Bedeutung: die Vertiefung des Research in allen grossen Anlagekategorien, die erweiterte Suche nach künftigen Anlagechancen bei alternativen Anlageinstrumenten und das Engagement in der Produktinnovation.

# UBS Warburg

UBS Warburg ist global im Wertschriften-, Investment-Banking- und Vermögensverwaltungsgeschäft tätig. Sowohl für ihre eigenen Firmen- und institutionellen Kunden als auch für andere Geschäftseinheiten des UBS-Konzerns bietet UBS Warburg innovative Produkte, erstklassiges Research und ausgezeichnete Beratung sowie den weltweiten Zugang zu den Kapitalmärkten an. Über UBS PaineWebber, die Nummer vier im Privatkundengeschäft in den USA, bietet UBS Warburg vermögenden US-Kunden Beratungsdienstleistungen und hervorragende Produkte an.

Ergebnisse nach Geschäftseinheiten (um finanzielle Sonderfaktoren bereinigt)

<i>Mio. CHF</i> Für das Geschäftsjahr endend am	Corporate and Institutional Clients		UBS Capital		US Private Clients	
	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99
Geschäftsertrag	18 033	12 529	368	315	1 225	
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(243)	(330)	0	0	0	
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>17 790</b>	<b>12 199</b>	<b>368</b>	<b>315</b>	<b>1 225</b>	
Personalaufwand	9 284	6 861	142	105	955	
Sachaufwand	2 779	2 429	49	46	258	
Abschreibungen ohne Goodwill	555	629	2	2	30	
Goodwill-Abschreibung	149	134	2	5	1	
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>12 767</b>	<b>10 053</b>	<b>195</b>	<b>158</b>	<b>1 244</b>	
<b>Ergebnis der Unternehmensgruppe vor Steuern</b>	<b>5 023</b>	<b>2 146</b>	<b>173</b>	<b>157</b>	<b>(19)</b>	
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%)	71	80	53	50	102	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)					794	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 262	12 694	129	116	21 490	

<sup>1</sup> Die Zahlen von 1999 wurden rückwirkend an die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angepasst. Die Darstellung der Ergebnisse nach Unternehmensgruppen für das Jahr 1999 wurde auf die neue Geschäftsstruktur des Konzerns abgestimmt.

<i>Mio. CHF</i> Für das Geschäftsjahr endend am	International Private Clients		e-services		UBS Warburg	
	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Geschäftsertrag	286	197	(1)	0	19 779	13 041
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(4)	(3)	0	0	(247)	(333)
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>282</b>	<b>194</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>19 532</b>	<b>12 708</b>
Personalaufwand	385	294	150	18	10 916	7 278
Sachaufwand	188	187	134	18	3 408	2 680
Abschreibungen ohne Goodwill	30	25	35	3	652	659
Goodwill-Abschreibung	7	15	1	0	298	154
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>610</b>	<b>521</b>	<b>320</b>	<b>39</b>	<b>15 274</b>	<b>10 771</b>
<b>Ergebnis der Unternehmensgruppe vor Steuern</b>	<b>(328)</b>	<b>(327)</b>	<b>(321)</b>	<b>(39)</b>	<b>4 258</b>	<b>1 937</b>
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%)	213	264			77	83
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	33	36			827	36
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	1 154	1 386	410	70	38 445	14 266

<sup>1</sup> Die Zahlen von 1999 wurden rückwirkend an die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angepasst. Die Darstellung der Ergebnisse nach Unternehmensgruppen für das Jahr 1999 wurde auf die neue Geschäftsstruktur des Konzerns abgestimmt.

## Geschäftsprofil und Organisation

Im Jahr 2000 war UBS Warburg in folgende Bereiche gegliedert:

- Corporate and Institutional Clients nimmt weltweit eine Spitzenposition im Investment Banking ein. Sie bietet Produkte und Beratungsdienstleistungen für institutionelle und Firmenkunden an. Diese Geschäftseinheit umfasst auch das frühere Kapitalmarktgeschäft von Paine Webber Group, Inc.
- UBS Capital ist das Anlageinstrument von UBS im Private-Equity-Geschäft und beteiligt sich mit eigenem und Kapital von Drittpar-

teien weltweit an verschiedensten Privatunternehmen.

- US Private Clients ist der viertgrösste US-Finanzdienstleister für Privatkunden und unter dem Markennamen UBS PaineWebber tätig.
- International Private Clients bietet vermögenden Privatkunden ausserhalb der USA und der Schweiz, die ihre Bankgeschäfte in ihrem Wohnsitzland abwickeln, Private-Banking-Produkte und -Dienstleistungen an. Im Verlauf von 2001 wird der europäische Teil der Aktivitäten in die Geschäftseinheit Private Banking von UBS Schweiz eingegliedert werden.
- e-services.

Nicht nur sind die globale Reichweite und die Vielfalt im direkten Kundenzugang von Corporate and Institutional Clients einmalig, auch ihre Technologie, welche die Beziehung zu den Kunden unterstützt, gehört zur modernsten weltweit. Corporate and Institutional Clients, die sowohl bezüglich Kundenfranchise als auch Rentabilität mit hochkarätigen Marktteilnehmern konkurriert, will ihre Stellung als eines der weltweit führenden Finanzdienstleistungsunternehmen behaupten.

## Corporate and Institutional Clients

### Geschäftsprofil und Organisation

Die Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients gehört zu den weltweit führenden Investmentbanken und Wertschriftenhäusern. Aus der traditionellen Vielfalt des Geschäfts entwickelte sich eine globale Kundenfranchise und Kultur.

Corporate and Institutional Clients bietet ihrem weltweit breit diversifizierten Kundentamm, der institutionelle Anleger, Firmenkunden, öffentlich-rechtliche Körperschaften und supranationale Organisationen beinhaltet, umfassende Wholesale-Produkte und Beratungsdienstleistungen an. Die Einheit verfügt über ein gut entwickeltes Finanzierungs- und Beratungsgeschäft für Firmenkunden und nimmt im institutionellen Geschäft eine führende Position ein.

Corporate and Institutional Clients ist auch für das «Cash and Collateral Trading» sowie die Bewirtschaftung des Zinssatzrisikos für den UBS-Konzern verantwortlich und führt für diesen den Grossteil aller Wertschriften-, Derivat- und Devisentransaktionen der Retailkunden der Bank durch. Die Einheit ist in London ansässig und beschäftigt 15 000 Mitarbeiter in über 40 Ländern weltweit.

Nach der Fusion mit PaineWebber im November 2000 wurde das Kapitalmarktgeschäft von PaineWebber in die Geschäftseinheit Corporate

and Institutional Clients eingegliedert, die so ihre Kapazitäten in den Bereichen Asset-Backed Securities, Immobilien, Corporate Finance, Aktien- und Zinsinstrumente ausbauen konnte. Abgesehen von den direkten und unmittelbaren Auswirkungen erhöhte der Zusammenschluss mit PaineWebber auch die Attraktivität von UBS Warburg als bevorzugtem Arbeitgeber im wichtigen US-amerikanischen Investment-Banking-Markt.

### Geschäftsbereiche

Am 31. Dezember 2000 führte Corporate and Institutional Clients vier Hauptgeschäftsbereiche, die nach Produkte-, Dienstleistungs- und Risikokategorie gegliedert sind: Equities, Fixed Income, Corporate Finance und Treasury Products.

### Equities

Der Geschäftsbereich Equities ist ein führender Anbieter in den Sekundärmärkten sowie von traditionellen, aktiengebundenen und derivativen Aktienprodukten in den Primärmärkten. Zu den Hauptaufgaben von Equities gehören:

- Research über Unternehmen, Branchen, geografische Märkte sowie die makroökonomische Entwicklung;
- Handel und Verkauf von traditionellen, derivativen und strukturierten Aktienprodukten;

### Geschäftsertrag nach Kundenkategorie

in %	Für das Geschäftsjahr endend am	
	31.12.00	31.12.99
Investment Banking	21	23
Übriger Ertrag aus Firmenkundengeschäft	4	5
Institutionelle Kunden, Märkte	75	72
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Geschäftsertrag nach Geschäftsbereich<sup>1</sup>

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Equities	10 429	5 724	3 253
Fixed Income	2 969	2 464	(267)
Corporate Finance	2 701	2 054	1 665
Treasury Products	1 653	1 805	2 351
Nichtkerngeschäft	281	482	(96)
<b>Total</b>	<b>18 033</b>	<b>12 529</b>	<b>6 906</b>

<sup>1</sup> Vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken.

- Strukturierung, Generierung, Vertrieb und Handel von neu emittierten traditionellen, aktiengebundenen und derivativen Aktienprodukten.

Ein Modell, das die Mitgliedschaft an über 28 Börsen und die Präsenz an 40 Standorten weltweit einschliesst, gewährt einen einmaligen Marktzugang. UBS ist ausserdem an diversen elektronischen Börsen beteiligt.

#### Fixed Income

Der Geschäftsbereich Fixed Income ist zuständig für die Strukturierung, die Generierung, den Vertrieb und den Handel einer breiten Palette von Zins-, Bank- und strukturierten Produkten. Des Weiteren zählen die Syndizierung von Krediten und das Kernkreditportfolio zu seinem Verantwortungsbereich.

Die Einheit betreut einen breiten Kundenkreis aus Anlegern und Kreditnehmern und bietet diverse Zinsprodukte und Dienstleistungen an:

- Zinsbasierte Kreditprodukte, einschliesslich Darlehen und Staatsanleihen;
- diverse Bankprodukte, einschliesslich strukturierte Finanzierungen und Leveraged Finance;
- «Principal Finance», wozu Kauf, Generierung und Verbriefung von Kreditprodukten zählen;
- Verkauf von Investment-Grade-, hoch verzinslichen und Emerging-Market-Anleihen;
- Kreditderivate, einschliesslich kreditgebundene Notes und Total-Return-Swaps;
- verschiedene Derivatprodukte und
- strukturierte Produkte für das individuelle Risikomanagement von Kunden.

#### Corporate Finance

Der Geschäftsbereich Corporate Finance pflegt die Beziehungen der UBS mit den grossen supranationalen Kunden, Firmenkunden und öffentlichen Körperschaften. Die Einheit bietet eine Vielzahl von Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Fusionen und Übernahmen, strategische Beratung und Restrukturierungen an. Ausserdem erbringt Corporate Finance in Zusammenarbeit mit Equities und Fixed Income auch Kapitalmarkt- und Leveraged-Finance-Dienstleistungen im Emissionsgeschäft. Zu den Aufgaben von Corporate Finance zählen:

- Fusionen und Übernahmen;
- Emissionen von Aktien und eigenkapitalbezogenen Produkten, Börsengänge sowie andere öffentliche oder private Aktienemissionen in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Equities;

- Ausgabe von Investment-Grade- und hoch verzinslichen Anleihen in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Fixed Income;
- Ausgabe von Leveraged-Debt-Anleihen in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Fixed Income und
- strukturierte Finanzierungen.

#### Treasury Products

Der Geschäftsbereich Treasury Products betreut institutionelle Anleger, Banken, öffentliche Körperschaften, Firmenkunden sowie Individual- und Wholesale-Kunden aus den anderen Geschäftseinheiten der UBS. Zu den Hauptaufgaben von Treasury Products gehören:

- Handel und Verkauf von Devisen (Kassa und Derivate), Edelmetallen, kurzfristigen Zinsprodukten sowie von börsengehandelten Derivaten;
- Collateral Trading, Ausleihungen von Wertpapieren und Repurchase-Geschäfte;
- Notenhandel und -vertrieb und
- Fremdwährungsresearch.

Per Anfang 2001 wurden die Geschäftsbereiche Treasury Products und Fixed Income in zwei neue Bereiche gegliedert: «Credit Fixed Income» (bestehend aus dem ehemaligen Geschäftsbereich Fixed Income ohne Zinsderivate und Staatsanleihen) und «Interest Rates and Foreign Exchange» (bestehend aus dem ehemaligen Geschäftsbereich Treasury Products plus Zinsderivate und Staatsanleihen).

#### E-Commerce-Initiativen

Das institutionelle Kundengeschäft verlagert sich weltweit rasch in Richtung Electronic Banking. Corporate and Institutional Clients ist gut positioniert, um von diesem Trend zu profitieren. Zu den jüngsten E-Commerce-Initiativen zählen:

- Investment Banking On-Line (IBOL) – IBOL bietet Kunden von UBS Warburg von einer einzigen Homepage aus zahlreiche Funktionen und direkten Zugang zu Kursinformationen, Research, Handelsvorschlägen und Analyseinstrumenten. Corporate and Institutional Clients stellt über 5000 Kunden Online-Research zur Verfügung und zählt gegenwärtig mehr als 21 000 Abonnenten. UBS plant, IBOL mit drahtlosen und Videoverbindungen zu erweitern.
- Electronic Transactions for Securities (ETS) und Electronic Transactions for OTC Pro-

ducts (ETOP) – Mit ETS und ETOP werden die Möglichkeiten zur Online-Auftragserteilung und zum Handel von sämtlichen Wertpapieren, Devisen- und Derivatprodukten weiter ausgebaut. 30% aller Aufträge von institutionellen Kunden werden via Internet übermittelt.

- Corporate Finance On-Line (CFOL) – CFOL soll eine sichere Verbindung zu den Firmenkunden für den Austausch von Transaktions- und Preisinformationen herstellen und so die Bank dabei unterstützen, Beratungsmandate zu gewinnen und umzusetzen.
- Debtweb – Via Debtweb wurden im Jahr 2000 neue Anleihen in Höhe von 80 Milliarden US-Dollar online emittiert.
- DealKey – DealKey wurde für Kunden des Primärmarktes konzipiert und nutzt das Internet als alternativen Vertriebskanal für Zusatzinformationen zu aktuellen Aktien- und eigenkapitalbezogenen Emissionen. Ausserdem erhalten Anleger die Möglichkeit, der Bank ein Feedback und Aufträge für sämtliche neuen Aktienemissionen von UBS Warburg zu übermitteln.

Der Schlüssel zum zukünftigen Erfolg der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients liegt in erstklassigen Beratungsdienstleistungen. UBS ist überzeugt, dass sie mit den E-Commerce-Initiativen einerseits verstärkt Mehrwert für ihre Kunden schaffen und andererseits die Grössenvorteile der Prozesse in ihren Kerngeschäften nutzen kann. Corporate and Institutional Clients verarbeitet bereits heute automatisch 100 000 inländische und internationale Wertschriftentransaktionen pro Tag und wäre mit der aktuellen Infrastruktur in der Lage, das fünffache Volumen zu bewältigen.

Kreditportfolio und -geschäft von UBS, einschliesslich Erläuterungen zu den gefährdeten und Not leidenden Krediten.

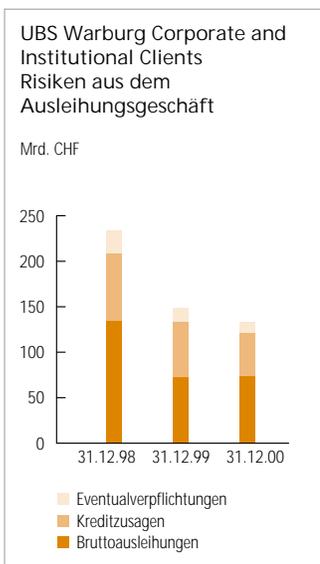
### Strategische Initiativen

UBS Warburg gehört mit ihrer breiten Produktpalette zu den wenigen wirklich globalen Anbietern von Produkten und Beratungsdienstleistungen. Ihre globale Reichweite und ihre Vielfalt im direkten Kundenzugang sind einzigartig. UBS Warburg wird diese Vorteile nutzen, indem sie das zusätzliche Potenzial, das PaineWebber im Vertrieb und Kapitalmarktgeschäft einbringt, vollumfänglich ausschöpft.

UBS Warburg zählt zu den führenden Anbietern von innovativen E-Commerce- und Technologielösungen für institutionelle Kunden, mit denen sie die Bindung zwischen den Kunden und ihren Beratern verstärkt. Die Unternehmensgruppe wird ihre webbasierten Technologielösungen weiterentwickeln und verbessern, um die Informationsverbreitung und die Abwicklung zu vereinfachen, sowie ihren Kunden personalisierte Dienstleistungen, Analysetools und Transparenz zu bieten. UBS Warburg betrachtet die Technologie als Instrument, das Kunden bei der Nutzung des Fachwissens und der Fähigkeiten ihrer Berater unterstützt.

UBS Warburg strebt den Ausbau des Geschäftsbereichs Equities durch organisches Wachstum an. Sie will in erstklassige Mitarbeiter investieren, um die Abdeckung nach Regionen und Sektoren zu verbessern (insbesondere bei US-Aktien) sowie ihre Präsenz in den wichtigsten asiatischen Märkten zu verstärken. Um sich die gegenwärtigen Zugangsmöglichkeiten zum Markt zu erhalten, beobachtet UBS Warburg die Konsolidierungsentwicklung der europäischen Börsen und Clearinghäuser sehr genau.

Die Fusion mit PaineWebber macht UBS Warburg zu einem bevorzugten Arbeitgeber im wichtigen US-Markt und bietet ihr die Möglichkeit, ihre Investment-Banking-Fähigkeiten durch strategische Rekrutierungen in Schlüsselsektoren und -regionen auszubauen. Dieser Ansatz zeitigte mit der Einstellung von diversen hoch qualifizierten Investmentbankern in den USA während der zweiten Hälfte 2000 und Anfang 2001 erste Erfolge. UBS will ihre Position im Firmenkundengeschäft weiter verstärken.



### Kreditportfolio

Gemäss einer strategischen Entscheidung von 1998 reduzierte UBS ihr internationales Kreditportfolio und baute Engagements, die nicht direkt der Pflege von wichtigen Kundenbeziehungen dienen, ab. Aufgrund der Zurückhaltung von UBS im Ausleihungsgeschäft konnte das Volumen des internationalen Kreditportfolios seit 1998 beträchtlich verringert werden.

Das Kapitel «Kreditrisiko» auf den Seiten 60 bis 70 vermittelt ausführlichere Angaben zum

UBS Capital ist eine der wenigen wirklich global tätigen Private-Equity-Organisationen. Sie schafft aktiv Mehrwert.

## UBS Capital

### Geschäftsprofil und Organisation

Unter dem Namen UBS Capital führt UBS Warburg ihr Private-Equity-Geschäft.

UBS Capital hat das Volumen ihrer Beteiligungen in den vergangenen Jahren bedeutend erhöht: Der Buchwert der Anlagen stieg von rund 400 Millionen Franken am 31. Dezember 1994 auf rund 5,5 Milliarden Franken am 31. Dezember 2000.

UBS Capital beschäftigt etwa 130 Mitarbeiter in Geschäftsstellen in London, Zürich, New York, São Paulo, Buenos Aires, Paris, Den Haag, München, Mailand, Singapur, Hongkong, Seoul, Sydney und Tokio.

UBS Capital erwirbt in erster Linie Beteiligungen an nicht kotierten Unternehmen, bewirtschaftet diese, um den Unternehmenswert mittelfristig zu erhöhen und beim Ausstieg den grösstmöglichen Kapitalgewinn zu erzielen. UBS Capital geht sowohl Mehrheits- als auch Minderheitsbeteiligungen an etablierten und aufstrebenden nicht kotierten Unternehmen ein und setzt zu diesem Zweck eigenes oder Kapital von Dritten ein. Obwohl UBS das Schwergewicht auf Late-Stage-Investitionen legt (Management-Buy-outs, Unternehmenserweiterungen oder -umstrukturierungen), erwirbt sie mit einem kleinen Teil des Portfolios Early-Stage-Beteiligungen in der Technologie- und Telekommunikationsbranche. Das Hauptinteresse von UBS Capital gilt mittelgrossen Unternehmen mit einem Wert zwischen 75 Millionen und 1,5 Milliarden Franken.

Nebst ihrer internationalen Präsenz versucht UBS Capital sich von ihren Konkurrenten dadurch abzuheben, dass sie über einen Zeitraum von drei bis sechs Jahren eng mit dem Firmenmanagement zusammenarbeitet, um die Performance zu optimieren.

### Organisationsstruktur

UBS Capital ist nach Ländern und Sektoren gegliedert und zählt 14 Teams, die über 30 Länder abdecken. Die Geschäftseinheit kann dank ihrer lokalen Präsenz, ihrem Fachwissen und der globalen Reichweite Marktchancen frühzeitig erkennen und diese schnell und effizient nutzen.

Die Teams von UBS Capital sind geografisch aufgeteilt in Westeuropa, Asien/Pazifik sowie Nord- und Lateinamerika. Im asiatisch-pazifischen Raum war UBS Capital zuerst in Singapur vertreten. Später kamen Australien und neue Geschäftsstellen in Südkorea und Hongkong hinzu.

1999 lancierte UBS Capital in der Region Nord- und Lateinamerika zwei neue Private-Equity-Fonds. Der eine Anlagefonds investiert vorwiegend in Nordamerika, der andere in Lateinamerika. UBS ist bei beiden Fonds der grösste Investor.

### Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen der UBS

Bei Transaktionsabwicklungen und IPOs arbeitet UBS Capital mit der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients zusammen. UBS Capital verfügt über Anreizsysteme, um die Übertragung von potenziellen Geschäften, bei denen die Bereiche Investment Banking und Private Banking federführend sind, zu fördern (zum Beispiel im Fall eines Private-Banking-Kunden, der Eigentümer/Unternehmer ist und seine Nachfolge regeln muss).

UBS Capital offeriert ihre Fondsprodukte auch Private-Banking-Kunden der UBS.

### Beteiligungsportfolio

Am 31. Dezember 2000 wies das Beteiligungsportfolio von UBS Capital einen Buchwert von rund 5,5 Milliarden Franken und einen geschätzten Marktwert von rund 6,9 Milliarden Franken auf.

### Beteiligungsportfolio nach Anlagekategorien

Mio. CHF (Buchwerte)	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Early Stage	917	488	49
Late Stage	4 632	2 505	1 735
Total	5 549	2 993	1 784

#### Altersstruktur (basierend auf dem Zeitpunkt der Erstinvestition)

Mio. CHF (Buchwerte)	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Vor 1994	65	89	112
1994	253	199	195
1995	272	308	282
1996	166	204	183
1997	520	496	450
1998	842	718	562
1999	1 490	979	–
2000	1 941	–	–
Total	5 549	2 993	1 784

#### Nach Regionen (Hauptsitz der Firmen, an denen Beteiligungen bestehen)

Mio. CHF (Buchwerte)	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Nordamerika	2 406	1 389	939
Europa	2 284	1 153	689
Lateinamerika	381	217	123
Asien / Pazifik	478	234	33
Total	5 549	2 993	1 784

#### Nach Branchen (Branchenklassifizierungscode)

Mio. CHF (Buchwerte)	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Konsumgüter	1 023	610	400
Transport	640	605	186
Kommunikation	380	326	208
Computer	819	282	109
Energie	190	167	153
Übrige Elektronik	247	38	32
Verarbeitende Industrie	106	45	53
Chemie und Grundstoffe	106	23	52
Industrieprodukte und Dienstleistungen	1 361	635	436
Übrige	677	262	155
Total	5 549	2 993	1 784

UBS Capital hat ihr Portfolio so strukturiert, dass das Risiko durch folgende Massnahmen reduziert wird:

- geografische Verteilung ohne Konzentration auf bestimmte Standorte;
- Diversifikation nach Branchen, um eine gute Verteilung zwischen Produktions- und Dienstleistungssektoren zu erreichen;
- Investition eines kleinen Teils des Portfolios in junge Firmen mit grossem Wachstumspotenzial, beispielsweise aus der Technologie und Telekommunikation und
- Konzentration auf Late-Stage-Investitionen, wie Management-Buy-outs bei etablierten Unternehmen.

Am 31. Dezember 2000 machten die dreijährigen und jüngeren Investitionen rund 77% des Port-

folios aus. In der Regel werden Beteiligungen zwischen dem dritten und sechsten Jahr nach dem Einstieg veräussert und im Geschäftsertrag ausgewiesen.

#### Anlageprozess

UBS Capital konzentriert sich auf Late-Stage-Investitionen in der Überzeugung, dass diese eher eine hohe risikobereinigte Rendite erzielen. Am 31. Dezember 2000 machten die Late-Stage-Beteiligungen 83% des Buchwerts von UBS Capital aus.

Investitionsmöglichkeiten entstehen in diversen Bereichen, einschliesslich durch Übertragungen von Geschäften aus UBS Schweiz und UBS Warburg. Die Anlagepolitik von UBS Capital ist auf fünf Ziele ausgerichtet:

- Aushandlung eines attraktiven Einstiegspreises;
  - Steigerung der Unternehmenseffizienz;
  - Implementierung einer Umsatzwachstumsstrategie;
  - Rückzahlung von Unternehmensverbindlichkeiten und Reduktion der Fremdmittel sowie
  - Ausstieg auf einem Niveau, bei dem das Preis-Gewinn-Verhältnis höher ist als beim Erwerb.
- Bei Bedarf arbeitet UBS Capital aktiv mit dem Firmenmanagement zusammen, um das Unternehmen mittelfristig (drei bis sechs Jahre) weiterzuentwickeln und seine Performance zu optimieren. Der Ausstieg erfolgt über einen direkten Verkauf an strategische Käufer, einen Börsengang, das Ersetzen des Eigenkapitals durch Fremdkapital (Leveraged Recapitalization) oder den Verkauf an andere Finanzgeber.

### Strategische Initiativen

#### Private-Equity-Fonds

UBS Capital hat begonnen, sich auf die Bildung von Private-Equity-Fonds für die vier Regionen Europa, Nordamerika, Lateinamerika und Asien zu konzentrieren. Diese Fonds eröffnen Drittinvestoren die Möglichkeit, sich an Investitionen von UBS Capital zu beteiligen, und erweitern den Kapitalpool für Beteiligungen.

Gegen Ende 1999 lancierte UBS Capital einen Fonds über 1 Milliarde US-Dollar für Investitionen in den USA, für den UBS Mittel bis zu 500 Millionen US-Dollar bereitstellte, sowie einen Fonds über 500 Millionen US-Dollar für Investitionen in Lateinamerika, für den UBS die gesamten Mittel bereitstellte und über die Option verfügte, bis zu 25% der Finanzierung an Drittparteien abzutreten. Zusätzlich wurden 1999 in Europa zwei weitere Private-Equity-Fonds auf den Markt gebracht: in Grossbritannien der Phil-drew Ventures V mit einem Beteiligungskapital von 330 Millionen britischen Pfund, in der Schweiz der CapVis Equity Partners mit einem Beteiligungskapital von 300 Millionen Franken und somit der grösste Schweizer Private-Equity-Fonds. Im Jahr 2001 werden voraussichtlich weitere Fonds auf den Markt kommen.

Um den Fondsvertrieb und die Bekanntheit der Marke zu fördern, wird der Geschäftsbereich Private Equity im Verlauf von 2001 eine Marketingkampagne lancieren.

#### Branchentrends

Als Folge überdurchschnittlicher Renditen und der breiten Akzeptanz des Private-Equity-Geschäfts als alternativer Anlagemöglichkeit sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Private-Equity-Fonds entstanden. Anzahl und Umfang der neu gebildeten Fonds übersteigen inzwischen Anzahl und Umfang der attraktiven Beteiligungsmöglichkeiten. Diese Entwicklung führte zu einem verschärften Wettbewerb zwischen Investmentbanken, Anlagefonds und Versicherungsgesellschaften und gleichzeitig zu geringeren Renditen für Private-Equity-Investoren.

UBS ist überzeugt, dass sich auch in einem vom Wandel geprägten Umfeld weiterhin Gelegenheiten für rentable Private-Equity-Beteiligungen ergeben werden. Das Potenzial dürfte sich noch erhöhen, da verschiedene Faktoren zusammenspielen, die ein günstiges Marktumfeld für professionelle Anleger schaffen. Dazu gehören die Einführung des Euro, die daraus entstehenden strukturellen Veränderungen im Unternehmens-eigentum in Europa, die weltweite industrielle Konsolidierung, das zunehmende Bewusstsein über die Bedeutung des Shareholder Value sowie das wachsende Bedürfnis nach Nachfolgelösungen für Familienunternehmen.

#### Neue Struktur

UBS wird im Verlauf des Jahres 2001 ein neues Geschäftsmodell für den Bereich Private Equity einführen, damit dieser die Chancen auf dem wachsenden internationalen Private-Equity-Markt optimal wahrnehmen und der starken Nachfrage nach dieser Vermögenskategorie gerecht werden kann.

UBS Capital wird den Kapitalanteil von Drittparteien erhöhen und so ihre Abhängigkeit von den Eigenmitteln des UBS-Konzerns reduzieren. Um diese Öffnung zu unterstützen, wird im Rahmen des neuen Geschäftsmodells ein selbstständiges Vermögensverwaltungsunternehmen in Form einer Investitionsberatungs-Gesellschaft gegründet. Diese wird zu 80% im Besitze des heutigen Managements von UBS Capital und zu 20% im Besitze von UBS sein und ab Ende 2001 unter einer eigenen Marke auftreten.

Die explizit autonome Struktur der Gesellschaft ist insbesondere für Drittinvestoren interessant und entspricht voll und ganz der «Best Market Practice» im Private-Equity-Sektor. Zusammen mit dem nach wie vor beeindruckenden

Leistungsausweis von UBS Capital wird sie ein attraktives Anlageangebot darstellen.

Die Bildung der neuen Investitionsberatungsgesellschaft wird sich neutral auf die Ertragsströme von UBS auswirken. UBS wird ein wichtiger Investor bleiben und weiterhin von ihrem starken Engagement an diesem Produkt profitieren. Die neue Gesellschaft bleibt eng mit UBS verbunden. Das Privatkunden- und Investment-Banking-Geschäft der UBS wird seine engen Beziehungen zum Bereich Private Equity aufrecht-

erhalten. Dadurch können die einzelnen Kunden aus der gesamten Palette von Private-Equity-Produkten der UBS auswählen, aber auch in Produkten anderer Anbieter investieren. UBS Warburg wird weiterhin von ihr übertragenen IPOs und M&A-Transaktionen profitieren.

UBS unterstützt dieses neue Geschäftsmodell und hat ihr maximales Investitionsvolumen im Bereich Private Equity von 5 Milliarden auf 7,5 Milliarden Franken erhöht.

Der jüngste Geschäftsbereich von UBS ist das unter dem Markennamen UBS PaineWebber tätige US Private Clients – ein Wachstumsunternehmen in einer Wachstumsbranche.

## US Private Clients

### Geschäftsprofil und Organisation

US Private Clients ist unter dem Markennamen UBS PaineWebber als viertgrösster Finanzdienstleister für Privatkunden in den USA tätig. Die Geschäftseinheit zählt zu den Instituten in der Branche mit den vermögendsten Anlagekunden. Mit 9000 Finanzberatern erbringt sie vielfältige Vermögensverwaltungsdienstleistungen für rund 2,1 Millionen private Anlagekunden in den USA. Sie konzentriert sich dabei auf Kunden mit einem Investitionskapital von über 500 000 US-Dollar – das Segment mit den umfangreichsten und am schnellsten wachsenden Mitteln in den USA.

US Private Clients entstand aus der Verschmelzung des Privatkunden-, Versicherungs- und Transaktionsdienstleistungsgeschäfts von PaineWebber mit dem amerikanischen Teil der ehemaligen Geschäftseinheit Private Clients von UBS Warburg. Vom Zeitpunkt der Fusion bis Anfang 2001 umfasste die Einheit auch Mitchell Hutchins, das Asset-Management-Geschäft von PaineWebber, das inzwischen in UBS Asset Management integriert wurde.

### Marketing, Produkte und Dienstleistungen

In der Beziehung zum Kunden spielen die Finanzberater von UBS PaineWebber eine Schlüsselrolle. Sie werden durch erstklassige Online-Dienstleistungen unterstützt, jedoch keinesfalls ersetzt. Finanzberater sind für den Aufbau und die Pflege enger Kundenbeziehungen zuständig. Sie widmen sich dem Kunden, um seine finanziellen Ziele und sein Risikoprofil kennen zu lernen und ihm so bei der Auswahl der geeigneten Produkte und Dienstleistungen zu helfen. Auch bei der Kundenakquisition kommt ihnen eine zentrale Rolle zu. Sie bauen Beziehungen mit potenziellen Anlegern auf und gewinnen sie als Kunden von UBS PaineWebber. Die Finanzberater von UBS PaineWebber sind in jeder wichtigen Region der USA mit insgesamt 383 Geschäftsstellen präsent.

Wirksame und langfristige Marketing- und Inseratekampagnen mit bekannten Slogans wie «Thank you, PaineWebber» und neu «UBS Paine-



Webber, Thank you» unterstützen die Finanzberater in ihren Bestrebungen.

Der neue Slogan entstand mit der Einführung des neuen Markennamens UBS PaineWebber im März 2001. Der Entscheid, den neuen Markennamen so rasch einzuführen, wurde angesichts der reibungslos verlaufenden Integration von PaineWebber und den Synergieeffekten zwischen UBS und PaineWebber getroffen. Der neue Name soll die sich ergänzenden Stärken von UBS und PaineWebber betonen und die Vorteile der Fusion für Kunden, Finanzberater und andere Mitarbeiter deutlich machen. Er widerspiegelt die prägende Rolle von PaineWebber innerhalb der UBS.

Die Finanzberater von US Private Clients werden durch umfassende Online-Funktionen, die auf den Online-Dienstleistungen von UBS PaineWebber basieren, unterstützt. Diese im Jahr 1997 lancierten Online-Dienstleistungen sind heute 352 000 Kunden zugänglich, die per Ende 2000 über Vermögenswerte von mehr als 223 Milliarden US-Dollar verfügten. Das System liefert Kunden zahlreiche Analysen und Informationen über ihr Konto, die Märkte und Wertpapiere, die für sie von Interesse sein könnten, und stellt einen bequemen Kanal für die Kommunikation mit dem Finanzberater dar. Ausserdem enthält es diverse Handels-, Zahlungs- und sonstige Abwicklungsfunktionen. Sowohl Kunden als auch Berater können diese Funktionen personalisieren und die Beratung online erweitern, um Kunden fundiertere Entscheide zu ermöglichen.

UBS PaineWebber erbringt eine Vielzahl von Vermögensverwaltungsdienstleistungen, unter anderem:

- Beratung im Bereich Financial Planning und Wealth Management;
- vermögensbezogene und Beratungsdienstleistungen wie die Vermögensverwaltung mit oder ohne Verwaltungsauftrag, Geldmarktkonten, Kredite und Treuhandanlagen sowie
- transaktionsbezogene Dienstleistungen wie Wertschriftenhandel.

Die Einheit bietet eine vollständige Produktpalette für Privatkunden an: Kauf und Verkauf von Wertschriften, Optionskontrakten, Waren- und Finanzterminkontrakten, festverzinslichen Instrumenten, Anlagefonds, Trusts, Produkten

mit Pauschalgebühr, alternativen Anlagen und ausgewählten Versicherungsprodukten.

Die Einheit «Transaction Services» gilt bei wichtigen amerikanischen und internationalen Finanzinstituten ausserdem als erste Adresse im Wertschriftenhandel und bei Ausleihungen von Wertschriften und bietet Börsenhändlern in den USA Ausführungs- und Abrechnungsdienstleistungen an.

### Strategische Initiativen seit der Fusion

US Private Clients konzentriert sich auch in Zukunft darauf, ihren Marktanteil an den privaten US-Vermögenswerten zu steigern, indem sie die vielfältigen lokalen Vertriebskapazitäten und die Stärke der neuen Marke UBS PaineWebber nutzt.

#### Neuer Wohlstand

Mitarbeiteroptionsprogramme stellen in den USA eine wichtige neue Quelle der Vermögensbildung dar. Um diesen Markt, der ein riesiges Potenzial birgt, zu bearbeiten und ihr bereits erfolgreiches Geschäft in der Verwaltung von Mitarbeiteroptionsprogrammen zu erweitern, hat UBS PaineWebber Ende 2000 im Rahmen einer Grossinitiative «Corporate Employee Financial Services» gegründet.

Corporate Employee Financial Services umfasst Vertriebs-, Technologie- und Dienstleistungseinheiten, die das Ziel verfolgen, den Anteil an diesem in den USA bedeutenden Marktsegment auszubauen, das Aktienoptionen für Führungskräfte in Höhe von 1 Billion US-Dollar umfasst. UBS PaineWebber erbringt diese Dienstleistungen bereits für renommierte Unternehmen wie Cisco, Enron, General Electric und Texas Instruments. Für sie verwaltet UBS PaineWebber die Optionen von 300 000 Mitarbeitern, deren Gesamtvermögen an «im Geld»-Aktienoptionen sich auf über 70 Milliarden US-Dollar beläuft.

UBS PaineWebber eröffnen sich dadurch zwei Möglichkeiten: einerseits, die Mitarbeiteraktienoptionen für weitere «Fortune 1000» oder grosse internationale Unternehmen zu verwalten, und andererseits, den Mitarbeitern der betreffenden Firmen über ihre Finanzberater modernste Online- und personalisierte Dienstleistungen anzubieten.

Werden diese beiden Dienstleistungen optimal koordiniert, kann UBS PaineWebber nicht nur die Transaktion bei Ausübung der Option abwickeln, sondern die Inhaber der Optionen auch als langfristige Anlagekunden gewinnen und das Vermögen, das sie durch die Ausübung der Option generiert haben, verwalten.

Die Fusion mit Paine-Webber wird zu einer prägenden Partnerschaft für UBS. Dies gilt nicht nur für ihr US-Geschäft, sondern auch für die Stärken, die UBS Paine-Webber ins gesamte Geschäft mit privaten Kunden einbringen kann.

## International Private Clients und e-services

### International Private Clients

Die Geschäftseinheit International Private Clients stellte im Berichtsjahr Private-Banking-Produkte und -Dienstleistungen für vermögende Privatkunden ausserhalb der USA und der Schweiz bereit, die ihre Bankgeschäfte in ihrem Wohnsitzland abwickeln. Die Einheit verfügt über Geschäftsstellen in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Grossbritannien, Japan und Australien. Sie bietet auf das kulturelle, rechtliche und regulatorische Umfeld des jeweiligen Landes abgestimmte Vermögensverwaltungsprodukte und -dienstleistungen an.

### e-services

Die e-services-Initiative entwickelte sich im Berichtsjahr positiv und schuf das technologische Fundament für die Erreichung der Ziele der Einheit im europäischen Private-Banking-Markt.

Durch die Fusion mit PaineWebber eröffnet sich UBS nun die einmalige Chance, den Markt für vermögende Kunden in Europa mit einer erweiterten, beratungsorientierten Dienstleistungspalette in der Vermögensverwaltung zu durchdringen. Dabei wird die Innovationskraft von UBS PaineWebbers Know-how und ihren preisgekrönten Online-Dienstleistungen genutzt. Das ehemalige e-services bildet einen Teil dieser Strategie und wurde daher ins Vermögensverwaltungsgeschäft integriert. Das Segment der «Mass Affluents» wird nicht mehr separat anvisiert.

### Europäische Vermögensverwaltung

Nach der Fusion mit PaineWebber besitzt UBS in zwei traditionellen Geschäftsmodellen Grösse und Expertise: im Brokerage-Geschäft von UBS PaineWebber sowie im Vermögensverwaltungsgeschäft von Private Banking. UBS ist daher in der einmaligen Lage, all diese Möglichkeiten zu bündeln, um ihren Kunden eine umfassende Palette an Vermögensverwaltungsdienstleistungen anzubieten. Dadurch kann die Bank den Bedürfnissen einer anspruchsvollen Kundschaft entspre-

chen – unabhängig davon, ob diese ihr Vermögen in ihrem eigenen Land oder an anderen internationalen Finanzplätzen anlegen will.

Um dieser Vision einen Schritt näher zu kommen, werden das schweizerische und das internationale Geschäft mit privaten Kunden von UBS in Europa zusammengeführt. Nach dem Transfer des europäischen Teils in die Geschäftseinheit Private Banking von UBS Schweiz wird die Einheit International Private Clients nicht mehr bestehen.

Die Zielgruppe der Europastrategie der UBS sind vermögende Privatkunden. Die Segmentierung, die durch den Kunden selbst erfolgen kann, basiert auf Inhalt, Preisstrukturen und Dienstleistungen für Anleger mit einem verfügbaren Vermögen von über 500 000 Euro.

Die lokalen Aktivitäten konzentrieren sich auf Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Spanien, die 80% der verfügbaren Vermögen in Europa vereinen, während das internationale Geschäft weiterhin alle Länder Europas umfasst. Die Marke UBS Private Banking soll sich in sämtlichen Zielmärkten von der internationalen Spitzenmarke im Private Banking zur Spitzenmarke im Wealth Management entwickeln.

UBS strebt eine offene Architektur und die Bereitstellung der besten Anlageprodukte für ihre Kunden an. Der Kundenberater unterstützt den Kunden bei der Auswahl der geeigneten Produkte, um das Portfolio so zu strukturieren, dass es die Anlageziele und das Risikoprofil widerspiegelt. Dieser beratungsorientierte Ansatz wird durch Online-Systeme unterstützt, welche die modernen Kundenschnittstellen von UBS PaineWebber mit dem im Rahmen der e-services-Initiative entwickelten zentralen System vereinen.

Die Stärken von UBS PaineWebber im Marketing, Produktmanagement, in der Technologie und der Ausbildung sowie ihre Innovationskraft werden als Katalysator im europäischen Geschäft eingesetzt. UBS wird die Dynamik im lokalen europäischen Privatkundengeschäft nutzen, um Know-how und Ressourcen aus dem Private Banking ins europäische Geschäft zu transferieren. Die heutige Zahl von 170 Kundenberatern in 17 lokalen Geschäftsstellen in Europa soll durch ein Rekrutierungsprogramm erhöht werden.

# Corporate Center

«Das Ganze ist mehr wert als die Summe seiner Einzelteile» - nach diesem Prinzip führt UBS ihre Unternehmensgruppen, damit optimaler Mehrwert für die Aktionäre erzielt werden kann.

Ergebnisse nach Geschäftseinheiten (um finanzielle Sonderfaktoren bereinigt)

Mio. CHF	Corporate Center		
	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.00	31.12.99 <sup>1</sup>
Geschäftsertrag		358	372
Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken		1 161	448
<b>Total Geschäftsertrag</b>		<b>1 519</b>	<b>820</b>
Personalaufwand		490	548
Sachaufwand		281	385
Abschreibungen ohne Goodwill		320	366
Goodwill-Abschreibung		44	50
<b>Total Geschäftsaufwand</b>		<b>1 135</b>	<b>1 349</b>
<b>Ergebnis der Unternehmensgruppe vor Steuern</b>		<b>384</b>	<b>(529)</b>
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)		986	862

<sup>1</sup> Die Zahlen von 1999 wurden rückwirkend an die geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angepasst. Die Darstellung der Ergebnisse nach Unternehmensgruppen für das Jahr 1999 wurde auf die neue Geschäftsstruktur des Konzerns abgestimmt.

## Ziele und Interessen

UBS ist von ihrem integrierten Geschäftsmodell überzeugt. Sie ist keine Holdinggesellschaft, sondern besteht aus sich ergänzenden Geschäftsfeldern, die zur Erreichung eines optimalen Shareholder Value gemeinsam geführt werden. Das Ganze ist dabei mehr wert als die Summe seiner Einzelteile.

Die Unternehmensgruppen der UBS sind für ihre Ergebnisse selbst verantwortlich und verfügen bei der Verfolgung ihrer Geschäftsinteressen über einen erheblichen Freiraum. Deshalb ist ein starkes Corporate Center erforderlich, das den Auftrag hat, den nachhaltigen Shareholder Value zu maximieren, indem es die Aktivitäten der Unternehmensgruppen koordiniert. Das Corporate Center stellt sicher, dass die Unternehmensgruppen als kohärentes und wirksames Ganzes – das über gemeinsame Wertvorstellungen und Grundsätze verfügt – zusammenarbeiten. Um seiner Rolle gerecht zu werden, übernimmt das Corporate Center selbst so wenig Prozessverantwortlichkeit wie möglich und stellt stattdessen für die einzelnen Unternehmensgruppen Standards und Grundsätze auf, was ihm erlaubt, mit wenig eigenem Personal auszukommen.

## Funktionen

Finanzen, Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle

Das Corporate Center umfasst die Funktionen Rechnungslegung, Treasury und Risikobewirt-

schaffung und -kontrolle des Konzerns. Diese Funktionen sind für die Erhaltung der langfristigen finanziellen Stabilität der UBS verantwortlich, indem sie ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Risiko und Ertrag aufrechterhalten, damit der Konzern in Wachstumsmärkten mit einem optimalen Geschäftsmodell und angemessenen Ressourcen konkurrenzfähig positioniert ist.

Ausführliche Informationen zur Risikopolitik und zu den Treasury-Tätigkeiten finden sich in den Kapiteln «Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle» sowie «Bilanzbewirtschaftung» dieses Handbuchs.

### Group Controlling

Das Group Controlling trägt die konzernweite Verantwortung für die Ausarbeitung und Umsetzung integrierter und konsistenter Controlling- und Rechnungslegungsprozesse zur Erstellung der Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden sowie der Finanz- und Managementrechnung des Konzerns.

### Group Communications and Marketing

Die «Group Communications and Marketing»-Funktion ist für die wirksame Vermittlung der UBS-Strategie, für die Kommunikation der Werte und Geschäftsergebnisse an die Mitarbeiter, Kunden, Anleger und die Öffentlichkeit verantwortlich, aber auch für den weltweiten Aufbau des Markennamens UBS.

### Group Human Resources

Es ist die Aufgabe von «Group Human Resources», UBS weltweit zu einem der bevorzugten

Arbeitgeber zu machen, der die besten Fachkräfte rekrutieren, fördern, motivieren und an sich binden kann. Zu diesem Zweck legt «Group Human Resources» Standards, Richtlinien und Verfahren für die Leistungsbewertung, Gesamtvergütung, Rekrutierung von Hochschulabsolventen und erfahrenen Bankspezialisten sowie die Ausbildung und Entwicklung fest.

Legal and Compliance

Legal and Compliance betreut Rechts-, Compliance- und regulatorische Fragen und schützt damit den guten Ruf von UBS.

Das Modell zur Leistungsmessung der UBS berücksichtigt die Wertschöpfung für Aktionäre und andere Anspruchsgruppen expliziter als klassische Gewinnmessungen. UBS ist überzeugt, dass die Messung der Wertschöpfung nur auf der Grundlage eines umfassenden «Value based management»-Prozesses erfolgreich sein kann, eines Prozesses, der auf alle Führungsentscheide im ganzen Konzern angewendet wird.

## Wertorientierte Unternehmensführung

Das Modell der wertorientierten Unternehmensführung der UBS unterstützt wertbasierte Entscheidungen, die Leistungsbeurteilung und die externe Kommunikation. Basierend auf der Bestimmung der treibenden Faktoren für die Wertschöpfung ist das Kernstück der Prozess zur Überwachung der Wertentwicklung des Konzerns und seiner Geschäftsbereiche.

### Überblick über die Ziele und Prozesse

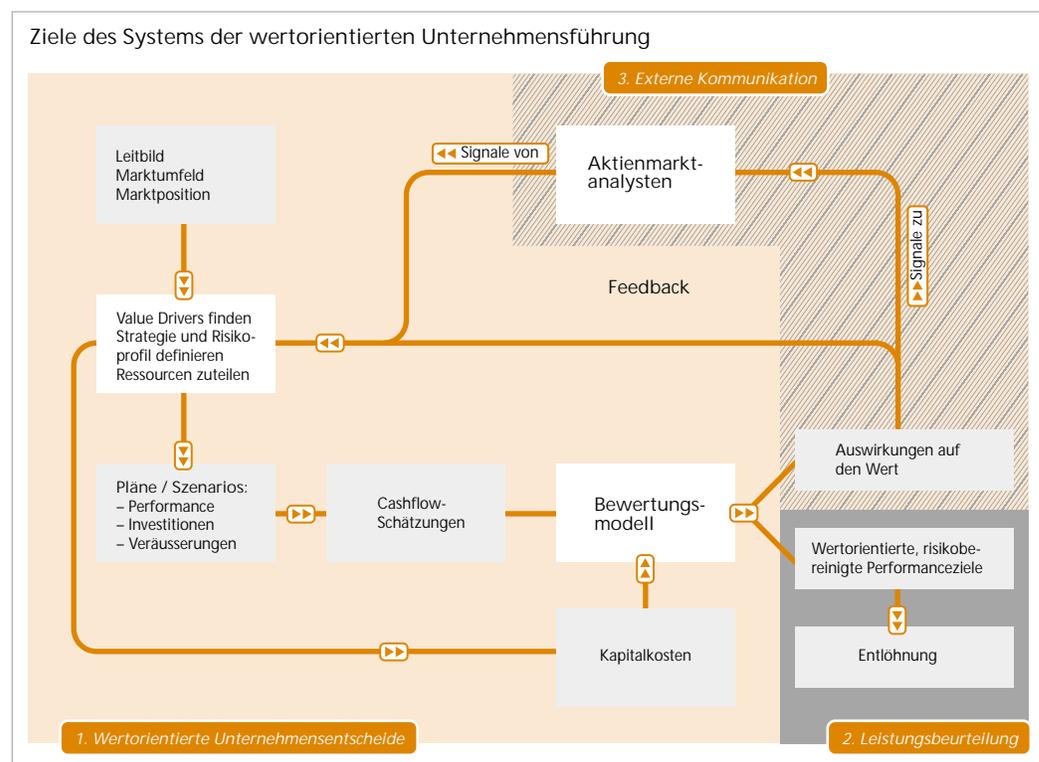
Das Ziel des VBM besteht darin, innerhalb aller Geschäftseinheiten das Verständnis für die Ursachen und treibenden Faktoren von Wert zu fördern und in die Managementprozesse und -grundsätze einzubringen, um so den Wertschöpfungsgedanken in die Praxis zu übertragen. Die unten stehende Grafik vermittelt einen Überblick über die VBM-Prozesse.

1. Wertorientierte Unternehmensentscheide: Um sicherzustellen, dass UBS Mehrwert schafft,

beurteilt der Konzern seine strategischen Initiativen, Übernahmen und Investitionen auf Basis der Auswirkungen auf das Ertragspotenzial und der inhärenten Risiken für den Shareholder Value. Die Liquiditäts- und Kapitalressourcen werden nur Geschäftsplänen und Projekten zugewiesen, von denen eine nachhaltige Wertschöpfung erwartet wird.

UBS beurteilt das Potenzial eines Projektes und vergleicht das Ergebnis mit den Erwartungen von Analysten und Anlegern. Der Konzern bewertet und bewirtschaftet auch die Risiken der aktuellen und geplanten Geschäftsstrategien, indem er die Auswirkungen der langfristigen Branchen- und makroökonomischen Trends auf den Wert analysiert.

2. Leistungsbeurteilung: Die Leistungsmessung ist so gestaltet, dass sie den Umfang der Wertschöpfung aufzeigt. Sie berücksichtigt einerseits den Wert, der sich aus der effektiven Performance in der laufenden Berichtsperiode ergibt, und andererseits den mit den zukünftigen Ge-



winnaussichten verbundenen Wert, der sich aus der taktischen und strategischen Positionierung ergibt.

3. *Externe Kommunikation:* Bei der Kommunikation der UBS mit Anlegern und Analysten spielt die Wertschöpfung eine zentrale Rolle. Durch die Analyse und Interpretation der Ursachen von Bewertungslücken können wertvolle Informationen über die externe Beurteilung der bankinternen Pläne gewonnen werden.

### Messung der Wertschöpfung

Messung der Wertschöpfung auf Stufe Konzern

Dem VBM-Modell liegt die Annahme zu Grunde, dass das vorrangige Ziel der Geschäftstätigkeit die nachhaltige Wertschöpfung ist. Indem UBS den Schwerpunkt auf nachhaltige Wertschöpfung legt, trägt sie sowohl den Interessen der Aktionäre als auch anderer wichtiger Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Aufsichtsbehörden Rechnung. In diesem Modell übernimmt das Management die Rolle des Treuhänders für das Eigenkapital. Das Management ist dafür verantwortlich, mittels strategischer Entscheide und deren effizienter Umsetzung angemessene Renditen auf risikobereinigter Basis zu erwirtschaften.

Um seinen langfristigen Erfolg sicherzustellen, muss ein Unternehmen für seine Eigentümer eine Gesamtrendite erwirtschaften, welche die risikobereinigten Eigenkapitalkosten übersteigt. Die Anlagerendite der Aktionäre setzt sich aus der Dividende, Kapitalrückzahlungen sowie dem Kursanstieg über einen bestimmten Zeitraum zusammen. Deshalb ist die Aktienkursentwicklung auf Unternehmensstufe ein sehr wichtiger Indikator für die Wertschöpfung. Sie gibt Aufschluss darüber, wie die Anleger die aktuelle Performance beurteilen, wie das Management innovative und überzeugende Zukunftsstrategien definiert, kommuniziert und umsetzt, sowie über den Umfang der inhärenten strategischen Risiken.

Messung der Wertschöpfung auf Stufe Geschäftseinheit

Der Aktienkurs ist ein nützlicher Indikator für die Wertschöpfung des Konzerns, kann aber nicht zur Leistungsbewertung einer Geschäftseinheit beigezogen werden. Da die Geschäftseinheiten

selbst nicht an einer Börse kotiert sind, benötigt UBS eine Messgrösse, die der Gesamtrendite der Aktien entspricht, aber auf Stufe Geschäftseinheit anwendbar ist. Als geeignetste Messwerte für die Wertschöpfung betrachtet UBS den *Fair Value* und *dessen Gesamtrendite*.

Zur Beurteilung der Wertschöpfung einer Geschäftseinheit wird in einem ersten Schritt ihr Fair Value gemessen, das heisst der theoretische Wert des aktuellen Geschäfts, das damit verbundene Gewinnpotenzial sowie die Ressourcen, über die das Management der Geschäftseinheit verfügt.

Um die *Gesamtrendite des Fair Value* der Geschäftseinheit zu berechnen, werden in einem zweiten Schritt die realisierten Erträge und die Wertsteigerung aus strategischen Plänen und aus Investitionen zum anfänglichen Fair Value in Beziehung gesetzt. Die Gesamtrendite wird mit der erwarteten Mindestrendite der Geschäftseinheit verglichen, welche die erforderliche Mindestrendite für ein bestimmtes Geschäftsrisiko darstellt.

Der Fair Value ergibt sich aus der Summe aller zukünftigen diskontierten freien Cashflows, die den investitions- und abschreibungsbereinigten Gewinnen entsprechen. Die Diskontierungsrate widerspiegelt die finanziellen und Geschäftsrisiken der Einheit und entspricht auch der angestrebten Gesamtrendite des Fair Value (Mindestrendite der Geschäftseinheit). Die Diskontierungsraten werden unter Verwendung des Capital Asset Pricing Model (CAPM) aus historischen Marktdaten abgeleitet, wobei Diskontierungsraten eingesetzt werden, die das unvermeidbare (systematische) Geschäftsrisiko miteinbeziehen. Da die Geschäftseinheiten an keiner Börse kotiert sind, werden ihre Eigenkapitalkosten auf der Basis von Marktinformationen über börsenkotierte Konkurrenten respektive vergleichbare Unternehmen abgeleitet.

«Generated Free Equity»

Ein Finanzinstitut unterscheidet sich von einem Industrieunternehmen insbesondere dadurch, dass die Fremdkapital-Aufnahme und die Kreditgewährung zum Tagesgeschäft gehören und nicht nur der Finanzierung und Platzierung von überschüssigem Kapital dienen. Aus diesem Grund lässt sich der freie Cashflow, wie er traditionell in Industrieunternehmen angewandt wird, nicht auf Banken übertragen. Ausserdem unterliegen Banken regulatorischen Einschränkungen wie Eigen-

mittelvorschriften, was ihren Spielraum bei der Bestimmung und Umsetzung der optimalen Kapitalstruktur begrenzt.

Unter Berücksichtigung dieser Unterschiede bezeichnet der freie Cashflow bei Banken die verbleibende Liquidität nach getätigten Investitionen und nach Erfüllung aller Forderungen von Gläubigern (Zinsen und Amortisation). UBS nennt diese Grösse «Generated Free Equity» (GFE), da die Mittel entweder thesauriert oder in Form von Dividenden oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückgeführt werden können. UBS verwendet den GFE für die Berechnung des Fair Value und dessen Gesamttrendite.

Der GFE ergibt sich aus der Summe des um finanzielle Sonderfaktoren bereinigten Gewinns nach Steuern und der Veränderung der regulatorischen Eigenmittel.

### Der VBM-Prozess

Die Einführung eines umfassenden VBM-Modells in einem Grossunternehmen wie UBS stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar, deren Vorteil sich erst langfristig im vollen Umfang zeigt. Das VBM-Modell ist dann am effizientesten, wenn es zu einem integrierten Bestandteil der wichtigsten Managementprozesse wird, wie beispielsweise die Formulierung und Bewertung von strategischen Planungen und Investitionen, die Leistungsmessung und -bewertung sowie die Bestimmung der Kriterien für die erfolgsabhängige Entlohnung.

#### «Value Drivers»

UBS hat für jede Geschäftseinheit «Value Drivers» auf Basis von Ertrag, Kosten und Investitionen definiert, und so ein betriebliches Instrument geschaffen, mit dem sich analysieren lässt, in welchem Umfang die aktuelle und zu erwartende Performance zur nachhaltigen Wertschöpfung beitragen. Beispiele typischer Value Drivers im Private Banking und Asset Management sind der Nettozufluss an Kundengeldern und die Durchschnittsmargen auf Vermögenswerten.

Die Analyse, wie sich die Value Drivers künftig entwickeln werden, geht über den normalen Rahmen der dreijährigen Planung hinaus und umfasst auch die möglichen Auswirkungen der langfristigen Branchen- und makroökonomischen Trends auf den Wert. Ausserdem liefert sie

wertvolle Informationen für die Beurteilung strategischer Optionen.

Die internen Hochrechnungen und Bewertungen der Value Drivers werden sowohl mit externen Bewertungen, den Erwartungen an den Aktienmärkten und von führenden Analysten als auch mit der Performance der engsten Konkurrenten verglichen. Überdies wird eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt, um herauszufinden, wie sich die Veränderung der Value Drivers auf die Bewertung auswirkt und welche Folgen ein Nichterfüllen der Pläne hätte. Dadurch lässt sich vermeiden, dass eine allzu optimistische Planung den VBM-Prozess beeinträchtigt.

Wertorientierte Entscheidungen in der strategischen Planung

Im Jahr 2000 wurden die Geschäftspläne und Budgets der UBS-Geschäftseinheiten zum ersten Mal mit konkreten Zielen für die wichtigsten Value Drivers kombiniert. Eigenkapitalausgaben (Investitionen und erhöhtes Betriebskapital), die dem Ausbau oder dem Erhalt der aktuellen Geschäftstätigkeit dienen, werden gemäss ihrer Auswirkung auf den «Generated Free Equity» berücksichtigt.

Die Auswirkungen der Geschäftspläne auf die Bewertung werden auf der Grundlage der internen Ziele der Value Drivers sowie der langfristigen Prognosen zur Entwicklung der Value Drivers über den Planungsrahmen hinaus analysiert. Die Bewertungsanalyse berücksichtigt die neutralen Meinungen von internen und externen Spezialisten zur Sektor- und makroökonomischen Entwicklung und die Konsequenzen von Worst-Case-Szenarios.

Wertorientierte Entscheidungen und strategische Risiken

Strategische Risiken wie die Unfähigkeit, die sich ändernden Kundenbedürfnisse rechtzeitig zu erkennen, die Unfähigkeit, Chancen und Risiken neuer Technologien und Geschäftsmodelle zu sehen oder die Unfähigkeit, innovative und überzeugende Möglichkeiten zur Schaffung von Mehrwert für Kunden und Anleger zu definieren und umzusetzen, betrachtet UBS als wichtigste Herausforderung im heutigen Wettbewerb.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, sollten Unternehmen für die Bestimmung und Kontrolle von strategischen Risiken systematische Instrumente und straffe Prozesse einführen

(wie sie für die Kontrolle von Markt-, Kredit- und operationellen Risiken bereits bestehen). Die wertorientierte Analyse liefert wichtige Informationen für die Beurteilung und Bewirtschaftung strategischer Risiken.

Parallel zur neuen Planung und Investitionsbewertung hat UBS den so genannten «Value Report» eingeführt. Der quartalsweise erstellte Bericht zuhanden der Unternehmensleitung gibt Aufschluss über den eigentlichen «Generated Free Equity» und die Entwicklung der Value Drivers und misst die Gesamttrendite des Fair Value, inklusive der Auswirkungen neuer Geschäftsinitiativen. Ein zusätzlicher Teil des Value Report analysiert, weshalb sich die interne Bewertung von der Marktkapitalisierung und von der Bewertung der Geschäftseinheiten durch führende externe Analysten unterscheidet (Value-Gap-Analyse).

#### Kompensation

Ein Schlüsselfaktor für ein umfassendes VBM-Modell ist die Entlohnung. Ziel der leistungsorientierten Kompensation ist es, die Schöpfung von nachhaltigem Shareholder Value zu belohnen. Um die eigenen Interessen auf jene der Aktionäre abzustimmen, sollten Manager und Mitarbeiter einen angemessenen Teil am generierten Wert erhalten. Wie bei allen anderen Dienstleistungsunternehmen machen auch bei den Banken die Personalkosten die grösste Position des Geschäftsaufwands aus. Die Salärpolitik, in der kulturelle und marktrelevante Überlegungen zu berücksichtigen sind, erweist sich daher als äusserst sensibler Bereich.

Die Gesamttrendite des Fair Value und die Entwicklung der Value Drivers sind effiziente Mess-

grössen für die Entlohnung. UBS entwickelt gegenwärtig Methoden, um die Messgrössen aus dem VBM-Modell in das Kompensationskonzept einzubinden. UBS ist jedoch überzeugt, dass sich die Salärpolitik nicht auf eine Formel reduzieren lässt, denn obwohl diese Werte wichtige Informationen liefern, braucht es zur Bestimmung des Salärs nach wie vor die qualitative Beurteilung durch den Vorgesetzten.

#### Externe Kommunikation

Zwar handelt es sich bei VBM im Wesentlichen um ein internes Führungsinstrument, doch kann es auch Anlegern und Analysten wertvolle Informationen bieten. Öffentliche Informationen werden deshalb künftig weitere quantitative Angaben über die Entwicklung wichtiger Value Drivers enthalten.

#### Schlussfolgerung

UBS ist überzeugt, dass das Unternehmen am wirksamsten und effizientesten auf Wertschöpfung ausgerichtet werden kann, wenn den Value Drivers bei der Planung und Leistungsmessung eine zentrale Rolle zukommt. Damit lässt sich auch die Salärpolitik auf pragmatische Weise an die für eine nachhaltige Rentabilität entscheidenden Faktoren koppeln. Die wertorientierte Unternehmensführung vereint die Analyse der aktuellen Performance mit jener des zukünftigen Gewinnpotenzials. Dadurch rücken die strategischen Risiken für die Unternehmensführung stärker in den Vordergrund, und UBS verbessert weiter ihre Ausgangslage, nachhaltigen Wert zu schaffen.

Marken werden zu materiellen Vermögenswerten. In offenen und wettbewerbsintensiven Märkten bilden sie eine zentrale Plattform für die Kommunikation mit den Zielgruppen. Dies gilt besonders im kompetitiven Markt der Finanzdienstleister. UBS nimmt diese Herausforderung mit einer klaren Markenstrategie und einem integrierten Markenmanagement an. Die Verantwortung für die Markenwerte wird auf höchster Ebene wahrgenommen.

## Die Markenstrategie der UBS

Marken werden im Finanzgeschäft immer wichtiger

Banken waren bis vor wenigen Jahren grösstenteils innerhalb ihrer nationalen Grenzen tätig. Die Kunden suchten sich ihren Finanzberater nicht auf dem Markt, sondern wurden durch Mund-zu-Mund-Propaganda auf besonders empfehlenswerte Unternehmen aufmerksam gemacht, denen sie oft ein Leben lang treu blieben. Als Folge dieser privilegierten Marktstellung pflegten die Finanzdienstleister bewusst ein Image der Diskretion und der Exklusivität.

Deregulierungen, erhöhte Dienstleistungstransparenz und eine Verlagerung hin zu einem verstärkten Konsumentenbewusstsein sorgen für eine dramatische Verschärfung des Wettbewerbs. Der Zutritt zu den Finanzmärkten ist für neue Mitbewerber einfacher, das Angebot an Finanzdienstleistungen nimmt markant zu und verwandelt den einst engen Kreis der privilegierten Anbieter in einen Käufermarkt. Die Kundenloyalität ist gesunken; Kunden können Produkte und Anbieter heute rascher wechseln als früher. Eine neue Generation vermögender Kunden bezieht ihr Wissen über Finanzfragen vorzugsweise und in zunehmendem Masse aus den Medien – häufig in Form von Werbe- und Marketingbotschaften. Unternehmen werden öfter auf der Basis des ersten Eindrucks und der persönlichen Wahrnehmung ausgesucht. Starke Marken mit einprägsamen und attraktiven Inhalten werden in einem solchen Umfeld zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. In einer Umfrage unter amerikanischen Bankkunden wurde die Marke beim Kauf von Finanzprodukten von über 80 Prozent der Befragten als «ziemlich wichtig» bis «sehr wichtig» beurteilt.

Eine Markenstrategie für hart umkämpfte Finanzmärkte

Eine starke Marke mit hohem Bekanntheitsgrad und klarem Profil bietet dem Kunden Orientierung und Sicherheit und garantiert dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Dies stellt besonders grosse Anforderungen an ein

Unternehmen wie UBS, das aus dem Zusammenschluss zweier Grossbanken entstanden ist und diverse etablierte Marken übernommen hat. UBS hat ihre Markenstrategie daher im Berichtsjahr weiterentwickelt und im Juli 2000 weltweit eine neue, auf die UBS-Marke fokussierte Kampagne lanciert.

Die Markenidentität der UBS

Nur Marken mit klaren Inhalten können sich angesichts der aktuellen Informationsflut und des rasanten Tempos in der Kommunikation durchsetzen. Die Definition der Markeninhalte ist deshalb entscheidend für den Erfolg der Markenkommunikation.

Die globale Ausrichtung des Geschäfts, die technologische Führungsrolle der Bank, die erstklassigen Produkte und Dienstleistungen, die integrierte Geschäftsplattform und der starke Akzent auf der Kundenberatung stellen ein wertvolles Markenattribut dar. Auf Basis dieser Stärken wurde für die Marke UBS eine Kernbotschaft entwickelt: «Partnership for success». Die Marke UBS steht für partnerschaftlichen Erfolg. Partnerschaft extern, Partnerschaft mit den Kunden, Partnerschaft mit den Aktionären und Partnerschaft mit den Investoren. Partnerschaft aber auch innerhalb von UBS, dank der engen Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen.

Unterstützend wurden eine Reihe zusätzlicher Markenkennzeichen definiert. Die Marke UBS steht unter anderem für «nachhaltige Lösungen» sowie Transparenz bezüglich Leistung und Preis. Sie symbolisiert zudem den engagierten und motivierten Mitarbeiter und verkörpert die kollektive Kraft des UBS-Konzerns, die aus der Kombination des Angebots verschiedenster Geschäftseinheiten entsteht. Schliesslich dokumentiert die Marke auch Vertrauen, verbunden mit Eigenschaften wie Qualität, Verlässlichkeit, Sicherheit, Stabilität und Verantwortungsbewusstsein.

Weltweite Markenkampagne

Mit einer weltweiten Kampagne wurde die Marke UBS im Jahr 2000 mit ihren wesentlichen Inhalten in den wichtigsten Märkten positioniert. Die Kernbotschaft «The Power of Partnership»

wurde mit einem Konzept umgesetzt, das für sämtliche Unternehmensgruppen, Dienstleistungs- und Produktkategorien gleichermaßen anwendbar ist. Die Bilder der Kampagne symbolisieren den partnerschaftlichen Weg zum Erfolg.

### Die Markensystematik der UBS

Die Markensystematik der UBS umfasst eine Dachmarke (Corporate Brand) sowie eine begrenzte Zahl untergeordneter Geschäftsmarken (Business Brands).

Die Dachmarke identifiziert die Gruppe als Ganzes und widerspiegelt deren Werte. Sie soll die Marktentscheide der Kunden zugunsten des Unternehmens beeinflussen. Ihre visuelle Erscheinung ist umfassend und in den UBS-Corporate-Design-Richtlinien allgemein verbindlich geregelt.

Die Geschäftsmarken (beispielsweise UBS Warburg) sind in der Regel stark mit der Dachmarke verbunden. Sie repräsentieren die einzelnen Unternehmensgruppen und die Tochtergesellschaften mit ihren jeweiligen Leistungsangeboten. Die Verbindung zur Dachmarke widerspiegelt die Vorteile, welche UBS als integrierter Finanzdienstleistungskonzern zu bieten vermag.

Aus juristischen oder strategischen Gründen, beispielsweise zwecks Identifikation eines Vermögensverwaltungsstils, können einzelne Gesellschaften den Status von «some link»- oder «no link»-Marken, das heisst eine von der Dachmarke mehr oder weniger unabhängige Identität, erhalten. Mittelfristig ist jedoch ein sanfter Übergang zu einer alles umfassenden einheitlichen Dachmarke geplant. Schliesslich gibt es auch blosse Wortmarken für bestimmte Produkte und Dienstleistungen, wie beispielsweise KeyClub oder Fund Solutions.



UBS hat zum Ziel, bei all ihren Tätigkeiten die höchsten Umweltstandards ihrer Branche zu beachten.

## UBS und ihr Umweltengagement

### Einleitung

UBS setzt alles daran, in ihren Tätigkeitsgebieten zu den Besten zu gehören. Das gelingt nur, wenn langfristige Chancen und Risiken frühzeitig erkannt werden. UBS ist überzeugt, dass nicht nur Entwicklungen an den Finanzmärkten und in der Politik Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeit haben, sondern zunehmend auch ökologische Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Erwartungen. Das vorliegende Kapitel vermittelt ein Bild davon, wie Umweltaspekte in den verschiedenen Geschäftsfeldern den Unternehmenswert der UBS beeinflussen. Weitere Informationen finden sich im ausführlichen UBS-Umweltbericht 2000 unter [www.ubs.com/umwelt](http://www.ubs.com/umwelt).

UBS nimmt ihre Verantwortung gegenüber ihren Kunden, ihren Aktionären und ihren Mitarbeitern ernst: Nicht nur, weil sie aufgrund ihrer internationalen Präsenz eine Vorbildfunktion hat, sondern weil sie langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn sie verantwortungsvoll handelt. Es ist für UBS selbstverständlich, dass sie mit den natürlichen Ressourcen ebenso sorgfältig umgeht wie mit den ihr anvertrauten Geldern. Das setzt voraus, dass die ökologischen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns vorausschauend eingeschätzt werden.

Bei allen Tätigkeiten beachtet UBS deshalb internationale Umweltstandards – nicht nur in Bezug auf ihr eigenes Verhalten, sondern auch bei ihren Finanzierungen. Die Verantwortung gegenüber der Umwelt unterstreicht das Unternehmen mit einem professionellen Umweltmanagement.

UBS sieht ihre ISO-14001-Zertifizierung als einen ersten und wichtigen Schritt zu einer umfassenden Corporate Responsibility, die als Unternehmenskultur gelebt wird. UBS wird deshalb im Jahr 2001 ein «Corporate Responsibility Committee» mit Vertretern aus Verwaltungsrat, Konzernleitung und Group Managing Board schaffen. Dieses Committee wird für die Strategie der Bank im Bereich Corporate Responsibility, für die Einhaltung diesbezüglich relevanter internationaler Standards und für die Berichterstattung über Corporate Responsibility zuständig sein.

### UBS – der Nachhaltigkeit verpflichtet

#### UBS-Umweltpolitik

Die UBS-Umweltpolitik wurde von der Konzernleitung verabschiedet. Sie beinhaltet folgende Hauptaussagen:

- Der Schutz der Umwelt ist eines der vordringlichsten Themen unserer Zeit. Deshalb sind Umweltfragen auch eine Herausforderung für Unternehmen aller Branchen. Für UBS stellt die nachhaltige Entwicklung einen wesentlichen Bestandteil einer soliden Unternehmensführung dar.
- UBS verpflichtet sich, Umweltaspekte laufend in ihre Geschäftsaktivitäten einfließen zu lassen.
- UBS will Shareholder Value schaffen, indem sie Umweltchancen im Markt nutzt. Gleichzeitig bezieht sie Umweltrisiken gebührend in ihre Risiko-Management-Prozesse ein, insbesondere bei der Kreditvergabe und beim Investment Banking.
- UBS sucht aktiv nach neuen Wegen, um die durch ihre internen Arbeitsabläufe entstehenden Belastungen für Luft, Boden und Wasser zu senken. Im Mittelpunkt steht dabei die Senkung der Emission von Treibhausgasen.
- Die effiziente Umsetzung der Umweltpolitik wird durch ein Umweltmanagementsystem gewährleistet, welches neben Zielen und Programmen auch deren Umsetzungskontrolle beinhaltet.

UN Global Compact und UNEP-Bankenerklärung – die weltweite Verpflichtung

UBS hat sich den Prinzipien des UN Global Compact verpflichtet, die am Weltwirtschaftsforum 1999 in Davos präsentiert worden sind. Die neun Prinzipien markieren den Rahmen, in dem ein Unternehmen seinen Beitrag zu einer weltweit zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung leistet. Dazu gehören, neben dem Schutz der Umwelt, auch die Respektierung der Menschenrechte und die Anerkennung von Rechten am Arbeitsplatz.

UBS hat zudem als eine der ersten Banken die UNEP-Bankenerklärung mitunterzeichnet und gestaltet deren Weiterentwicklung im Rahmen

des Lenkungsausschusses für den Finanzsektor aktiv mit.

UBS arbeitet konkret an der Umsetzung dieser Prinzipien. So ist intern die Respektierung von sozialen Standards eine tägliche Realität im Personalwesen. Gleichzeitig ist aber klar, dass der Schwerpunkt der Umsetzung von Corporate Responsibility im Bankgeschäft liegen muss. Finanzierungen und Vermögensverwaltung für Kunden, deren Handeln als sozial unverantwortlich betrachtet wird, bergen finanzielle und regulatorische Risiken für eine Bank und können zusätzlich ihrer Reputation schaden. UBS versucht, diese Risiken zu verringern, indem sie höchste Integritätsstandards anwendet und sich aktiv an Initiativen wie zum Beispiel der Erarbeitung und Implementierung der «Wolfsberg-Richtlinien zur Bekämpfung der Geldwäscherei» beteiligt.

Das UBS-Umweltmanagementsystem:  
ISO-14001-Zertifikat

UBS hat im Mai 1999 als erste Bank das ISO-14001-Zertifikat für ihr weltweites Umweltmanagementsystem im Bankgeschäft erhalten. ISO 14001 ist ein internationaler Standard für Umweltmanagementsysteme. Ausgezeichnet wurde auch der Betrieb in der Schweiz. Die Zertifizierung erfolgte durch die unabhängige Zertifizierungsgesellschaft SGS International Certification Services AG. Details zur ISO-14001-Zertifizierung sind im Umweltbericht 2000 enthalten.

Umweltratings

Die Kursentwicklung der UBS-Aktien fließt in die Berechnung des «Dow Jones Sustainability Group Index» (DJSGI) ein. Im DJSGI sind rund 230 Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammengefasst, die bezogen auf die sozialen und ökologischen Leistungen zu den führenden Unternehmen innerhalb ihrer Branche gehören.

Seit Oktober 2000 ist UBS im DJSGI als Leader der Finanzdienstleister eingestuft.

Die Münchner Firma «Oekom Research» hat im Januar 2000 26 europäische Grossbanken in Bezug auf ihre Umweltleistungen untersucht. Bewertet wurden das Umweltmanagementsystem, Produkte und Dienstleistungen sowie die Qualität der Umweltdaten der einzelnen Institute. In der Gesamtwertung belegte UBS unter den untersuchten 26 Banken den ersten Platz.

## Der Umweltfaktor im Anlagegeschäft

Highlights

- Die Performance des «UBS (Lux) Equity Fund – Eco Performance» betrug im Jahr 2000 1,7% und übertraf damit den Index MSCI World um 15,7%.
- Das Volumen des «UBS (Lux) Equity Fund – Eco Performance» und der entsprechenden Anlagestiftung für Schweizer Pensionskassen hat sich im Jahr 2000 auf 487 Millionen Schweizer Franken verdoppelt.
- Der japanische Fonds «UBS Nihon Kabushiki Eco Fundo» wurde Ende Oktober 1999 erfolgreich auf den Markt gebracht. Das Fondsvolumen betrug Ende 2000 rund 7 Milliarden Yen.
- UBS prüft die Lancierung eines Anlageproduktes, das Kunden erlauben wird, weltweit in Projekte zur Reduzierung von Treibhausgasen zu investieren.

Für die Akquisition von neuen Kundenvermögen sind verschiedene Faktoren entscheidend. Dazu gehören die finanzielle Performance der Produkte, der Service und die Reputation eines Unternehmens. Zusätzlich verlangen einzelne Kundengruppen, dass neben finanziellen auch ökologische und soziale Aspekte in Entscheide im Asset Management einfließen. Vor allem für institutionelle Anleger wird das Know-how der Bank in der umwelt- und gesellschaftsbezogenen Unternehmensanalyse und im Portfolio-Management immer wichtiger.

Die Umweltanalyse der UBS untersucht, wie sich die Strategien, Prozesse und Produkte eines Unternehmens auf den finanziellen Erfolg und auf die Umwelt auswirken und welchen Beitrag sie für Gesellschaft und Mitarbeiter leisten. Die Analyse selektiert Aktien von Unternehmen, die unter einer langfristigen Optik erfolgreich sind und auch einen nachhaltigen Finanzertrag generieren. Wissenschaftliche Studien und Aktienindizes belegen einen positiven Zusammenhang zwischen ökologischer, sozialer und ökonomischer Performance.

Speziell unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit hat UBS 1997 den «UBS (Lux) Equity Fund – Eco Performance» geschaffen. Dieser investiert weltweit in Aktien vorbildlicher Branchenleader und zukunftsweisender kleiner und mittelgrosser Unternehmen. Auswahlkriterien

sind neben der soliden finanziellen Grundlage überdurchschnittliche ökologische und soziale Leistungen. Diese Anlagestrategie und die breite Diversifikation haben zu einer sehr guten finanziellen Performance des Portfolios geführt und einen positiven Beitrag an das Asset-Management-Geschäft von UBS geleistet.

### Der Umweltfaktor im Investment Banking

Im Investment Banking ist keine Transaktion wie die andere. Aber bei allen gibt es einen entscheidenden Erfolgsfaktor: das Know-how der Bank, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und richtig zu bewerten. Obwohl bei der Risikoanalyse die finanziellen Risiken im Mittelpunkt stehen, können auch Umweltaspekte eine wichtige Rolle spielen.

In erster Linie können Umweltrisiken zu Kreditrisiken für die Bank werden, wenn zum Beispiel ein Kunde seinen Zahlungsverpflichtungen aufgrund von Umweltproblemen nicht nachkommen kann. Zweitens können Haftungsrisiken entstehen, wenn beispielsweise die Bank Eigentümerin eines Unternehmens wird oder im Management eines Unternehmens engagiert ist, das mit Ansprüchen aus der Umwelthaftung konfrontiert wird. Drittens können Umweltrisiken die Reputation der Bank beeinträchtigen, falls sie in umstrittene Transaktionen involviert ist.

Basierend auf der «Global Environmental Risk Policy» von UBS Warburg wurden Prozesse eingeführt, die den Verantwortlichen früh signalisieren, ob allenfalls besondere Umweltrisiken bestehen. In einem ersten Schritt werden die Umweltfaktoren durch die Mitarbeiter im Investment Banking grob analysiert. Sind erhöhte Risiken zu erwarten, werden Umweltspezialisten beigezogen, um im Rahmen der Due Diligence einzelne Sachverhalte abzuklären.

### Der Umweltfaktor im Kreditgeschäft

#### Highlights

- Die Berücksichtigung der Umweltrisiken ist in den Kreditprüfungsprozess und in die verwendeten Tools vollständig integriert.
- Im Jahr 2000 wurden praktisch alle Mitarbeiter der Recovery-Abteilungen in den Zentren Zürich, Bern und Lausanne zum Thema «Um-

gang mit Umweltrisiken» geschult. Diese Abteilungen beschäftigen sich mit gefährdeten und Not leidenden Krediten. Hier ist das professionelle Management von Umweltrisiken besonders relevant.

Voraussetzung für ein gesundes Kreditportefeuille ist eine professionelle Risikoanalyse, die alle Risikoarten – also auch die Umweltrisiken – berücksichtigt. Die Risikoanalyse im Kreditgeschäft umfasst bei UBS neben den traditionellen Ratingfaktoren wie Finanzkennzahlen oder Qualität des Managements auch die sorgfältige Prüfung der finanzrelevanten Umweltaspekte. Bei der Beurteilung eines Kreditgesuchs prüft der Kundenberater aufgrund von internen Weisungen und aktuellen Informationen auch die Umweltrisiken. Die Unterlagen, welche für die Beurteilung des Kreditgesuchs vorgelegt werden, beinhalten auch Umweltinformationen.

Die Bank hat mehrere Möglichkeiten zu reagieren, falls die Bonität des Kunden durch Umweltrisiken eingeschränkt ist: Sie kann das Geschäft ablehnen, wenn die Risiken nicht kalkulierbar oder einschätzbar sind. Sie kann eine höhere Risikoprämie verlangen, zusätzliche Sicherheiten einfordern, die Laufzeit verkürzen oder die Amortisationsfrist verringern. Oder sie kann Beratung anbieten oder vermitteln.

Die korrekte Berücksichtigung des «Umweltfaktors» im Kreditgeschäft bringt dreifachen Nutzen. UBS hat ein gesundes Kreditportefeuille, der Kunde kennt die Umweltrisiken und -chancen für seinen Betrieb, und die Umwelt profitiert von Verbesserungsmassnahmen.

### Der Umweltfaktor im Betrieb

#### Highlights

- Schon bei der Evaluation von Dienstleistungen (z.B. Reinigung oder Entsorgung) und von Produkten (z.B. Papier oder Büromaterial) werden Umweltaspekte miteinbezogen.

Je effizienter und sparsamer UBS ihre Ressourcen einsetzt und damit Emissionen verhindert, desto weniger Kosten fallen an. Energiemanagement und Betriebsökologie verbessern die operative Marge.

Die grössten betrieblichen Umweltbelastungen bei UBS ergeben sich aus dem Stromverbrauch,

dem Betrieb von Heizungen, dem Papierverbrauch und dem Geschäftsverkehr. Professionelles Know-how und ein funktionierendes Umweltmanagementsystem ermöglichen es, die Ressourcen besser zu nutzen und damit Kosten zu senken.

Dabei können grundsätzlich drei Fälle von Kostenoptimierung unterschieden werden: Erstens gilt es, die gesetzlichen Vorschriften zur Erreichung der geforderten Umweltleistung möglichst effizient und kostengünstig zu erfüllen. Zweitens kann eine bestimmte Leistung, wie zum Beispiel das Heizen oder die Belüftung eines Gebäudes, bei gleicher Umweltbelastung durch Verbesserung der Abläufe oder durch technische Massnahmen mit geringeren Kosten erbracht werden. Schliesslich gelingt es UBS und den beigezogenen spezialisierten Partnerfirmen immer wieder, zum Beispiel in der Haustechnik durch intelligentes Engineering, bei gleichen Kosten eine geringere Umweltbelastung zu erzielen.

#### Die Umweltleistung der UBS in Kennzahlen

Die detaillierten Umweltkennzahlen der UBS sind im Umweltbericht 2000 publiziert.

Der Umweltbericht zeigt insbesondere, wie sich das Umweltengagement in den einzelnen Geschäftsfeldern auf den Unternehmenswert der UBS auswirkt. Er beleuchtet darum insbesondere die Auswirkungen des «Umweltfaktors» auf verschiedene Value Drivers, die einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenswert der UBS haben. Die veröffentlichte Auswahl von «Environmental Performance Indicators» im Bankgeschäft und Betrieb orientiert sich am Standard EPI-Finance 2000. Dieser wurde von elf Finanz- und Versicherungsunternehmen gemeinsam entwickelt.

Für weitere Informationen steht [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment), für Auskünfte [environment@ubs.com](mailto:environment@ubs.com) zur Verfügung.

Risiko

# Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle

Risiko ist ein integraler Teil aller unserer Aktivitäten. Erstklassige Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Deshalb ist das Engagement jedes Einzelnen erforderlich.

## Grundsätze der Risikopolitik

Der Ansatz der UBS zur Bewirtschaftung und Kontrolle von Risiken ist das Resultat einer langjährigen Entwicklung. Im Jahr 2000 hat UBS diesen Ansatz überprüft und verfeinert. Daraus sind die Grundsätze der Risikopolitik entstanden, auf der UBS ihre Risikokultur und ihren Risikoprozess aufbaut:

*Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung:* Die Führungsspitze der einzelnen Geschäftseinheiten auf allen Ebenen ist für die im Konzern eingegangenen Risiken sowie für die kontinuierliche und aktive Bewirtschaftung dieser Risiken verantwortlich, damit Risiko und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

*Unabhängige Kontrollen:* Ein unabhängiger Kontrollprozess ist dort eingeführt, wo es die Art der Risiken und die grundlegende Anreizstruktur der Geschäftsprozesse der Bank erfordern. Die Kontrollfunktionen sind dafür verantwortlich, unabhängige und objektive Überprüfungen der mit Risiken verbundenen Aktivitäten durchzuführen, um die Integrität des gesamten Risikoprozesses zu gewährleisten.

*Offenlegung von Risiken:* Eine umfassende, transparente und objektive Berichterstattung und Offenlegung der Risiken gegenüber der Geschäftsleitung und den Aktionären bildet den Eckpfeiler des Risikokontrollprozesses und bringt die Grundwerte der UBS zum Ausdruck – intellektuelle Ehrlichkeit und Transparenz.

*Ertragsschutz:* Zur Bestimmung der Risikobereitschaft werden operative Limiten gesetzt und den Geschäftsbereichen zugeteilt, um sicherzustellen, dass mögliche Verluste in angemessenem Verhältnis zum potenziellen Gewinn jeder Geschäftseinheit stehen. Die Risikokapazität des Konzerns wird durch Stressverlustlimiten ausgedrückt mit dem Ziel, UBS vor übermässigem Schaden zu bewahren. Damit wird die Ertragskraft und die Fähigkeit, Dividenden zu zahlen, auf Dauer erhalten, die Fortführung normaler Geschäftstätigkeiten gewährleistet und der gute Ruf der UBS geschützt.

*Schutz des guten Rufs:* Wenn UBS die im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit eingegangenen Risiken nicht angemessen bewirtschaftet oder kontrolliert, kann der gute Ruf der Bank beeinträchtigt werden. Aus diesem Grund

- entwickelt UBS ihre Messmethoden für potenzielle Stressverluste für Kredit- und Marktrisiken kontinuierlich weiter;

- wird UBS keine Geschäfte eingehen, die extreme steuerliche, regulatorische oder buchhalterische Risiken bergen;
- legt UBS höchste Anforderungen zum Schutz der Vertraulichkeit und Integrität ihrer internen Informationen fest;
- will sich UBS bei all ihren Geschäftstätigkeiten an die höchsten ethischen Grundsätze halten. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, aber insbesondere diejenigen, die Risikoentscheidungen mittragen, müssen der Wahrung des guten Rufs der UBS den höchsten Stellenwert einräumen. Die Verantwortung für das Risiko einer Schädigung unseres Ansehens kann nicht delegiert oder geteilt werden.

Ein integrierter Ansatz zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle

Risikobewirtschaftung und -kontrolle sind entscheidend, um für die Aktionäre der Bank qualitativ hochwertige Renditen zu erwirtschaften. UBS ist überzeugt, dass nachhaltige Gewinne für die Aktionäre nur bei einem angemessenen Verhältnis zwischen Risiko und Ertrag erzielt werden können, sowohl im Tagesgeschäft als auch in der strategischen Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung. Risiken liegen in der Natur des Bankgeschäfts. Der Ansatz der UBS zur Bewirtschaftung und Kontrolle der Risiken ist darauf ausgerichtet, negative Einwirkungen auf die Erträge zu beschränken und den Konzern insbesondere vor hohen ausserordentlichen Verlusten zu schützen.

Aus diesem Grund unterhält UBS eine integrierte Funktion auf Konzernebene im Corporate Center, die sämtliche Aufgaben der Finanzierung, strategischen Planung, Risikokontrolle sowie Bilanz- und Kapitalbewirtschaftung umfasst. Die unabhängige Risikokontrollorganisation ist in den Unternehmensgruppen im Einklang mit den Kontrolleinheiten des Corporate Centers strukturiert. Ein erstklassiges Risikomanagement beruht allerdings in erster Linie auf einer Geschäftsleitung, welche die Identifizierung, Bewirtschaftung und Kontrolle von Risiken als wesentliche Bestandteile in ihre Geschäftsführung einbezieht.

## Hauptverantwortlichkeiten

Der *Verwaltungsrat* ist für die von der Konzernleitung beantragten Grundsätze der Risikopolitik und für die wichtigsten Risikolimiten zur Bestimmung der Risikofähigkeit des Konzerns zuständig.

Die *Konzernleitung* ist für die Umsetzung der Risikobewirtschaftungs- und Risikokontrollgrundsätze verantwortlich und genehmigt die Risikopolitik der einzelnen Unternehmensgruppen. Sie teilt den Unternehmensgruppen die Risikolimiten zu und bewirtschaftet das Risiko- profil des Konzerns als Ganzes.

Der *Chief Credit Officer (CCO)* ist für die Festlegung der Kreditrisikopolitik verantwortlich. Er bestimmt die Methoden zur Messung von Kreditrisiken und ist dafür zuständig, dass die Kredit-, Erfüllungsrisiko- und Länderrisikolimiten angemessen sind und eingehalten werden.

Der *Chief Risk Officer (CRO)* ist für die Grundsätze, Bewertungsmethoden und Limiten aller anderen Risikokategorien verantwortlich. Darüber hinaus ist er für die Zusammenfassung und Bewertung der gesamten Risikopositionen des Konzerns zuständig.

Die *Risk Management Committees der Unternehmensgruppen* überwachen alle von der jeweiligen Geschäftseinheit eingegangenen Risiken und sind die Hauptorgane für die Risikobewirtschaftung. Den Vorsitz dieser Committees haben die Chief Executive Officers der Unternehmensgruppen inne; zu den Mitgliedern zählen die Geschäftsbereichsleiter und die Vertreter der CRO- und CCO-Funktionen des Konzerns.

Die *CEO der Unternehmensgruppen* sind für alle Risikopositionen innerhalb ihrer Geschäftseinheit verantwortlich und müssen wenn nötig –

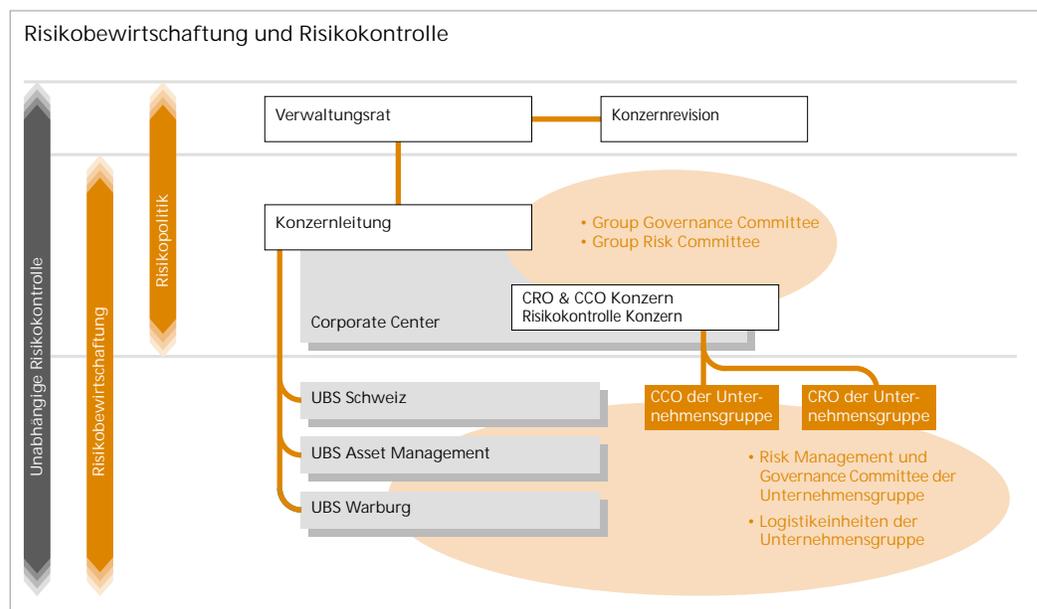
je nach aggregiertem Risikoprofil des Portfolios oder nach dem Risiko spezifischer Positionen – Korrekturmaßnahmen ergreifen.

Die *Risikokontrollfunktionen der Unternehmensgruppen*, die den Chief Risk und Chief Credit Officers unterstehen, sind befugt, die Grundsätze der Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle des Konzerns durchzusetzen; sie sind für die Implementierung unabhängiger Kontrollprozesse innerhalb der Geschäftseinheiten verantwortlich.

Der Risikokontrollprozess

Der unabhängige Risikokontrollprozess umfasst fünf Hauptelemente:

- *Risikoidentifizierung*: insbesondere bei neuen Geschäften und komplexen oder unüblichen Transaktionen, aber auch bei externen Ereignissen sowie bei der laufenden Überwachung des Portfolios;
- *Risikomessung*: Verwendung bewilligter Methoden und Modelle, die von unabhängigen Funktionen geprüft wurden;
- *Risikostandards*: umfasst alle Risikokategorien sowohl auf Konzernebene als auch auf Ebene der Unternehmensgruppen im Einklang mit den jeweiligen geschäftlichen Anforderungen und der internationalen «Best Practice»;
- *Ausführliche Risikoberichterstattung*: zuhanden des Managements auf allen Ebenen für alle Primär- und Folgerisiken unter Berücksichtigung von bewilligten Limiten und



- *Risikokontrolle*: zur Einhaltung und Durchsetzung der Risikogrundsätze, der Risikopolitik, der Limiten und der regulatorischen Anforderungen.

UBS hat integrierte Kontrollprozesse eingeführt, die alle Risikokategorien abdecken. Diese Prozesse kommen bei jedem Neugeschäft oder einer wichtigen Änderung und bei der Ausführung einer komplexen oder in ihrer Struktur oder ihrem Ursprung unüblichen Transaktion zur Anwendung, um die Umsetzung dieser fünf Hauptelemente sicherzustellen. Dazu gehört auch die korrekte Verbuchung, Bewertung, Berichterstattung und Kontrolle der Risiken dieser Transaktionen.

Der Risikokontrollprozess geht über die unabhängigen Risikokontrollfunktionen hinaus und umfasst auch die *Finanzkontrolle* und die *Logistikbereiche*, insbesondere Operations, die für die Schaffung eines effektiven Kontrollumfeldes entscheidend sind. Da diese Funktionen für die Verbuchung, Abwicklung und Finanzberichterstattung verantwortlich sind, bildet die von ihnen ausgeübte Kontrolle einen wirksamen Schutz gegen vorschriftswidrige Aktivitäten.

Die interne *Konzernrevision* berichtet dem Verwaltungsrat direkt über die Einhaltung der Grundsätze der Risikobewirtschaftung und -kontrolle. Ausserdem beurteilt die Konzernrevision die Wirksamkeit der unabhängigen Kontrollleistungen.

Entwicklungen in der Risikokontrolle

UBS hat auch im Berichtsjahr ihren Risikokontrollprozess laufend weiterentwickelt, formalisiert und optimiert. Die Grundsätze zur Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle und die davon abgeleiteten Weisungen und Prozesse der UBS werden im Jahr 2001 konzernweit durch eine Schulung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema «Risikobewusstsein» gefestigt. Dieses Programm umfasst verschiedene Präsentationen von UBS-Risikospezialisten, die alle Aspekte der Risikokontrolle für sämtliche Risikokategorien behandeln. Das Schulungsprogramm wird parallel zur Entwicklung in der Risikobewirtschaftung und -kontrolle der Bank laufend ausgebaut und verbessert.

UBS verfolgt die aufsichtsrechtlichen Entwicklungen mit grossem Interesse und ist bestrebt, die von Offenheit und Transparenz geprägten Beziehungen zur Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) und anderen wichtigen Aufsichtsbehörden

aufrechtzuerhalten. UBS erachtet dies als wichtige Aspekte der Corporate Governance und der damit verbundenen Risikokontrollprozesse. UBS arbeitet eng mit diesen Behörden zusammen, um das gegenseitige Verständnis der Kontrollstruktur des Konzerns einerseits und der regulatorischen Anforderungen andererseits sicherzustellen.

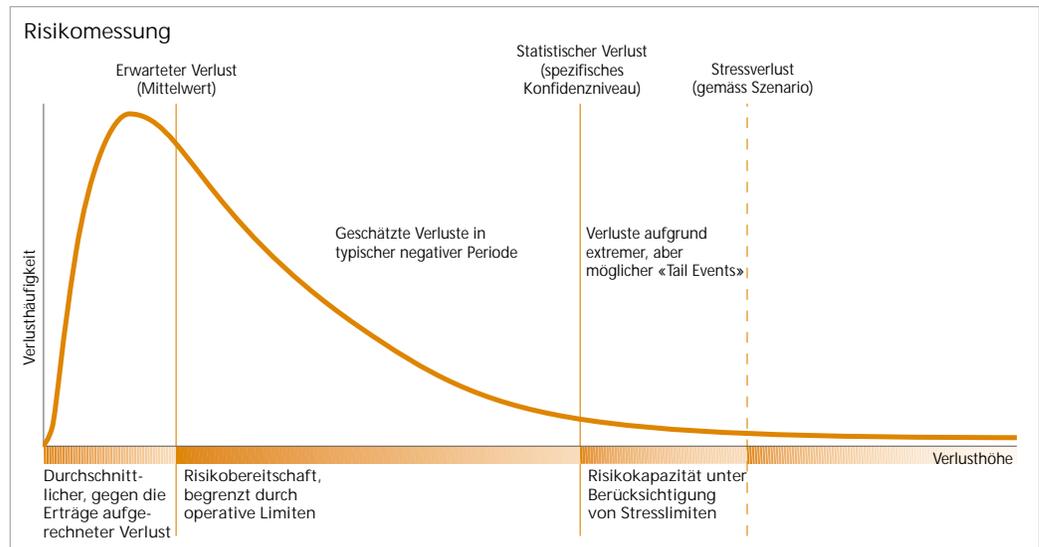
### Risikomessung

Die Risikomessung der UBS umfasst drei Risikodimensionen – erwartete, statistische und Stressverluste.

Die *erwarteten Verluste* widerspiegeln die mit einer Geschäftstätigkeit zusammenhängenden durchschnittlichen inhärenten Kosten, die in den Budgets einzuberechnen und direkt von den Erträgen abzuziehen sind. Ein Beispiel dafür sind Wertberichtigungen für allfällige Liquiditätsgänge von zu Marktpreisen bewerteten Positionen. UBS erweitert ihren Rahmen für erwartete Verluste, um alle messbaren Risikokategorien einzubeziehen.

Der *statistische Verlust* (auch «unerwarteter Verlust») ist der geschätzte Verlust bei ungünstigen Marktbedingungen, statistisch definiert durch ein gegebenes Konfidenzintervall. Die Toleranz der UBS gegenüber solchen negativen Ergebnissen – die vom Verwaltungsrat festgelegte Risikobereitschaft – bildet die Basis für die wichtigsten operativen Limiten des Konzerns. Seit mehreren Jahren verwendet UBS formelle Messgrössen für statistische Verluste in Form von Value-at-Risk-Limiten für Marktrisiken. Sie bilden die Basis zur Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos. Zurzeit werden auch für andere Risikokategorien vergleichbare Portfolio-Messgrössen entwickelt. Die Neuregelung der Basler Eigenkapitalbestimmungen, die gegenwärtig beraten wird, dürfte die Verwendung statistischer Verlustmessgrössen zur Ermittlung des regulatorischen Eigenkapitalbedarfs stufenweise auf alle Risikokategorien ausdehnen.

*Stressverlust* ist der Verlust, der durch extreme Ereignisse ausgelöst werden kann, die zwar unwahrscheinlich, aber doch möglich sind. Sie werden auch als «Tail»-Risiken bezeichnet, das heisst, es handelt sich um seltene Verluste, die ausserhalb des Konfidenzintervalls einer statistischen Verlustverteilung auftreten. Mit der Definition der Risikofähigkeit wird der maximale Ver-



lust festgelegt, den UBS nach Ansicht des Verwaltungsrats in solchen Extremsituationen tragen kann, ohne dass die Ertragskraft der UBS, ihre Dividendenzahlungsfähigkeit, ihr guter Ruf oder die Fortführung der normalen Geschäftstätigkeit übermässigen Schaden erleidet. Für diesen Stressverlust werden Limiten gesetzt. Stressverlustmessungen bei UBS werden am umfassendsten für die Handelsaktivitäten und Länderrisiken eingesetzt. Zusätzlich wurde jedoch auch eine Messgrösse für Stressverluste für das Kreditportfolio von UBS Warburg eingeführt, mit besonderem Schwerpunkt auf Schuldern mit schlechterem Rating. Die Richtlinien für Stressverluste werden laufend weiterentwickelt und nach und nach auf alle Risikokategorien ausgedehnt. Die Identifizierung und Quantifizierung potenzieller Extremrisiken auf Makroebene (welche den Konzern als Ganzes oder bestimmte Teile des Geschäfts oder Portfolios betreffen) und auf Mikroebene (Risiken, die mit einzelnen Transaktionen verbunden sind) ist vielleicht die wichtigste Funktion der unabhängigen Risikokontrolleinheiten.

### Risikokategorien

*Geschäftsrisiken* beziehen sich auf das Umfeld, in dem UBS tätig ist und umfassen die Risiken im Zusammenhang mit Konjunkturzyklen, Branchenzyklen und technologischem Wandel. Diese Risiken fallen ausschliesslich in die Verantwortung der Geschäftseinheiten und unterliegen kei-

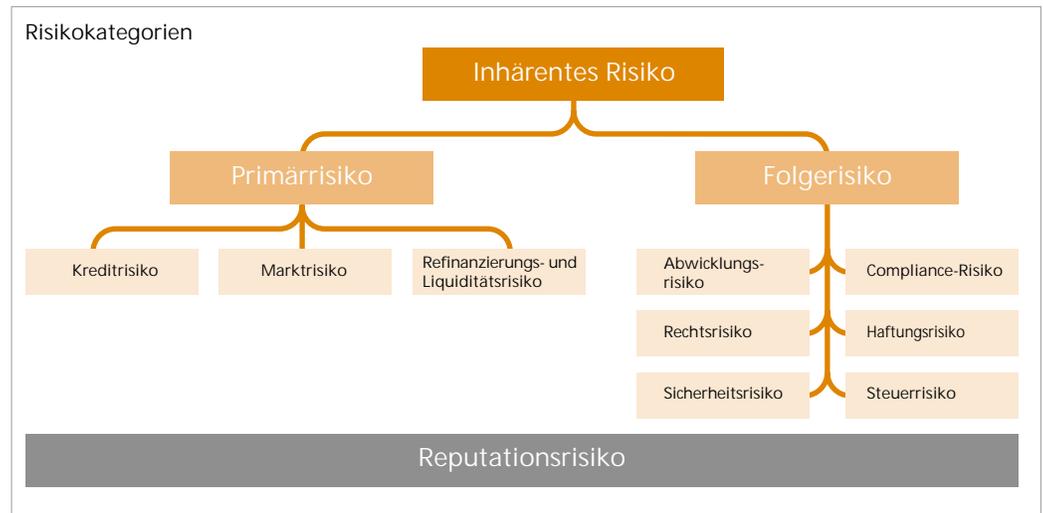
nem unabhängigen Kontrollprozess. Sie werden jedoch im Planungs- und Budgetierungsprozess des Konzerns berücksichtigt.

*Inhärente Risiken* sind mit den Geschäftstätigkeiten der Bank verbundene Risiken und unterliegen einer unabhängigen Risikokontrolle. UBS unterscheidet zwischen Primär- und Folgerisiken.

*Primärrisiken* sind Risiken, die UBS bewusst aus Geschäftsgründen eingeht und aktiv bewirtschaftet:

- Das *Kreditrisiko* ist das Verlustrisiko infolge der Zahlungsunfähigkeit eines Schuldners oder einer Gegenpartei und entsteht der Bank gegenüber Kunden und Gegenparteien in jeglicher Form.
- Als *Marktrisiko* wird das Risiko bezeichnet, dass der Bank aufgrund von Veränderungen von Marktvariablen, wie beispielsweise der Zinssätze, Fremdwährungs- und Aktienkurse, Verluste entstehen.
- Das *Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko* ist das Risiko, dass UBS nicht in der Lage ist, zu angemessenen Preisen Vermögenswerte zu finanzieren oder ihre Verpflichtungen zu erfüllen – oder dass im Extremfall überhaupt keine Finanzierung oder Erfüllung möglich ist. Diese Risiken werden auf Konzernebene – und nicht in den Geschäftseinheiten – bewirtschaftet und sind im Kapitel «Bilanzbewirtschaftung» näher erläutert.

*Folgerisiken* (auch operationelle Risiken genannt) sind Risiken, die UBS nicht aktiv eingeht,



sondern die als Folge ihrer Geschäftstätigkeit entstehen:

- Unter *Abwicklungsrisiko* versteht man das Risiko, das aus Fehlern, Ausfällen oder Schwachstellen in den Verarbeitungsprozessen sowie bei der Abwicklung von Transaktionen bis zum endgültigen Abschluss entsteht.
- *Compliance-Risiko* umfasst finanzielle und Reputationsrisiken, die entstehen können, wenn sich die Bank nicht an die geltenden Gesetze, Vorschriften, Bestimmungen, an lokale oder internationale «Best Practice» (einschliesslich ethischer Verhaltensregeln) sowie UBS-interne Standards hält.
- *Rechtsrisiko* ist das Risiko eines finanziellen Verlustes, der entsteht, wenn aufgrund von unangemessenen vertraglichen Vereinbarungen oder aus anderen Gründen Rechte aus einem Vertrag nicht geltend gemacht werden können.
- *Haftungsrisiko* ist das Risiko eines finanziellen Verlustes, der aus gegen UBS erhobenen Rechtsansprüchen entsteht.
- *Sicherheitsrisiko* beinhaltet das Risiko eines Imageverlustes oder einer Schädigung des Ansehens aufgrund eines Verlustes der Vertraulichkeit, der Integrität oder der Verfügbarkeit von Daten oder Vermögenswerten.
- *Steuerrisiko* ist das Risiko eines finanziellen Verlustes, der entsteht, wenn die Steuerbehörden die Position des Konzerns in Steuerfragen nicht anerkennen.

Wenn die oben genannten Risiken, einschliesslich Geschäftsrisiken, nicht angemessen erkannt, be-

wirtschaftet oder kontrolliert werden, kann UBS nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch eine Schädigung ihres guten Rufes erleiden. Das Reputationsrisiko ist nicht direkt quantifizierbar und kann nicht unabhängig von den anderen Risiken bewirtschaftet und kontrolliert werden. Jedes dieser inhärenten Risiken kann bei mangelhafter Bewirtschaftung den guten Ruf der Bank schädigen.

Das Kredit- und das Marktrisiko sind gut etablierte Risikokategorien, für die branchenweit Bewirtschaftungs- und Kontrollprozesse zur Verfügung stehen, welche fortlaufend verbessert werden. Diese Risiken liegen den Basler Eigenkapitalbestimmungen zugrunde, welche die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen für international tätige Banken bestimmen und die gegenwärtig revidiert werden. Die Schwächen der gegenwärtigen Behandlung des Kreditrisikos sind sowohl Aufsichtsbehörden als auch Beaufichtigten bewusst. Deshalb ist es notwendig, dass die Neuregelung der Basler Eigenkapitalvereinbarung einen flexibleren Rahmen schafft, der sich zum einen an den Wandel auf den Finanzmärkten anpassen kann und zum anderen den Ermessensspielraum, wie die Eigenmittelanforderungen ausgelegt werden können, begrenzt.

Die Überarbeitung der Basler Eigenkapitalbestimmungen hat die Aufmerksamkeit auch auf die Folgerisiken (oder operationellen Risiken) gelenkt. Wie die Diskussionen gezeigt haben, können die verschiedenen Risiken nicht isoliert voneinander betrachtet werden, zum Beispiel können Rechte aus einem Vertrag, die nicht gel-

tend gemacht werden können, oder ein Fehler in der Abwicklung zu unvorhergesehenen Kredit- oder Marktrisiken führen. UBS wird deshalb die Art der Risikokategorisierung im Lichte von allgemeinen Markt- und aufsichtsrechtlichen Entwicklungen fortlaufend überprüfen. Die Stabilität des grundlegenden Ansatzes für die Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle ist für die weitere konzeptionelle Entwicklung und Quantifizierung von Risiken jedoch massgebend.

# Risikoanalyse

## Kreditrisiko

Das Kreditrisiko stellt den Verlust für UBS dar, der entstehen kann, wenn eine Gegenpartei oder ein Emittent nicht in der Lage ist, seinen vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen. Kreditrisiken entstehen sowohl bei klassischen Bankprodukten – wie zum Beispiel bei Ausleihungen, festen Kreditzusagen oder im Garantiegeschäft – als auch bei Termin- und Derivatkontrakten, wie beispielsweise Swaps und Optionen («Handelsprodukte»). Auch Positionen in handelbaren Wertpapieren wie Obligationen und Aktien (direkte Bestände und synthetische Positionen über Derivate) beinhalten Kreditrisiken. Wenn diese jedoch zu Handelszwecken gehalten und zu aktuellen Marktpreisen bewertet werden, fallen die Kontrolle und die Risikobemessung unter die Marktrisikolimiten, die im Abschnitt «Marktrisiko» im Folgenden näher beschrieben sind. Im Abschnitt «Zusammensetzung der Kreditengagements» sind diese handelbaren Wertpapiere jedoch enthalten. Die Kreditrisikobewirtschaftung und -kontrolle unterliegen den konzernweit verbindlichen «Grundsätzen der UBS-Kreditpolitik» sowie den für die jeweiligen Unternehmensgruppen gültigen, detaillierten Kreditvorschriften und -verfahren.

Um eine einheitliche und konsistente Kreditrisikokontrolle mit angemessenen «Checks and Balances» zu gewährleisten, bestehen in allen Unternehmensgruppen, in denen wesentliche Kreditrisiken eingegangen werden, unabhängige «Credit Risk Control» (CRC)-Einheiten. Sie werden von den jeweiligen «Chief Credit Officers» (CCO) geleitet, die dem CCO des Konzerns und dem CEO der jeweiligen Unternehmensgruppe unterstellt sind. Sowohl in den Unternehmensgruppen als auch auf Konzernebene sind straffe Prozesse implementiert, um Kreditrisiken sofort zu identifizieren, genau zu bewerten, ordnungsgemäss zu bewilligen und fortlaufend zu überwachen. Die zuständigen CRC-Einheiten und der CCO des Konzerns informieren die Geschäftsleitungen der Unternehmensgruppen, die Konzernleitung und das Präsidium des Verwaltungsrats regelmässig über die Entwicklung der Zusammensetzung und Bonität der Risiken in den jeweiligen Kreditportfolios.

Angesichts der Bedeutung der Kreditrisiken für UBS spielen die Genehmigung und laufende Überwachung von Transaktionen und Gegenpar-

teien, welche Kreditrisiken beinhalten, eine zentrale Rolle im Risikosteuerungsprozess. Die Kreditkompetenzen werden unabhängig von den kundenorientierten Frontabteilungen unter Einhaltung des Grundsatzes der «Checks and Balances» durch die jeweils zuständigen CRC-Einheiten wahrgenommen. Die Kompetenzen richten sich einerseits nach Betrag, Bonität der Gegenpartei, Deckung und Laufzeit der Transaktionen und andererseits nach der Erfahrung und der fachlichen Qualifikation der mit dieser Aufgabe betrauten Kreditspezialisten.

Die CRC-Einheiten überwachen laufend die Kreditqualität aller Gegenparteien und das damit für UBS verbundene Kreditrisiko. Diese Überwachung beschränkt sich nicht auf die einzelnen Gegenparteien; sie umfasst auch die Kreditportfolios als Ganzes. Die Kompetenz für die Festlegung des Kredit-Ratings einzelner Gegenparteien, die Beurteilung und Genehmigung von Kreditrisiken sowie die Bildung von Rückstellungen liegen ausschliesslich bei den CRC-Einheiten.

## Risikomessung

UBS bestimmt die Höhe der Kreditrisikokosten in der Finanz- und in der Managementrechnung nach unterschiedlichen Methoden. In der Finanzrechnung des Konzerns werden die Ergebnisse nach den International Accounting Standards (IAS) dargestellt. Gemäss diesen Rechnungslegungsnormen werden Kreditverluste in jener Rechnungsperiode ausgewiesen und der Finanzrechnung belastet, in der sie entstehen (siehe auch den Abschnitt «Rückstellungspolitik» auf den Seite 67–68). Demgegenüber wendet UBS in der Managementrechnung einen anderen Ansatz zur Messung des Kreditrisikos an. Wie in den folgenden Abschnitten erläutert wird, beruht dieser auf einer statistischen Grundlage und Schätzungen, nach denen UBS die jährlich im Durchschnitt anfallenden Kreditrisikokosten ermittelt.

Der Ansatz der UBS zur Messung von Kreditrisiken beruht auf der Prämisse, dass jedes Kreditengagement ein gewisses Kreditrisiko beinhaltet, und dass dadurch Wertberichtigungen infolge von Kreditausfällen als inhärente Kosten des Geschäfts zu erwarten sind.

Der tatsächliche Wertberichtigungsbedarf unterliegt bezüglich Ausmass und Zeitpunkt grösseren Schwankungen, und die entstehenden Verluste beziehen sich in der Regel auf Geschäfte, die in früheren Rechnungslegungsperioden ein-

gegangen wurden. Ziel der Bewirtschaftung von Kreditrisiken ist es unter anderem, durch eine angemessene Preisgestaltung über eine längere Zeitperiode hinweg Erträge zu erwirtschaften, die für die Kompensation der unregelmässig auftretenden Verluste ausreichen. Die Grundlage für das Portfolio-Management der UBS bildet das Konzept des «*erwarteten Verlustes*».

Der erwartete Verlust ist für UBS ein statistisches Mass, das die im Durchschnitt über eine längere Periode antizipierten Kosten für den Wertberichtigungsbedarf auf Kreditrisiken wiedergibt. Die Häufigkeit, mit der Kreditengagements Not leidend werden, wird als Ausfallwahrscheinlichkeit von Gegenparteien ausgedrückt. Der sich daraus ergebende Kreditverlust wird durch die Höhe des Engagements im Zeitpunkt des Ausfalles und die wahrscheinliche Verlustquote bestimmt, wobei die Art und der Vorrang der Forderung, die Deckung und andere risikomindernde Massnahmen berücksichtigt werden. In der Unternehmensgruppe UBS Schweiz wird ein Modell zur Darstellung des erwarteten Verlustes verwendet, das auf den in der Vergangenheit beobachteten Ausfällen und einer Schätzung der mittelfristigen Wirtschaftsaussichten beruht. Im Gegensatz dazu wird der erwartete Verlust im Portfolio von UBS Warburg in erster Linie aufgrund von Marktinformationen geschätzt. Diese bestehen vor allem aus statistischen Daten von Rating-Agenturen, anderen Modellen, welche die

Wahrscheinlichkeit von Kreditausfällen schätzen, und den im Handel von festverzinslichen Papieren feststellbaren Risikoprämien. Nach Ermittlung des erwarteten Verlustes auf Stufe der Geschäftseinheiten werden statistische Methoden eingesetzt, um den Gesamtverlust auf die einzelnen Transaktionen im Verhältnis zu ihrem individuellen Verlustrisiko aufzugliedern.

Die Ausfallwahrscheinlichkeit der einzelnen Gegenparteien wird mittels Rating-Verfahren bestimmt, die auf die verschiedenen Kundensegmente zugeschnitten sind. Für den grössten Teil des Geschäfts von UBS Schweiz wird eine statistische Methode verwendet, eine «Score»-Karte, um Kundengruppen mit ähnlicher Ausfallneigung zu bilden. UBS Warburg mit ihrem weniger homogenen Kundenstamm verwendet einen Ansatz, mit dem Kreditspezialisten die Gegenparteien überprüfen und deren Kreditfähigkeit bewerten. Die Beurteilung der Bonität beruht auf Richtlinien und einem analytischen Format oder Raster, um die Einheitlichkeit im gesamten Konzern sicherzustellen. In allen Fällen gründet die Analyse auf einer Bewertung sowohl finanzieller Kennzahlen als auch qualitativer Faktoren. Das Resultat dieser gegenpartiespezifischen Analyse wird in einem Rating ausgedrückt. UBS ordnet jeder Rating-Klasse eine definierte Ausfallwahrscheinlichkeit zu. Dies ermöglicht zusammen mit den weiter unten genannten anderen Faktoren die Berechnung des erwarteten Verlustes für eine einzelne Transaktion.

Die Kunden sind in 14 Rating-Klassen eingeteilt. Zwei Kategorien sind für Forderungen bestimmt, die bereits als gefährdet oder Not leidend eingestuft sind. Die Rating-Skala der UBS ist in neben stehender Tabelle abgebildet. Zur Information werden die Rating-Kategorien der wichtigsten Rating-Agenturen auf die Skala der UBS übertragen. Die Darstellung der den Rating-Klassen der Agenturen zugeordneten Ausfallwahrscheinlichkeiten beruht auf den von diesen publizierten Beobachtungen und stellt einen Durchschnitt über einen langjährigen Zeitraum dar. Wegen der starken Volatilität der Ausfälle in einzelnen Jahren ist es deshalb durchaus möglich, dass tatsächliche Erfahrungen in einer gegebenen Periode diese Darstellung nicht bestätigen können.

Die im folgenden Abschnitt «Zusammensetzung der Kreditengagements» gezeigten Darstellungen über die Einstufung der Gegenparteien der

Rating-Skala der UBS und Vergleich mit externen Ratings

Rating der UBS	Beschreibung	Rating von Moody's Investor Services	Rating von Standard & Poor's
1		Aaa	AAA
2	«Investment Grade»	Aa1 bis Aa3	AA+ bis AA-
3		A1 bis A3	A1 bis A3
4		Baa1 bis Baa2	BBB+ bis BBB
5		Baa3	BBB-
6		Ba1	BB+
7		Ba2	BB
8	«Sub-investment Grade»	Ba3	BB-
9		B1	B+
10		B2	B
11		B3	B-
12		Caa bis C	Ccc bis C
13	Gefährdete und Not leidende Kredite	D	D
14		D	D

UBS beziehen sich ausschliesslich auf die jeweilige Ausfallwahrscheinlichkeit. Ob UBS über verwertbare Sicherheiten verfügt, hat keinen Einfluss auf diese Ratings. Diesem Umstand wird gesondert Rechnung getragen mit der Schätzung der Verlustquote, die aufgrund von Erfahrungen aus der Vergangenheit und Annahmen über die Entwicklung in den nächsten Jahren ermittelt wird.

Der erwartete Verlust auf Transaktions- und Gegenparteebene wird schliesslich bestimmt durch die Zuordnung des Ratings aufgrund der ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeit, die angenommene Verlustquote sowie die Höhe des Kreditengagements.

Das Konzept des erwarteten Verlustes wird innerhalb der UBS für verschiedene Anwendungen eingesetzt. Einzelne Kreditrichtlinien beziehen sich auf Rating-Klassen von Gegenparteien, um beispielsweise die maximal erlaubte Laufzeit für OTC-Derivatkontrakte zu bestimmen. Kredit-Ratings werden ferner dazu verwendet, die Kompetenzen der einzelnen Kreditspezialisten im gesamten Konzern festzulegen und bestimmte Geschäftsprozesse in der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden zu definieren. Ausserdem spielt der erwartete Verlust bei der Bewertung der OTC-Derivatbücher eine wesentliche Rolle, indem das mit Gegenparteien unterschiedlicher Bonität eingegangene Delkredererisiko berücksichtigt wird. Die internen Richtlinien der UBS zur Risikomessung stimmen mit den Konzepten überein, die bei der gegenwärtigen Neuregelung der internationalen, minimalen Eigenkapitalanforderungen für Banken durch das «Basel Committee on Banking Supervision» der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich erarbeitet werden.

UBS entwickelt zurzeit interne Modelle zur umfassenden Messung des «*statistischen Verlustes*» für Kreditrisiken auf Portfolioebene. Dabei handelt es sich um Schätzungen, wie weit in einem einzelnen Jahr die effektiven Kreditrisikokosten vom erwarteten Verlust abweichen können. UBS entwickelt ebenfalls Methoden, um die Auswirkungen von aussergewöhnlichen Ereignissen auf die Qualität des Kreditportfolios zu quantifizieren («*Stressverlust*»). In der Zwischenzeit werden einzelne Segmente des Portfolios mittels Limiten in ihrer Grösse begrenzt. Dabei handelt es sich um Kundengruppen oder Transaktionsarten, bei denen Gegenparteikonzentrationen hoch sind oder die Kreditqualität weniger gut ist, und die somit einer besonders engen Überwachung bedürfen.

## Zusammensetzung der Kreditengagements

Kreditrisiken sind ein integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit der Geschäftseinheit Privat- und Firmenkunden von UBS Schweiz sowie der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients von UBS Warburg und in geringerem Masse der Private-Banking-Einheiten dieser beiden Unternehmensgruppen. Die neben stehende Tabelle bietet einen Überblick über die zusammengefassten Kreditengagements des UBS-Konzerns.

Das Kreditengagement von UBS Warburg in Höhe von insgesamt 482 Milliarden Franken umfasst nicht nur Engagements der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients, sondern auch 25,5 Milliarden Franken der Einheiten International Private Clients und US Private Clients. In der folgenden Analyse sind hingegen nur die Kreditengagements des Geschäfts mit Firmen- und institutionellen Kunden berücksichtigt, da die übrigen Kreditengagements (Privatkundengeschäft) innerhalb von UBS Warburg fast ausschliesslich auf besicherter Basis erfolgen (Lombardgeschäft).

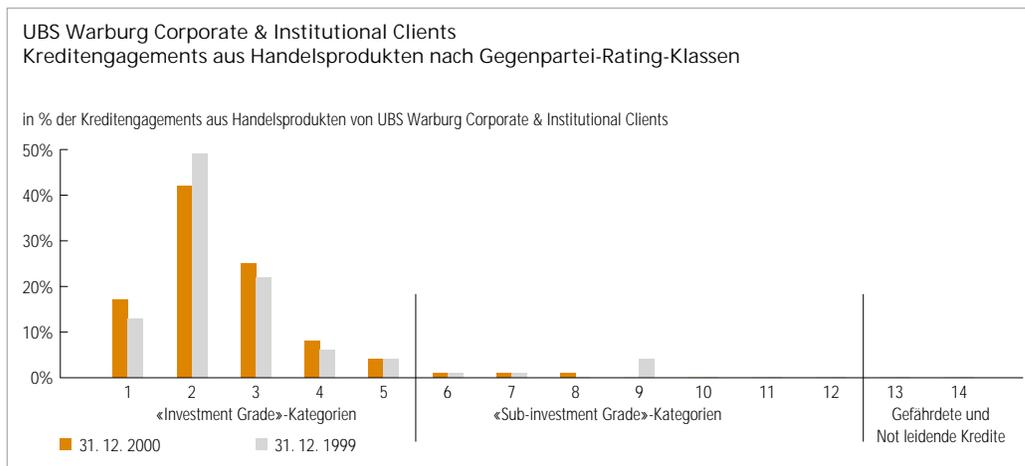
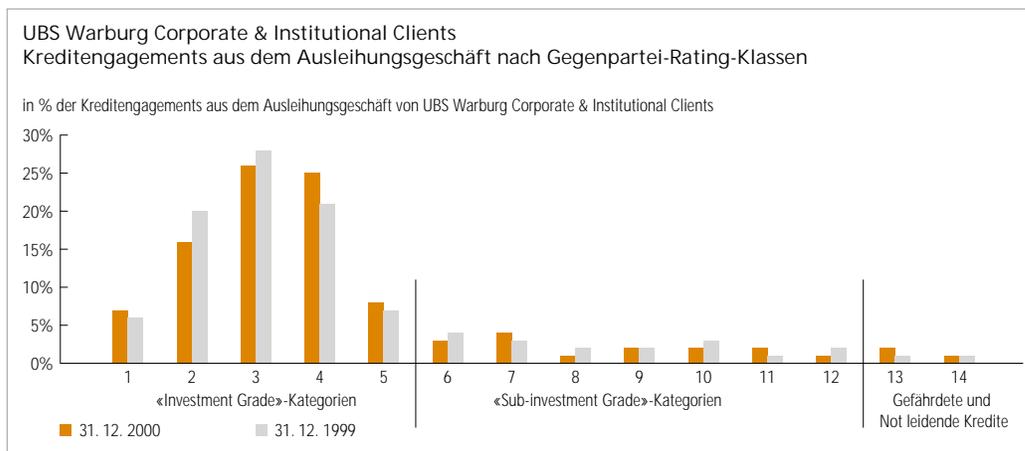
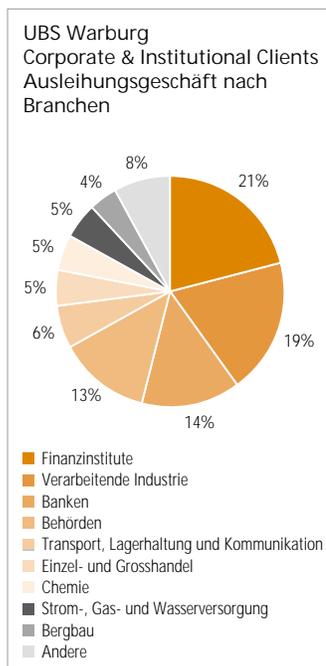
Der wesentliche Teil des von der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients eingegangenen Kreditengagements entfällt auf Gegenparteien der internen Rating-Klassen 1 bis 5 («Investment Grade»). Dies trifft sowohl für konventionelle Kreditausleihungen (82%) zu und erst recht für Handelsprodukte (96%). Bei diesen Gegenparteien handelt es sich vorwiegend um öffentlich-rechtliche Körperschaften (vor allem souveräne Staaten), Versicherungsgesellschaften, Finanzinstitute, multinationale Unternehmen und Anlagefonds. Engagements gegenüber Gegenparteien mit schlechterem Rating sind grösstenteils besichert oder anderweitig strukturell verstärkt.

Zur aktiven Bewirtschaftung von Kreditrisiken aus Termin- und Derivatkontrakten lancierte UBS Warburg Alpine Partner, L.P., die erste synthetische Verbriefung von Kreditrisiken eines Portfolios von OTC-Derivaten. Mit der Emission, welche den strikten Anforderungen von Rating-Agenturen und Regulatoren entspricht, transferierte UBS Kreditrisiken im Umfang von 750 Millionen US-Dollar an den Markt. Der bei UBS verbleibende nachrangige Risikoanteil betrug 7,5 Millionen US-Dollar. Diese Transaktion ist wegweisend und illustriert die neuen Möglichkeiten der aktiven Bewirtschaftung unserer Kreditengagements.

## Gesamtstatus der Kreditengagements

Mio. CHF Für das Geschäftsjahr endend am	UBS Schweiz		UBS Warburg		Übrige <sup>1</sup>		UBS-Konzern		
	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Ausleihungen (brutto)	183 943	199 960	99 787	77 151	786	903	284 516	278 014	330 964
Eventualforderungen	10 613	9 465	11 440	15 136	0	0	22 053	24 601	32 259
Nicht beanspruchte Kreditzusagen	3 574	3 444	47 402	60 412	0	0	50 976	63 856	82 311
<b>Total Ausleihungsgeschäft</b>	<b>198 130</b>	<b>212 869</b>	<b>158 629</b>	<b>152 699</b>	<b>786</b>	<b>903</b>	<b>357 545</b>	<b>366 471</b>	<b>445 534</b>
Unbesicherte OTC-Produkte	883	2 415	61 340	107 898	0	11	62 223	110 324	121 433
Andere Derivate (besichert, börsengehandelt)	2 288	2 338	8 994	8 133	0	0	11 282	10 471	
Ausleihungen von Wertschriften	2 193	32	12 159	11 732	0	0	14 352	11 764	12 195
Repurchase-Geschäfte	0	11	22 183	12 287	0	2	22 183	12 300	
<b>Total Handelsprodukte <sup>2</sup></b>	<b>5 364</b>	<b>4 796</b>	<b>104 676</b>	<b>140 050</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>110 040</b>	<b>144 859</b>	<b>133 628</b>
<b>Total handelbare Wertpapiere <sup>3</sup></b>	<b>2 626</b>	<b>2 785</b>	<b>219 070</b>	<b>219 019</b>	<b>136</b>	<b>471</b>	<b>221 832</b>	<b>222 275</b>	<b>86 288</b>
<b>Total Kreditengagement, brutto</b>	<b>206 120</b>	<b>220 450</b>	<b>482 375</b>	<b>511 768</b>	<b>922</b>	<b>1 387</b>	<b>689 417</b>	<b>733 605</b>	<b>665 450</b>
<b>Total Kreditengagement, abzüglich Wertberichtigungen</b>	<b>198 839</b>	<b>210 003</b>	<b>479 134</b>	<b>508 972</b>	<b>917</b>	<b>1 381</b>	<b>678 890</b>	<b>720 356</b>	<b>650 902</b>

<sup>1</sup> Umfasst Corporate Center und UBS Asset Management. <sup>2</sup> Bewertung Handelsprodukte: basierend auf internen Bewertungsmethoden. <sup>3</sup> Bewertung handelbare Wertpapiere: Netto-Long-Positionen, maximales Ausfallrisiko.



Das Kreditportfolio der Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients von UBS Warburg ist branchenmässig angemessen diversifiziert. Am 31. Dezember 2000 bestand das grösste Engagement (35%) gegenüber Firmen des Finanzsektors. Die Engagements von 6% in den Bereichen Transport, Lagerhaltung und Kommunikation enthalten 8 Milliarden Franken an Kreditrisiken gegenüber der Telekommunikationsbranche. Diese konzentrieren sich mehrheitlich auf die nationalen Telefongesellschaften und auf Gegenparteien von guter Bonität.

Von den Kundenausleihungen der Unternehmensgruppe UBS Schweiz in Höhe von 175 Milliarden Franken sind 69% – oder 121 Milliarden Franken – durch Hypotheken besichert. Die neben stehende Tabelle zeigt die gute Risiko-diversifizierung der UBS im Immobiliensektor: 42% der Ausleihungen sind durch selbst genutztes Wohneigentum (Einfamilienhäuser) besichert. Weitere 42% der Hypothekendarlehen entfallen auf Mehrfamilienhäuser, die selbst genutzte Eigentumswohnungen und Mietwohnungen umfassen. Insbesondere beim selbst genutzten Wohneigentum ist das Risikoprofil niedrig, sowohl bei den einzelnen Ausleihungen als auch für das Portfolio insgesamt.

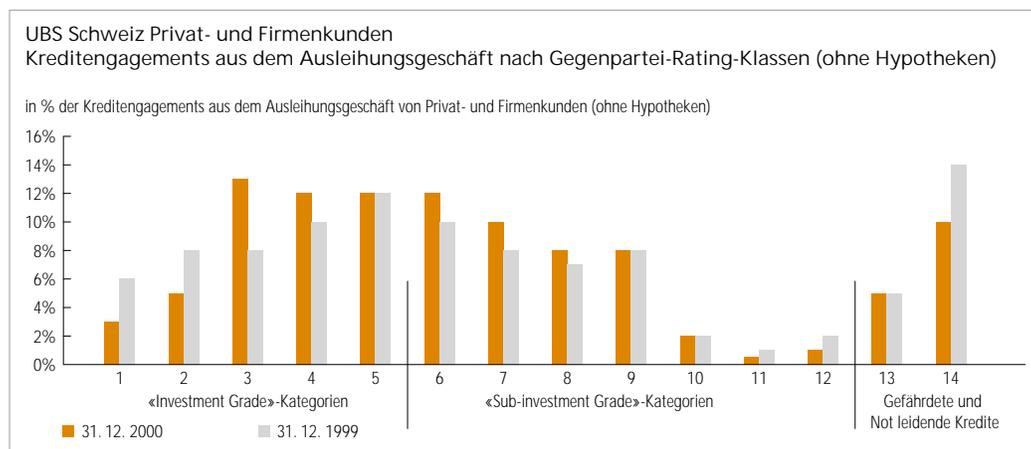
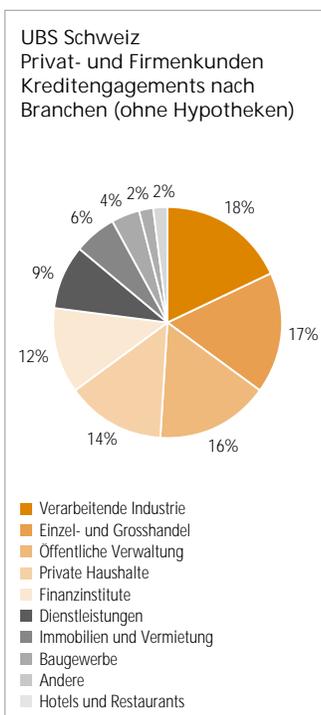
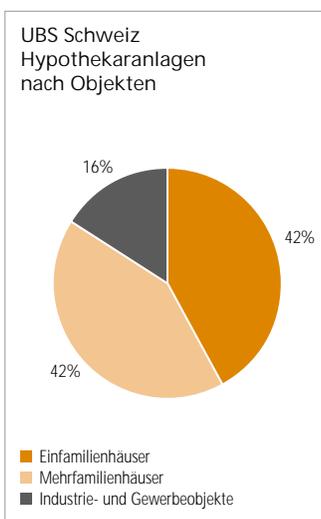
Privatkunden erhalten Darlehen und andere Kredite (ausser Hypotheken) in der Regel nur gegen Verpfändung von marktgängigen Wertschriften. Die angewandten Belehnungsrichtlinien tragen der Volatilität, der Liquidität und den übrigen Risiken der verpfändeten Wertschriften und/oder anderen Sicherheiten gebührend Rechnung.

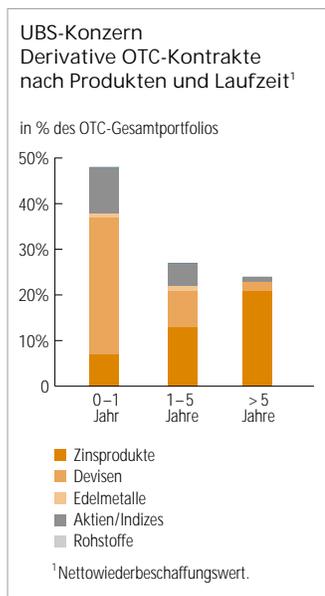
Das verbleibende Kreditportfolio der Einheit Privat- und Firmenkunden (ohne Hypotheken) setzt sich aus Engagements gegenüber Firmen- und Individualkunden zusammen. Diese Kunden sind recht breit über die verschiedenen Rating-Kategorien und Industriebranchen verteilt. UBS nimmt für dieses Kundensegment, welches hauptsächlich aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz besteht, eine wichtige Stellung als Kreditgeberin ein. Der anhaltende Aufschwung der Schweizer Wirtschaft und die markante Erholung einiger regionaler Schweizer Immobilienmärkte schlagen sich in einer insgesamt verbesserten Qualität des Kreditportfolios nieder.

Eine weitere wegweisende Transaktion im Bestreben der UBS, die Kreditrisiken aktiv zu bewirtschaften, führte UBS Schweiz per Ende des zweiten Quartals 2000 durch. Mit der Struktur des «Helvetic Asset Trust» (HAT) wurden nicht die Kredite selbst verbrieft, sondern Teile des Ausfallrisikos an den Kapitalmarkt transferiert und somit das Risiko der UBS massgeblich reduziert. Das Referenzportfolio für diese Transaktion betrug 2,5 Milliarden Franken und beinhaltete hauptsächlich Kredite an kleine und mittelgrosse Schweizer Unternehmen.

#### Ausleihungen

Die Ausleihungen des UBS-Konzerns erhöhten sich per Ende 2000 um 6,5 Milliarden Franken auf insgesamt 284,5 Milliarden Franken. Das Portfolio von UBS Schweiz verringerte sich weiter, teils durch den Verkauf der Solothurner Bank, einer Schweizer Regionalbank, und teils durch die fortlaufende Sanierung gefährdeter Kredite. Im





### UBS Warburg Corporate & Institutional Clients: Ausleihungsgeschäft

Mrd. CHF	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Ausleihungen (brutto)	74,3	72,7	134,7
Unwiderrufliche Zusagen	47,4	60,4	73,8
Eventualverpflichtungen	11,4	15,0	24,7
<b>Total Ausleihungsgeschäft</b>	<b>133,1</b>	<b>148,1</b>	<b>233,2</b>

Gegensatz zu UBS Schweiz erhöhte sich das Portfolio von UBS Warburg, hauptsächlich aufgrund der Integration des Portfolios von PaineWebber. Dabei handelte es sich um ein Kreditvolumen von rund 20 Milliarden Franken, welches mehrheitlich in Form von Wertschriften besichert ist. Die Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients von UBS Warburg führte die 1998 unmittelbar nach der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft mit dem Schweizerischen Bankverein eingeleitete Strategie zur Reduzierung der internationalen Kreditengagements (Ausleihungen, Kreditzusagen und Garantiegeschäft) konsequent weiter, um das Risiko-Ertrags-Profil in diesem Bereich zu verbessern. Dies beinhaltete auch die Verlagerung von den Emerging Markets zu den OECD-Ländern mit guter Bonität. Die oben stehende Tabelle illustriert diese Reduktion.

Over-the-Counter (OTC)-Derivatkontrakte Ein bedeutender Anteil der Kreditrisiken von UBS Warburg ist mit ihren Handelsaktivitäten verbunden, einschliesslich dem Handel mit derivati-

ven Finanzprodukten. Die Bereitstellung von massgeschneiderten Lösungen im Bereich des Zins-, Devisen- und Aktienrisikomanagements, die derivative Instrumente umfassen, ist eine Kerndienstleistung, die UBS ihren Kunden anbietet. Da derivative Produkte naturgemäss sensitiv auf Schwankungen der Marktkurse reagieren, überwacht und bewirtschaftet UBS diese Risiken besonders sorgfältig.

UBS misst das mit den meisten OTC-Derivaten verbundene Kreditengagement mittels eines Modells, das die potenzielle Wertentwicklung der Transaktionen mit jeder Gegenpartei während der Laufzeit vielfach simuliert («Potential Credit Exposure»). UBS definiert das «maximale, wahrscheinliche Kreditäquivalent» auf der Grundlage, dass die effektive Entwicklung der Wiederbeschaffungswerte statistisch mit einem Vertrauensintervall von 95% innerhalb dieser Grösse liegt. Diese Messmethoden werden weiterentwickelt und sollen auf alle marktsensitiven Produkte und damit verbundenen Sicherheiten ausgedehnt werden.

### Ausleihungen nach Unternehmensgruppen

Mio. CHF	UBS Schweiz		UBS Warburg		Übrige <sup>1</sup>		UBS-Konzern		
	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Für das Geschäftsjahr endend am									
Ausleihungen an Banken (brutto)	8 482	8 780	21 038	21 481	544	524	30 064	30 785	69 543
Ausleihungen an Kunden (brutto)	175 461	191 180	78 749	55 670	242	379	254 452	247 229	261 421
<b>Ausleihungen (brutto)</b>	<b>183 943</b>	<b>199 960</b>	<b>99 787</b>	<b>77 151</b>	<b>786</b>	<b>903</b>	<b>284 516</b>	<b>278 014</b>	<b>330 964</b>
Wertberichtigung für Gegenpartei Risiken	7 281	10 447	1 962	1 550	5	6	9 248	12 003	13 093
Wertberichtigung für Länderrisiken	0	0	1 280	1 246	0	0	1 280	1 246	1 450
Wertberichtigungen für Kreditrisiken <sup>2</sup>	7 281	10 447	3 242	2 796	5	6	10 528	13 249	14 543
<b>Ausleihungen abzüglich Wertberichtigungen</b>	<b>176 662</b>	<b>189 513</b>	<b>96 545</b>	<b>74 355</b>	<b>781</b>	<b>897</b>	<b>273 988</b>	<b>264 765</b>	<b>316 421</b>
Rückstellungen für Gegenpartei Risiken aus Eventualforderungen	22	0	19	19	0	0	41	19	435
Rückstellungen für Länderrisiken aus Eventualforderungen	0	0	12	130	0	0	12	130	0
<b>Total Rückstellungen <sup>3</sup></b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>149</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>149</b>	<b>435</b>
<b>Zusammenfassung</b>									
Wertberichtigungen und Rückstellungen für Gegenpartei Risiken	7 303	10 447	1 981	1 569	5	6	9 289	12 022	13 528
Wertberichtigungen und Rückstellungen für Länderrisiken	0	0	1 292	1 376	0	0	1 292	1 376	1 450
<b>Total Wertberichtigungen und Rückstellungen</b>	<b>7 303</b>	<b>10 447</b>	<b>3 273</b>	<b>2 945</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10 581</b>	<b>13 398</b>	<b>14 978</b>

<sup>1</sup> Umfasst Corporate Center und UBS Asset Management. <sup>2</sup> Von Kundenausleihungen abgezogen. <sup>3</sup> Unter Übrige Verpflichtungen verbucht.

Die Bonitätskriterien für Gegenparteien, mit denen UBS derivative Kontrakte auf unbesicherter Basis tätigt, sind streng. Dabei legt UBS neben den reinen Bonitätskriterien auch besonderes Gewicht auf die Fälligkeitsstruktur und bevorzugt kürzerfristige Geschäfte. Transaktionen mit Gegenparteien mit schlechterem Rating erfolgen in der Regel auf voll oder teilweise besicherter Basis. Im Einklang mit den allgemeinen Marktentwicklungen schliesst UBS Warburg vermehrt bilaterale Deckungsvereinbarungen mit anderen grossen Finanzintermediären ab. Damit kann ungewollten Risikokonzentrationen effizient entgegengewirkt werden, ohne dass das als Folge der Branchenkonsolidierung kontinuierlich steigende Volumen von OTC-Derivatkontrakten eingeengt wird.

#### Erfüllungsrisiko (Settlement Risk)

Die Geschäftstätigkeit der UBS beinhaltet auch Erfüllungs- oder «Settlement»-Risiken. Ein Erfüllungsrisiko entsteht dann, wenn bei Transaktionen mit gegenseitigen Zahlungs- oder Lieferverpflichtungen bei Verfall nicht Zug um Zug abgewickelt werden kann. Das ist der Fall, wenn eine Gegenpartei ihrer Verpflichtung nachkommt, währenddem die andere Partei nicht lieferfähig oder -willig ist. Dieses Risiko ist insbesondere im Zusammenhang mit Devisen- und Edelmetalltransaktionen von Bedeutung. Anhand der internen Kredit-Ratings limitiert und überwacht UBS die Erfüllungsrisiken gegenüber jeder Gegenpartei laufend mittels entsprechender Systeme und Toleranzlimiten. Für die effiziente Kontrolle dieser Erfüllungsrisiken ist zudem die enge Zusammenarbeit der Fronteinheiten mit jenen von CRC und Operations unabdingbar. UBS legt dabei besonderes Augenmerk auf die Reduktion solcher Risiken, indem sie den Zeithorizont von der Autorisierung einer ausgehenden Zahlung bis zum Eingang der Gegenleistung verkürzt und mit den Gegenparteien risikomindernde Massnahmen trifft, wie beispielsweise den Abschluss von Verträgen über die Kompensation von gegenseitigen Verpflichtungen («Netting») oder Deckungsvereinbarungen.

UBS ist an Zahlungsverkehrs- und Wertpapierclearing-Systemen beteiligt und spielt eine wichtige Rolle im Projekt zum Aufbau einer neuen Organisation, der «CLS Bank», um Devisentransaktionen Zug um Zug abzuwickeln. Gegenwärtig ist geplant, CLS Ende 2001 in Betrieb zu nehmen. Dank dieser neuen Organisation

dürften sowohl Erfüllungs- als auch systemische Risiken, denen UBS und andere grosse Finanzinstitute ausgesetzt sind, wesentlich gesenkt werden.

#### Länderrisiko

Die UBS-Definition des Länderrisikos schliesst alle grenzüberschreitenden Positionen in Ausleihungen und Handelsprodukten einschliesslich konzerninterne Transaktionen sowie das Emittentenrisiko handelbarer Wertpapiere wie Obligationen und Aktien ein.

Die CRC-Einheit des Corporate Centers ordnet allen grösseren Ländern Ratings zu, die auf einer internen Analyse der wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten und auf externen Informationen beruhen. Die Ratings für kleinere Volkswirtschaften, wo UBS nur geringe Engagements einget, werden vornehmlich aufgrund externer Einschätzungen festgelegt. Analog zu den Gegenpartei-Ratings drücken die Länder-Ratings die Wahrscheinlichkeit einer Krisensituation in einem Land aus, welche die Engagements der UBS gefährden könnte. Die Ausfallwahrscheinlichkeiten und die Gegenüberstellung der internen Ratings mit den Bewertungen der wichtigsten Rating-Agenturen sind mit den Gegenpartei-Ratings vergleichbar (siehe Tabelle auf Seite 61). Die Länder-Ratings werden nach «industrialisiert» (Rating 2 und besser), «Emerging Markets» (Ratings 3 bis 11) und «krisenbetroffen» (Ratings 12 bis 14) klassifiziert.

Am 31. Dezember 2000 entfielen 1058 Milliarden Franken oder 98,5% des UBS-Länderrisikos auf industrialisierte Länder, bei denen das Ausfallrisiko als vernachlässigbar eingestuft wird. Dies schliesst auch konzerninterne grenzüberschreitende Geldmarktpositionen ein, die sich auf 593 Milliarden Franken oder 56% beliefen.

Die restlichen Länderrisiken von 1,5% (16,3 Milliarden Franken) beziehen sich auf die Emerging Markets und krisenbetroffene Länder. Die Engagements in diesen Märkten konnten im Berichtsjahr weiter reduziert werden, was der Strategie der UBS entspricht, die Risiken in diesen Sektoren zu limitieren. Das gesamte Engagement in krisenbetroffenen und Schwellenländern ging im Verlauf des Berichtsjahres um 8,3 Milliarden Franken oder 34% zurück. Angesichts des mit den Emerging Markets verbundenen höheren Risikos wird dieses Engagement von UBS laufend überprüft und durch Länderrisikoplafonds, die

## Risiken in den Emerging Markets nach Regionen

Region	Total			Ausleihungsgeschäft		Handelsprodukte <sup>1</sup>		Handelbare Wertpapiere <sup>2</sup>		
	Mio. CHF	31.12.00	31.12.99	31.12.98	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99
Emerging Europa		1 612	1 586	1 755	809	919	395	248	408	419
Emerging Asien		7 642	10 055	14 406	4 053	5 003	1 355	3 873	2 234	1 179
Lateinamerika		4 268	9 647	11 528	2 352	8 169	1 025	665	891	813
Afrika/Nahost		2 736	3 314	4 740	1 564	2 539	669	659	503	116
Total		16 258	24 602	32 429	8 778	16 630	3 444	5 445	4 036	2 527

<sup>1</sup> Die Handelsprodukte umfassen Derivate und Repurchase-Geschäfte. <sup>2</sup> Die handelbaren Wertpapiere umfassen zu Handelszwecken gehaltene Aktien und festverzinsliche Instrumente, die täglich zu Marktpreisen bewertet werden.

für die grössten Märkte durch das Präsidium des Verwaltungsrats festgelegt werden, begrenzt. Die Länderrisikoplafonds gelten als primäre Limite für alle Transaktionen mit Gegenparteien in diesen Ländern. Geschäfte, die ein Länderrisiko beinhalten, können nur bewilligt werden, wenn sie innerhalb des Länderrisikoplafonds Platz finden, selbst wenn adäquate Gegenparteilimiten für den betreffenden Kunden verfügbar sind. Die Tabelle auf dieser Seite analysiert die Engagements in den Emerging Markets und krisenbehafteten Ländern nach wichtigsten geografischen Regionen per 31. Dezember 2000 im Vergleich zum 31. Dezember 1999.

Die Zahlungsunfähigkeit einer Gegenpartei aufgrund einer Verkettung von Insolvenzen (Systemrisiko) oder als Folge von Einschränkungen des Kapitalverkehrs durch die Behörden (Transferisiko) ist die wichtigste, langfristige Konsequenz einer Länderkrise. Bei ihrer internen Messung und Kontrolle des Länderrisikos versucht UBS allerdings auch, die möglichen finanziellen Auswirkungen von Markteinbrüchen während oder nach einer Krisensituation zu berücksichtigen: schwerwiegende Kursrückgänge an den inländischen Märkten, Verluste auf den Vermögenswerten in einem Land, längerfristige Abwertung der Währung und potenzielle Einfrierung von Fremdwährungsbeständen.

Als eine Verbesserung dieses umfassenderen Konzeptes misst UBS Länderrisiken intern nicht nur auf traditionelle Weise in Nominalbeträgen, sondern auch nach Massgabe des inhärenten Risikos. Dieses Risiko wird aufgrund von Annahmen über mögliche ausserordentliche Verluste im Zusammenhang mit Kredit- und Marktrisiken («Stressverluste») quantifiziert. Die Risiken werden sowohl auf Länderebene, wo individuelle Länderlimiten gelten, als auch für das gesamte Portfolio gemessen. Dabei werden wirtschaftliche Szenarien angenommen, die von den

Länderspezialisten beim Corporate Center entwickelt werden. Diese Risikobetrachtung von Länderrisiken wurde zum ersten Mal im Jahr 2000 eingeführt und wird im Zuge der Erfahrungen und der sich verändernden Marktbedingungen laufend weiterentwickelt.

## Rückstellungspolitik

UBS stuft eine Forderung als gefährdet ein, wenn der Buchwert der Forderung höher ist als der Barwert der effektiv erwarteten zukünftigen Zahlungsströme in Form von Zins- und Kapitalrückzahlungen oder anderer fälliger Verpflichtungen (zum Beispiel auf Derivatkontrakten), gegebenenfalls einschliesslich der Verwertung verfügbarer Sicherheiten. Innerhalb dieser Kategorie werden Kredite als Not leidend klassifiziert, wenn bezüglich Zinsen, Kapital oder Gebühren ein Zahlungsverzug von über 90 Tagen besteht.

UBS hat Richtlinien festgelegt, um die gefährdeten Forderungen konsequent und fair zu bewerten. Dies ist insbesondere für gefährdete Kredite wichtig, für die keine Markt- oder Referenzwerte für den möglichen Liquidationswert verfügbar sind. Jeder Fall wird einzeln beurteilt, und die Sanierungsstrategie sowie die Schätzung der zukünftig erzielbaren Zahlungseingänge werden von der unabhängigen CRC-Einheit bewilligt. Der Wert von Hypothekarforderungen wird durch die Kapitalisierung eines wirtschaftlich nachhaltigen Mietertrags bestimmt. Wenn die Strategie auf einer Zwangsvollstreckung basiert, wird dieser Wert um die damit verbundenen Kosten und den Abschlag bereinigt, der im Allgemeinen bei einer erzwungenen Liquidation erwartet werden muss. Bei kommerziellen Kreditengagements wird der Unternehmenswert anhand einer Schätzung des zu erwartenden betrieblichen Cashflows aus der zukünftigen Geschäftstätigkeit ermittelt, wenn eine Gesundung

## Ausleihungsgeschäft und Kreditrisikokosten

Mio. CHF	UBS Schweiz		UBS Warburg		Übrige <sup>1</sup>		UBS-Konzern		
	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Für das Jahr endend am									
Ausleihungen (brutto)	183 943	199 960	99 787	77 151	786	903	284 516	278 014	330 964
Eventualforderungen	10 613	9 465	11 440	15 136	0	0	22 053	24 601	32 259
Nicht beanspruchte Kreditzusagen	3 574	3 444	47 402	60 412	0	0	50 976	63 856	82 311
Total Ausleihungsgeschäft	198 130	212 869	158 629	152 699	786	903	357 545	366 471	445 534
Jährlich erwartete Verluste	784	1 071	247	333	0	0	1 031	1 404	1 696
Total Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(695)	965	565	0	0	(9)	(130)	956	951
Ausgleichspositionen des Corporate Centers							(1 161)	(448)	(745)

<sup>1</sup> Umfasst Corporate Center und UBS Asset Management.

der Firma Aussicht auf Erfolg hat, oder anhand des Liquidationswertes der Aktiven, falls ein Konkursverfahren gegen den Schuldner einzuleiten ist. Alle in der Zukunft als einbringlich eingestuftes Zahlungen werden gemäss «Standard 39» der International Accounting Standards auf den Barwert abgezinst. Für den wahrscheinlichen Verlust auf dem betreffenden Kredit wird dann eine Rückstellung gebildet, die der Erfolgsrechnung als Wertberichtigung für Kreditrisiken belastet wird.

Die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditverluste beinhalten auch eine Komponente für Länderrisiken. Der Ansatz der UBS für Rückstellungen für Länderrisiken entspricht den Richtlinien der Schweizerischen Bankiervereinigung. Diese erlauben es den Banken, Rückstellungen gemäss ihren eigenen Portfolio-szenarien zu bilden. UBS hat für jedes Land Szenarien aufgestellt, die laufend überprüft und wenn nötig angepasst werden, um die gegenwärtige und zukünftige Ausfallwahrscheinlichkeit infolge länderspezifischer Risikovorfälle oder Systemrisiken zu beurteilen. Es werden dann angemessene Rückstellungen festgelegt, indem die Art des Kreditrisikos und das Verlustpotenzial, das jedem Risikotyp zugeordnet wurde, bestimmt wird. Ausserdem hat UBS individuelle Wertberichtigungen für Risiken in Ländern gebildet, die einem Moratorium unterliegen oder bei denen eine Umschuldung stattgefunden hat. Die Höhe dieser Wertberichtigungen wird von Fall zu Fall anhand der Beträge bestimmt, die UBS für einbringlich hält.

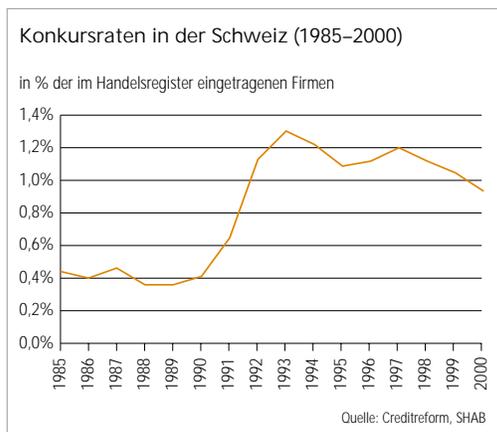
In der Schweiz werden Kredite in der Regel erst nach Abschluss eines Konkursverfahrens, nach dem Verkauf der zugrunde liegenden Vermögenswerte oder nach einem formellen Forderungsverzicht zulasten bestehender Rückstellun-

gen vollständig abgeschrieben. Im Gegensatz dazu werden in den USA Not leidende Kredite viel früher ausgebucht, wodurch der Bestand an solchen Krediten und entsprechenden Rückstellungen zu einem beliebigen Zeitpunkt geringer ist. Eine Folge dieser Abschreibungspraxis ist, dass Wiedereingänge von Beträgen, die in früheren Rechnungslegungsperioden abgeschrieben wurden, für UBS niedrig ausfallen.

### Wertberichtigungen für Kreditrisiken

UBS erstellt ihre Konzernrechnung gemäss IAS. Gemäss diesen Rechnungslegungsnormen entsprechen die in der Finanzrechnung in jeder Periode ausgewiesenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken den Nettowertberichtigungen abzüglich der in der Berichtsperiode erfolgten Wiedereingänge, das heisst den effektiv entstandenen Kreditverlusten. Im Jahr 2000 wurden die Rückstellungen für neue gefährdete Kredite durch die Auswirkung der Neubewertung von Rückstellungen für bestehende gefährdete Kredite mehr als ausgeglichen: Der Erfolgsrechnung konnten damit netto 130 Millionen Franken gutgeschrieben werden – im Vergleich zu Kreditrisikokosten von 956 Millionen Franken im Vorjahr.

Dieses positive Ergebnis ist der guten Verfassung der Schweizer Wirtschaft sowie der erfolgreichen Einbringung bereits wertberichtigter Forderungen zuzuschreiben. In den Vorjahren waren die Rückstellungen vor allem wegen des über mehrere Jahre anhaltenden schwachen Wirtschaftswachstums in der Schweiz und als Folge bedeutender Bewertungskorrekturen bei Immobilienengagements hoch. Während des Berichtsjahres verzeichnete die Schweizer Wirtschaft die höchste Wachstumsrate seit einem Jahrzehnt. Dank des breit abgestützten Aufschwungs, insbe-



sondere im Heimmarkt, übertraf das Wachstum die Erwartungen von 1999 bei weitem.

Diese Trendwende hat sich positiv auf den Bau- und Immobilienmarkt ausgewirkt, was zu einem Abbau der gefährdeten Positionen mit entsprechender Reduktion bestehender Rückstellungen für diese Kreditportfolios und zu weniger neuen Ausfällen und Wertminderungen führte. Angesichts ihres bedeutenden Engagements im Schweizer Markt hängt die Qualität des Gesamtkreditbestandes der UBS stark von den wirtschaftlichen Entwicklungen in der Schweiz ab. Wie die oben stehende Grafik zeigt, führte das verbesserte makroökonomische Umfeld in der Schweiz zu einem Rückgang der Konkursrate seit 1999.

Im Gegensatz dazu mehrten sich die Anzeichen für einen stärkeren Trend zu höheren Ausfällen an den internationalen Kreditmärkten, insbesondere in den USA, was zusätzliche Rückstellungen für potenzielle Verluste im Kreditportfolio von UBS Warburg erforderte. In den vergangenen Jahren verfolgte UBS die Strategie, die Kreditengagements auf den internationalen Märkten und in den Schwellenländern aktiv zu reduzieren, und verwendete vermehrt auch Kreditderivate zur Absicherung der Kreditrisiken. Trotz der Erhöhung der Rückstellungen hat sich UBS dank dieser Strategie – verbunden mit ihrer Zurückhaltung im Ausleihungsgeschäft – angesichts der ungünstigeren Aussichten auf den internationalen Kreditmärkten relativ gut positioniert.

Die Entwicklung der gesamten Wertberichtigungen für Kreditrisiken der Jahre 1998 und 1999 wurde beeinflusst durch die Zuteilungen aus den Special Reserve Pools, die 1996 von der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem

Schweizerischen Bankverein in Höhe von insgesamt rund 5,5 Milliarden Franken gebildet worden waren. Diese Rückstellungen waren für den Fall gebildet worden, dass sich die Qualität der Kreditportfolios infolge einer schwierigen Wirtschaftslage, insbesondere in der Schweiz, weiter verschlechtern würde. Anfang 1998 beliefen sich diese Reserven auf insgesamt 3,6 Milliarden Franken. Davon wurden 1998 3,3 Milliarden Franken spezifischen Krediten zugeteilt. Die verbleibenden 300 Millionen Franken wurden 1999 verwendet oder aufgelöst. Nach diesen Zuteilungen beliefen sich die Wertberichtigungen für Kreditrisiken 1998 auf 951 Millionen Franken und 1999 auf 956 Millionen Franken.

Gefährdete Kredite, Wertberichtigungen und Rückstellungen

Wie die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt, sanken die notwendigen Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditverluste um 2817 Millionen Franken oder 21% von 13 398 Millionen Franken per 31. Dezember 1999 auf 10 581 Millionen Franken per 31. Dezember 2000 (siehe auch Anmerkung 12b des Anhangs zur Konzernrechnung). Nach Einschätzung der UBS sind die Verlustrisiken in ihren Kreditportfolios angemessen abgedeckt.

Der Anteil der Wertberichtigungen und Rückstellungen für Engagements in den Schwellenländern belief sich am 31. Dezember 2000 auf 1292 Millionen Franken, gegenüber 1376 Millionen Franken am 31. Dezember 1999 und 1450 Millionen Franken am 31. Dezember 1998. Diese Reduktion ist eine Folge des Abbaus des Engagements in Emerging Markets und der verbesserten Aussichten der wichtigsten Schwellenländer seit der Krise von 1998. Die Szenarien für Länderrisiken, die zur Bestimmung der Rückstellungen verwendet werden, haben sich in den vergangenen drei Jahren verändert, wobei der Fokus von Asien nach Lateinamerika verlagert wurde.

Die gefährdeten Kredite nahmen von 22 456 Millionen Franken per 31. Dezember 1999 auf 18 494 Millionen Franken per 31. Dezember 2000 ab. Über denselben Zeitraum verringerte sich auch die Kategorie der Not leidenden Kredite – von 13 073 Millionen auf 10 452 Millionen Franken. Die Quote der Not leidenden Kredite verbesserte sich von 4,7% auf 3,7%. Dieses positive Ergebnis ist zum einen auf den unerwartet starken Aufschwung der Schweizer Wirtschaft zu-

## Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken

Mio. CHF Per	UBS Schweiz		UBS Asset Management		UBS Warburg		Corporate Center		UBS-Konzern	
	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99
Ausleihungen (brutto)	183 943	199 960	561	213	99 787	77 151	225	690	284 516	278 014
Gefährdete Kredite <sup>1</sup>	13 671	19 166	-	-	4 797	3 226	26	64	18 494	22 456
Wertberichtigungen für gefährdete Kredite	7 281	10 447	-	-	2 399	2 018	5	6	9 685	12 471
davon:										
Not leidende Kredite	7 872	11 416	-	-	2 554	1 594	26	63	10 452	13 073
Wertberichtigungen für Not leidende Kredite	4 702	7 315	-	-	2 143	1 341	5	5	6 850	8 661
Total Wertberichtigungen für gefährdete und Not leidende Kredite	7 281	10 447	-	-	2 399	2 018	5	6	9 685	12 471
Andere Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kredit- und Länderrisiken	22	-	-	-	874	927	-	-	896	927
Total Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken	7 303	10 447	-	-	3 273	2 945	5	6	10 581	13 398
davon Wertberichtigungen und Rückstellungen für Länderrisiken	-	-	-	-	1 292	1 376	-	-	1 292	1 376
<b>Ratios</b>										
Gefährdete Kredite in % der Bruttoausleihungen <sup>1</sup>	7,4	9,6	-	-	4,8	4,2	11,6	9,3	6,5	8,1
Not leidende Kredite in % der Bruttoausleihungen	4,3	5,7	-	-	2,6	2,1	11,6	9,1	3,7	4,7
Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken in % der Bruttoausleihungen	4,0	5,2	-	-	3,3	3,8	2,2	0,9	3,7	4,8
Zugewiesene Rückstellungen in % der gefährdeten Kredite <sup>1</sup>	53,3	54,5	-	-	50,0	62,6	19,2	9,4	52,4	55,5
Zugewiesene Rückstellungen in % der Not leidenden Kredite	59,7	64,1	-	-	83,9	84,1	19,2	7,9	65,5	66,3

<sup>1</sup> Einschliesslich Not leidende Kredite.

rückzuführen, der weniger neue gefährdete und Not leidende Kredite zur Folge hatte als in den vorangegangenen Jahren, und zum anderen das Resultat unserer Anstrengungen, die bestehenden Not leidenden Kredite mittels konstruktiver Lösungen zu reduzieren. Die gefährdeten und Not leidenden Kredite des Portfolios von UBS Schweiz gingen als Folge um 5495 Millionen beziehungsweise 3544 Millionen Franken zurück.

Im Gegensatz dazu – aber im Einklang mit den Entwicklungen an den internationalen Kreditmärkten, insbesondere in den USA – stiegen im Portfolio von UBS Warburg die gefährdeten Kredite um 1571 Millionen Franken und die Not leidenden Kredite um 960 Millionen Franken an. Im Vergleich zu US-Banken erscheint die Quote der Not leidenden Kredite bei UBS etwas höher. Wie bereits erläutert, ist dieser Umstand auf die unterschiedliche Abschreibungspraxis zurückzuführen und nicht etwa das Resultat einer schlechteren Bonität des Kreditportfolios der

UBS Warburg. Insofern sind diese Kennzahlen im Vergleich zu internationalen Konkurrenten zu relativieren.

### Marktrisiko

Als Marktrisiko wird das Risiko bezeichnet, dass der Bank aufgrund von Veränderungen der Marktvariablen, wie beispielsweise Schwankungen der Zinssätze, Wechselkurse und an den Aktienmärkten, Verluste entstehen. Zusätzlich zu diesen und anderen allgemeinen Marktrisikofaktoren werden bei UBS auch emittentenspezifische Risiken in die Messung des Marktrisikos einbezogen – sowohl das Risiko von Preisschwankungen bei spezifischen Wertpapieremittenten als auch das Risiko, das mit einzelnen Emissionen verbunden ist.

UBS geht Marktrisiken vorwiegend durch die Handelsgeschäfte von UBS Warburg ein. Die

wichtigsten Marktrisikopositionen ergeben sich aus dem Market Making und aus dem Handelsgeschäft mit Aktien, Zinsinstrumenten, Devisenprodukten und Edelmetallen im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten unserer Kunden, vorwiegend in den OECD-Märkten, aber auch in den Schwellenländern. Je nach Beurteilung des Marktes geht die Bank auch Eigenhandelspositionen ein.

Group Treasury geht Marktrisiken bei der Bilanzbewirtschaftung des Konzerns ein, in deren Rahmen es das langfristige Zinssatzrisiko von den Unternehmensgruppen übernimmt, sowie durch strukturelle Wechselkursrisiken. Die Tätigkeiten der Einheit Group Treasury werden im Kapitel «Bilanzbewirtschaftung» ausführlich beschrieben.

Weitere Marktrisiken entstehen, wenn auch in viel geringerem Umfang, in anderen Geschäftseinheiten, wiederum hauptsächlich im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten der Kunden, aber auch in Form von Zinssatzrisiken im Bankenbuch der «Private-Label-Banken» (Privatbanken mit eigenem Markennamen) von UBS Schweiz.

Die Messgrößen für das Marktrisiko werden auf alle Handelsbücher von UBS Warburg angewandt, auf alle Wechselkurs- und Edelmetallrisiken, auf das von den «Private-Label-Banken» und dem Group Treasury eingegangene Zinssatzrisiko im Bankenbuch sowie auf alle anderen wesentlichen Marktrisiken.

#### Risikomessung

UBS misst die Marktrisiken mittels des erwarteten, des statistischen und des Stressverlustes:

- Die «Erwarteten Verluste» umfassen Wertberichtigungen des Handelsbuches für Preisunsicherheiten infolge mangelnder Marktliquidität oder des Fehlens eines zuverlässigen Marktpreises für ein bestimmtes Instrument sowie für das Modellrisiko aus komplexen Modellen.
- Der statistische Verlust wird mittels der Value-at-Risk (VaR)-Methode errechnet. Der VaR ist eine Schätzung des potenziellen Verlustes auf Positionen des gegenwärtigen Portfolios. Der VaR wird für einen bestimmten Zeithorizont, bevor Positionen angepasst werden können (Haltedauer), und für eine vorgegebene Wahrscheinlichkeit (Konfidenzintervall) berechnet. UBS misst den VaR für einen beziehungsweise

für zehn Tage Haltedauer, in beiden Fällen mit einem Konfidenzintervall von 99%. Die Schätzungen der UBS basieren auf historischen Simulationen, das heisst es wird die Auswirkung historischer Marktbewegungen auf das heutige Portfolio geschätzt. Die Simulationen beruhen, sofern verfügbar, auf den Daten der letzten fünf Jahre. Der Value-at-Risk mit einer Haltedauer von einem Tag stellt den maximalen Wertverlust dar, den UBS an einem Tag auf ihrem Portfolio aller Wahrscheinlichkeit nach erleiden könnte. Ein höherer Tagesverlust ist unter normalen Marktbedingungen statistisch gesehen nur in einem von hundert Fällen wahrscheinlich.

- Der Stressverlust wird auf der Basis aussergewöhnlicher, aber doch möglicher Marktszenarien gemessen, die vom Verwaltungsrat genehmigt werden. Dabei werden extreme Schwankungen von Marktvariablen verwendet, die regelmässig vom CRO des Konzerns überprüft und genehmigt werden. Die Szenarien beruhen sowohl auf schwerwiegenden historischen Ereignissen als auch auf zukunftsorientierten Extremsituationen, die anhand der aktuellen Konjunkturlage und der beobachteten Marktentwicklungen modelliert werden.

Der Verwaltungsrat legt die Gesamtlimiten für das Marktrisiko auf Konzernebene fest, sowohl für den VaR mit einer Haltedauer von zehn Tagen (Risikobereitschaft) als auch für Stressverluste (Risikofähigkeit). Die VaR-Limite des Konzerns wird den Unternehmensgruppen von der Konzernleitung zugeteilt – die grösste Limite wird UBS Warburg eingeräumt –, und innerhalb der Unternehmensgruppen nach Bedarf den niedrigeren Organisationsstufen zugeordnet. Der interne VaR mit einer Haltedauer von zehn Tagen bildet auch die Basis für die regulatorisch erforderliche Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos.

Alle VaR-Modelle sind zwar zukunftsorientiert, beruhen jedoch auf vergangenen Ereignissen und sind von der Qualität der verfügbaren Marktdaten abhängig. Um die Richtigkeit und Effektivität des VaR-Modells fortlaufend zu verbessern, werden die effektiven Erträge aus den Tagesendpositionen mit dem VaR von einem Tag Haltedauer für diese Positionen verglichen – dieser Prozess ist als «Backtesting» bekannt. Wenn

Value at Risk (99% Konfidenzniveau, 10 Tage Haltedauer)

UBS Warburg

Mio. CHF	12 Monate per 29.12.2000 <sup>1</sup>				12 Monate per 31.12.1999			
	Minimum	Maximum	Durchschnitt	29.12.2000	Minimum	Maximum	Durchschnitt	31.12.1999
Risikoart								
Aktien	144,7	245,9	199,4	146,5	121,8	207,6	162,5	172,8
Zinsprodukte	113,8	202,3	149,8	132,8	87,7	187,6	140,2	140,1
Devisen	7,6	97,5	32,5	31,6	9,5	144,7	57,5	76,1
Edelmetalle	2,1	27,4	9,7	5,3	5,3	35,8	21,0	27,8
Diversifizierungseffekt	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>	(148,3)	(129)	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>	(168,2)	(193,2)
Total UBS Warburg	186,8	296,1	243,0	187,1	176,6	275,7	213,1	223,6

<sup>1</sup> Die Positionen von PaineWebber sind ab 3. November 2000, dem rechtlichen Fusionsdatum, berücksichtigt. <sup>2</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein «Diversifizierungseffekt» nicht aussagekräftig.

die Erträge oder Verluste höher als der VaR-Schätzwert für einen Tag Haltedauer liegen, wird von einer «Backtesting-Ausnahme» ausgegangen. Wenn der VaR auf einem Konfidenzniveau von 99% berechnet wird, wird eine Backtesting-Ausnahme durchschnittlich einmal in hundert Tagen erwartet. Eine höhere Ausnahmequote könnte darauf hinweisen, dass das VaR-Modell (die Kombination der eingegebenen Daten und der Berechnungen) nicht ganz alle Risiken erfasst. UBS führt täglich Backtesting auf verschiedenen Organisationsstufen bis hinunter zur Ebene individueller Handelsportfolios durch und untersucht alle Backtesting-Ausnahmen, um die Gründe dafür zu eruieren und wo nötig Korrekturmassnahmen zu ergreifen. Das Backtesting ist gesetzlich vorgeschrieben, und negative Backtesting-Ausnahmen (bei denen der Ertrag negativ ausfällt und über dem vorherigen VaR-Wert mit einem Tag Haltedauer liegt) sind den Aufsichtsbehörden zu melden.

Während der Value at Risk und die Stressverlustlimiten für das Marktrisiko die wichtigsten Kontrollen der UBS für ihre Risiken darstellen, die infolge der täglichen Schwankungen der Marktpreise entstehen, verwendet UBS zur Vermeidung von Risikokonzentrationen (Klumpenrisiken) noch zusätzliche Kontrollen, einschliesslich Risikolimiten für individuelle Marktrisikovariablen sowie Limiten für Wertpapierpositionen einzelner Emittenten. Diese (Steuer-) Mechanismen sind auf Ebenen angesiedelt, die auch Markttiefe und Liquidität berücksichtigen.

Anlagepositionen

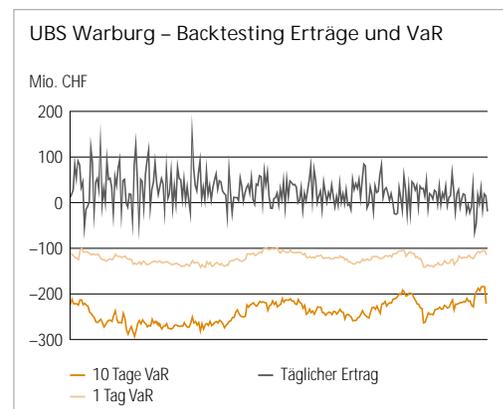
Anlagepositionen, wie Private Equity, erfordern andere Risikomessgrössen als Handelspositio-

nen, da die geplante Haltedauer und der Zeithorizont, über den sie abgesichert oder liquidiert werden können, länger sind als die Haltedauern, die bei den Risikomessgrössen für das Handelsbuch angenommen werden. Diese Positionen sind folglich nicht in den Marktrisikomessgrössen einbezogen, sondern werden durch Limiten überwacht – um unerwünschte Risikokonzentrationen bei einzelnen Anlagen oder in einzelnen Sektoren zu vermeiden – sowie durch genaue Beobachtung und Bewirtschaftung dieser Engagements.

Entwicklung der Marktrisiken

Die oben stehende Tabelle zeigt die Durchschnitts-, Minimal-, Maximal- und Jahresendwerte für das Marktrisiko für UBS Warburg, berechnet mittels des Value at Risk für zehn Tage Haltedauer auf einem Konfidenzniveau von 99%.

Die von UBS Warburg eingegangenen Marktrisiken – gemessen am durchschnittlichen VaR – erhöhten sich im Berichtsjahr gegenüber 1999,



Value at Risk für den UBS-Konzern (99% Konfidenzniveau, 10 Tage Haltdauer)

UBS-Konzern-VaR <sup>1</sup> <i>Mio. CHF</i>	Limite	Beanspruchung	
		29.12.00	31.12.99
Unternehmensgruppen			
UBS Warburg	450,0	187,1	223,6
UBS Schweiz	50,0	3,7	4,3
Corporate Center	350,0	45,3	59,8
Reserven	100,0		
Diversifizierungseffekt	n/a	(46,5)	(55,5)
UBS-Konzern	600,0	189,6	232,2

<sup>1</sup> Die VaR-Zahlen beinhalten auch das Zinssatzrisiko im Bankenbuch der «Private Label»-Banken und von Group Treasury.

obwohl der Jahresendwert für 2000 niedriger war als für das Vorjahr. Die Entwicklung des VaR im Jahresverlauf wird in der Grafik auf Seite 72 gezeigt.

Wie bereits 1999 wurde der Hauptteil der Marktrisiken in den Risikokategorien Aktien und Zinsinstrumente eingegangen. Der durchschnittliche VaR erhöhte sich in beiden Bereichen, in besonderem Masse jedoch im Aktiengeschäft, wo sich aussergewöhnlich gute Handelsmöglichkeiten ergaben. UBS Warburg hat das direkte Kursrisiko bei Aktien der «Neuen Wirtschaft» absichtlich niedrig gehalten und folglich auch keine aussergewöhnlichen Ertragsschwankungen aus diesen hoch volatilen Aktien erlitten, wie aus der Ertragsentwicklung in der Grafik auf der vorangehenden Seite ersichtlich ist. Die Senkung des VaR von UBS Warburg am Jahresende wurde vorwiegend durch Reduktionen der Aktienpositionen verursacht.

Die Fusion mit PaineWebber bedingte keine bedeutende Veränderung des gesamten VaR von UBS Warburg.

Die Marktrisikopositionen bei UBS Schweiz und im Corporate Center beeinflussen den gesamten VaR auf Konzernebene nur geringfügig; der Hauptteil der Marktrisiken wird von UBS Warburg eingegangen.

UBS verzeichnete im Berichtsjahr keine «Backtesting»-Ausnahmen, die den Aufsichtsbehörden hätten gemeldet werden müssen.

### Folgerisiken

Zu den Folgerisiken (auch operationelle Risiken genannt) gehören das Abwicklungsrisiko, Haftungsrisiko, Rechtsrisiko, Compliance-Risiko, Sicherheitsrisiko und das Steuerrisiko.

UBS entwickelt sowohl ihre qualitativen als auch die quantitativen Ansätze zur Bewirtschaftung und Kontrolle von Folgerisiken weiter. Es gibt zwar bereits Richtlinien zur Messung dieser Risiken, allerdings hängt die volle Implementierung von der Verfügbarkeit von Risiko- und Verlustdaten über mehrere Perioden ab. Deshalb konzentrieren sich die Anstrengungen auf den Aufbau einer historischen Datenbank und auf die qualitativen Aspekte der Risikobewirtschaftung und -kontrolle: Identifizierung und Erfassung der Risiken und Engagements, Festlegung der Risikopolitik, Standards und Verfahren, strenge Überwachung und Bewirtschaftung der identifizierten Risiken und – wo aufgrund von Zwischenfällen nötig – Einleitung von Korrekturmassnahmen.

Die Identifizierung und Erfassung aller Risiken sowie die Aufzeichnung ihrer Entwicklung dienen als Grundlage zur Umsetzung eines quantitativen Regelwerks zur Kontrolle dieser Risiken.

Die Berücksichtigung der Folgerisiken ist ein wichtiges Element bei der Beurteilung von Neugeschäften und Transaktionen, die in ihrer Struktur ungewöhnlich sind.

### Entwicklung der Folgerisiken

Alle Folgerisiken sind nun formal in den unabhängigen Risikokontrollprozess unter den CRO des Konzerns und der Unternehmensgruppen integriert.

Der Datenschutz spielt im heutigen Banken-umfeld eine immer wichtigere Rolle. Deshalb hat UBS die Kontrolle der Datenschutzrisiken von der IT-Entwicklung und -Produktion getrennt und unabhängige Risikokontrolleinheiten für den Datenschutz gebildet, die dem CRO des Konzerns unterstehen. Die erfolgreiche Abwehr der jüngsten Virusangriffe gegen UBS hat gezeigt,

dass die Einheiten zur Kontrolle und Bewirtschaftung der IT-Sicherheitsrisiken das nötige Know-how und die Schlagkraft zum Schutz der Vertraulichkeit und Integrität der Daten und Vermögenswerte der UBS-Kunden besitzen.

Als grösste Privatbank der Welt ergriff UBS die Initiative und erarbeitete mit elf führenden Banken und «Transparency International», der weltweit tätigen Antikorruptionsorganisation, eine Reihe globaler Richtlinien für das Private Banking im Kampf gegen die Geldwäscherei – die so genannten «Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles». Sie sollen Banken davor schüt-

zen, dass ihre weltweiten Geschäftstätigkeiten für kriminelle Zwecke missbraucht werden. Banken, die diese Richtlinien befolgen, werden nur solche Kunden annehmen, bei denen gemäss Anwendung der angemessenen Sorgfaltspflicht sichergestellt ist, dass die Vermögenswerte und Gelder aus legitimen Quellen stammen. Diese Prinzipien befassen sich mit diversen Aspekten des «Kennedeyen-Kunden»-Prinzips, und betreffen auch das Erkennen und Verfolgen ungewöhnlicher oder verdächtiger Aktivitäten. UBS hat diese Richtlinien bereits übernommen.

# Bilanzbewirtschaftung

Die Prozesse der Bilanzbewirtschaftung von UBS sind auf die konzernweite, koordinierte Bewirtschaftung aller bilanzbezogenen Risiken ausgerichtet. Group Treasury ist für die Bewirtschaftung dieser Risiken und damit für die effiziente Nutzung der finanziellen Ressourcen des Konzerns zuständig.

Vorrangiges Ziel der Bilanzbewirtschaftung ist es, durch den optimalen Einsatz der finanziellen Ressourcen des Konzerns zur Maximierung des Shareholder Value beizutragen. Die einzelnen Prozesse verfolgen nachstehende Ziele:

- eine effiziente Bewirtschaftung und Kontrolle der nicht handelsbezogenen Zinssatz- und Wechselkursrisiken des Konzerns
- eine nachhaltige und kostengünstige Finanzierung der Konzernbilanz
- eine optimale Liquiditätsbewirtschaftung, um bei Bedarf ausreichend flüssige Mittel zur Verfügung zu haben
- eine effiziente Kapitalbewirtschaftung unter Beibehaltung strategischer Flexibilität, solider Kapitalisierung und guter Ratings
- Einhaltung aller geltenden gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften.

Group Treasury untersteht den Konzernrichtlinien zur Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle und verfügt zusätzlich über eigene, spezifische Prozesse und Richtlinien für die von ihr zu bewirtschaftenden Risiken wie das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko des Konzerns sowie das nicht handelsbezogene Wechselkurs- und Zinssatzrisiko.

## Grundsätze

Die *Bewirtschaftung des Zinssatzrisikos* basiert auf einem umfassenden konzernweiten Modell, gemäss dem nur bestimmte Geschäftsbereiche berechtigt sind, Zinssatzrisiken aktiv zu bewirtschaften. Alle nicht handelsbezogenen Zinssatzrisiken werden da erfasst, wo sie entstehen, und werden je nach Laufzeit und Währung der zugrunde liegenden Transaktion entweder Group Treasury oder dem «Cash and Collateral Trading (CCT)»-Buch von UBS Warburg zugewiesen.

Diese beiden Geschäftsbereiche bewirtschaften die Risiken zentral innerhalb der vordefinierten Limiten und nutzen das vorhandene Netting-Potenzial des Konzerns. Bei Bedarf transferiert

Group Treasury einen Teil ihres Risikos an CCT, das damit wiederum an den Markt gehen kann.

Diese Prozesse zielen darauf ab, der Geschäftseinheit, in der die Zinsrisiken entstehen, eine feste, vom Zinsrisiko unabhängige Marge zu sichern.

Die *Liquiditätsbewirtschaftung* von UBS stellt sicher, dass der Konzern jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen und gleichzeitig die sich bietenden Marktchancen nutzen kann. Grundlage der Liquiditätsbewirtschaftung bildet ein integriertes System, das alle bekannten Cashflows innerhalb des Konzerns sowie die Verfügbarkeit erstklassiger Sicherheiten umfasst. Die Liquidität wird unter Einbezug von Szenarioanalysen und möglicher Stressfaktoren bewirtschaftet.

In Group Treasury und CCT erfolgt die Bewirtschaftung der Sicherheiten gemäss einem integrierten Prozess, der einerseits die Aktivitäten von CCT bei Ausleihungen von Wertschriften unterstützt und andererseits ein Kernelement der Liquiditätsbewirtschaftung des Konzerns bildet. Mit Ausleihungen von Wertschriften kann CCT substanzielle Erträge für den Konzern und seine Kunden generieren.

Group Treasury koordiniert sämtliche *Finanzierungsaktivitäten*, um zu gewährleisten, dass der Konzern seine Geschäftstätigkeit zu möglichst geringen Kosten finanziert. Zudem sorgt Group Treasury für die konsequente Diversifikation der Finanzierungsquellen und eine ausgeglichene Struktur bei den Verbindlichkeiten.

Die *Bewirtschaftung des Währungsrisikos* ist darauf ausgerichtet, die Eigenmittel von UBS sowie die erwarteten zukünftigen Cashflows vor ungünstigen Wechselkursschwankungen gegenüber dem Schweizer Franken zu schützen.

Die Bewirtschaftung des Umwandelungsrisikos aus Fremdwährungspositionen stellt sicher, dass die Eigenmittel der UBS ausschliesslich in Schweizer Franken angelegt werden, während über die Bewirtschaftung des Transaktionsrisikos aus Fremdwährungspositionen identifizierte zukünftige Fremdwährungspositionen gegenüber dem Schweizer Franken proaktiv abgesichert werden. Das Verfahren zur Absicherung basiert auf einer kostengünstigen Optionsstrategie, die das Potenzial nach oben bei einer günstigen Währungsbeziehung offen lässt.

Ziel der *Eigenkapitalbewirtschaftung* von UBS ist es, die solide Kapitalisierung, das gute Kredit-

rating und die Einhaltung der regulatorischen Bestimmungen zu gewährleisten und dabei gleichzeitig den Shareholder Value zu maximieren. Der Gesamtkapitalbedarf von UBS wird laufend überprüft, um sicherzustellen, dass die einzelnen Geschäftsbereiche zur Erfüllung der erwarteten Forderungen stets über genügend Kapital verfügen. Besteht ein Kapitalüberschuss, führt UBS diesen unter Anwendung innovativer Methoden der Kapitalbewirtschaftung an die Aktionäre zurück.

### Bewirtschaftung des Zinssatzrisikos

Zahlreiche Geschäftstätigkeiten der UBS sind mit Zinssatzrisiken verbunden. Diese entstehen durch eine Vielzahl von Faktoren und beinhalten insbesondere die unterschiedlichen Zinsbindungen von Ausleihungen, Verbindlichkeiten und Derivaten. Das Zinsergebnis hängt von den Veränderungen der Marktzinssätze ab, da der Zeitpunkt der Anpassung der Konditionen für Kredite und andere zinstragende Aktiven nicht notwendigerweise mit demjenigen der Kundeneinlagen, verbrieften Schulden und anderen Passiven übereinstimmt. Bei Aktiv- und Passivpositionen mit variablen Zinssätzen ergibt sich für UBS zudem ein Basisrisiko aus unterschiedlichen Zinsanpassungscharakteristika variabler Zinsindizes, beispielsweise zwischen den Zinssätzen auf Spareinlagen und dem 6-Monats-LIBOR. Ferner enthalten einige Produkte implizite Optionen, welche die Kundensatzgestaltung und die effektive Laufzeit beeinflussen.

UBS hat einen umfassenden konzernweiten Prozess zur Bewirtschaftung des Zinssatzrisikos eingeführt und die Verantwortung für die Bewirtschaftung dieses Risikos einer begrenzten Anzahl Geschäftsbereiche übertragen. Im Rahmen dieses Prozesses wird das Zinssatzrisiko klar in handels- und nicht handelsbezogene Risiken getrennt. Alle nicht handelsbezogenen Zinssatzrisiken werden da erfasst, wo sie entstehen, und entweder CCT oder Group Treasury zugewiesen. Dieser Prozess beruht auf einem konzernweiten «Transfer Pricing System». Das Risiko wird dann zentral durch Group Treasury oder CCT gemäss den entsprechenden Risikoricthlinien und -limiten bewirtschaftet. *(Die «Private-Label-Banken» von UBS Schweiz unterliegen zwar ebenfalls diesem System, bilden aber insofern eine Ausnahme, als sie ihr Zinssatzrisiko separat bewirtschaften.)*

### Internes Absicherungsverfahren

Im Fall von Kundengeschäften, die keine vertraglich festgelegte Fälligkeit haben oder deren Zinssätze nicht direkt mit den Marktzinsen verknüpft sind (wie Sparkonten oder Kontokorrentkonten), wird das Zinssatzrisiko durch «gepoolte» Transaktionen von den Geschäftsbereichen auf das Bankbuch von Group Treasury übertragen. Da diese Produkte implizite Optionen hinsichtlich Bezügen/Vorauszahlungen und Zinssatzfixierung enthalten, gibt es keine Möglichkeit für ein direktes Back-to-Back-Hedging. Zur Lösung dieses Problems bewirtschaftet Group Treasury die mit diesen Produkten verbundenen Zinssatzrisiken deshalb durch die Verwendung von Referenz-Portfolios revolvingender, festverzinslicher Transaktionen mit vorbestimmten Laufzeiten, die das Cashflow-Verhalten dieser Positionen weitestgehend nachbilden.

Bis Ende 2000 wurden Zinssatzrisiken von langfristigen Schweizer-Franken-Transaktionen mit vorbestimmten Laufzeiten von über einem Jahr von dem Geschäftsbereich, in dem sie entstanden, mittels direkten Back-to-Back-Transaktionen auf CCT übertragen. Auf diese Weise wurde der Geschäftsbereich vom Zinssatzrisiko befreit und sicherte sich eine feste zinsrisikofreie Marge auf diesen Produkten. Seit Anfang 2001 werden diese Back-to-Back-Transaktionen über Group Treasury anstatt CCT abgewickelt. Dadurch profitiert UBS direkt vom Netting-Potenzial zwischen diesen Transaktionen und den Referenz-Portfolios. Group Treasury sichert in der Folge alle verbleibenden Risiken (nach Netting) über interne Transaktionen mit CCT ab.

Die kurzfristigen (mit festen Laufzeiten unter einem Jahr) und Nicht-Schweizer-Franken-Transaktionen werden wie bis anhin direkt ins Handelsbuch von CCT übertragen.

Zusätzlich zum kundenbezogenen Zinssatzrisiko entsteht ein Grossteil des Zinssatzrisikos im Zusammenhang mit nicht geschäftsbezogenen Bilanzpositionen, wie beispielsweise bei der Refinanzierung der konzerneigenen Immobilien, bei Kapitalbeteiligungen an verbundenen Unternehmen sowie bei der Anlage der Eigenmittel der UBS. Die Refinanzierung von Immobilien, Kapitalbeteiligungen sowie die Anlage der Eigenmittel sind strategische Entscheide, die ein implizites, nicht handelsbezogenes Zinssatzrisiko mit sich bringen. Die in diesen Bilanzpositionen inhärenten Zinssatzrisiken werden von Group Treasury

ebenfalls in Referenz-Portfolios abgebildet, basierend auf Entscheidungen der Konzernleitung über den angemessenen Zeithorizont für die Finanzierung solcher Positionen.

Alle Referenz-Portfolios im Bankbuch werden monatlich aktualisiert, indem die fälligen Tranchen durch neue aggregierte Tranchen ersetzt werden, welche die Veränderungen der Bilanzpositionen über den Zeitraum widerspiegeln. Die zeitlich gestaffelten Tranchen, die ein Referenz-Portfolio bilden, reduzieren ihrer Natur gemäss das Volumen, das durch das Bankbuch bei jeder monatlichen Erneuerung abgesichert werden muss. Die neuen aggregierten Tranchen sind aber von solcher Grösse, dass sie nicht unmittelbar glattgestellt werden können. Das Bankbuch weist deshalb innerhalb eines Monats ein Zinssatzrisiko aus, bis alle nötigen Absicherungsgeschäfte mit dem CCT getätigt werden können. Das Exposure im Bankbuch kann deshalb zwischen den monatlichen Erneuerungen fluktuieren.

Innerhalb ihrer Risikolimiten entscheidet CCT, ob die internen Absicherungstransaktionen mit dem Markt glattgestellt werden oder in ihrem Handelsbuch verbleiben sollen.

#### Zinssensitivität des Bankbuchs

Die Konzernleitung hat die Risiko-Management-Politik, Risikolimiten und Kontrollrichtlinien für den gesamten Bewirtschaftungsprozess für das Zinssatzrisiko genehmigt, einschliesslich der Festlegung einer Value-at-Risk (VaR)-Limite für das Zinssatzrisiko des Bankbuchs. Die für die Marktrisikokontrolle verantwortliche Einheit überprüft das Risiko von CCT sowie Group Treasury täglich als Teil des gesamten Markt-

risikos der Bank, um die Einheitlichkeit des Bewirtschaftungsprozesses für das Zinssatzrisiko und die Einhaltung der definierten Risikolimiten sicherzustellen.

Der Prozess der UBS zur Bewirtschaftung der Zinssatzrisiken im Bankbuch basiert auf den regulatorischen Vorschriften, die vor kurzem von der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK) eingeführt wurden. Im Verlauf des Jahres 2000 wurde es für alle Schweizer Banken obligatorisch, der Schweizerischen Nationalbank (SNB) die Zinssensitivität des Bankbuchs vierteljährlich zu rapportieren. Ausserdem ist die spezifische Zusammensetzung der zugrunde liegenden Referenz-Portfolios, die zur Bewirtschaftung einzelner Bilanzpositionen verwendet werden, offenzulegen, damit die Aufsichtsbehörden die «Ausreisser» aus den Zinssatzrisikoprofilen identifizieren können. Dabei handelt es sich um für Banken oder gewisse Bankgeschäfte untypische Profile.

Die unten stehende Tabelle zeigt die Zinssensitivität des Bankbuchs am 31. Dezember 2000. Sie veranschaulicht die potenzielle Auswirkung einer Zinssatzerhöhung von einem Basispunkt (0,01%) auf die Marktwerte der Aktiven und Passiven.

Die grösste Komponente der Zinssensitivität des Bankbuchs stammt aus der Anlage der Eigenmittel des Konzerns. Am 31. Dezember 2000 waren die Eigenmittel des Konzerns in einem Portfolio festverzinslicher Schweizer-Franken-Anlagen mit einer Durchschnittslaufzeit von 2,5 Jahren und einer Sensitivität von 10,6 Millionen Franken pro Basispunkt angelegt – in Einklang mit den von der Konzernleitung vorgegebenen

#### Zinssensitivität des Bankbuchs

<i>Tausend CHF pro Basispunkt</i>	Innerhalb 1 Monat	1 bis 3 Monate	3 bis 12 Monate	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Total
CHF	(11)	60	239	493	(37)	744
USD	13	58	11	(342)	(183)	(443)
EUR	0	9	1	82	177	269
GBP	0	0	(36)	270	585	819
JPY	0	0	0	(1)	(4)	(5)
Andere	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>127</b>	<b>215</b>	<b>502</b>	<b>538</b>	<b>1384</b>
davon Eigenmittel-Referenzportfolio						
CHF	28	11	288	7 295	2 981	10 603
Bankbuch ohne Eigenmittel-Referenzportfolio						
<b>Total</b>	<b>(26)</b>	<b>116</b>	<b>(73)</b>	<b>(6 793)</b>	<b>(2 443)</b>	<b>(9 219)</b>

strategischen Anlagezielen. Um die Erreichung dieser Ziele sicherzustellen, werden die Eigenmittel des Konzerns durch eine Passivposition als Referenz-Portfolio dargestellt, das diesen anvisierten Benchmark widerspiegelt. Sofern die Investition der Eigenmittel in einer Art und Weise erfolgt, welche den Ausgleich des Zinsrisikos des Referenz-Portfolios sicherstellt, entspricht die Anlage der Eigenmittel automatisch den strategischen Zielen. Die Zinssensitivität dieser Anlagen zeigt das Ausmass, in dem ihr Marktwert von einer Zinssatzbewegung betroffen wäre. Dieser hängt wiederum direkt von der gewählten Laufzeit ab. Gemessen am ausgleichenden «equity replication portfolio» ist das verbleibende Zinssatzrisiko jedoch unbedeutend. Darüber hinaus würde eine Reduzierung der mit der Anlage der Eigenmittel der UBS verbundenen Zinssensitivität ein kurzfristigeres Anlageprofil bedingen, was die Zinserträge des Konzerns einer höheren Volatilität aussetzen würde.

Zusätzlich zur oben gezeigten Messung der Standardsensitivität verwendet UBS folgende zwei Messgrössen zur Überwachung der dem Bankbuch inhärenten Risiken:

- «Net interest income at risk» wird definiert als Veränderung des Zinsüberschusses, welcher sich auf Grund von Schwankungen der Zinssätze über die nächsten zwölf Monate ergibt. Da das Kundengeschäft mit festen Laufzeiten glattgestellt wird, sind die Produktmargen dieser Transaktionen nicht von Zinssatzänderungen betroffen. Folglich sind nur die Zinserfolgspositionen, die sich aus den Referenz-Portfolios ergeben, Marktschwankungen ausgesetzt. Der Wert «net interest income at risk» schätzt die Auswirkung der verschiedenen Zinssatzänderungen unter Verwendung von Schockszenarien sowie gradueller Zinssatzänderungen über einen bestimmten Zeitraum. Alle diese Szenarien werden dann mit einem Szenario verglichen, bei dem die gegenwärtigen Marktzinssätze über die folgenden zwölf Monate konstant gehalten werden.

- Die «economic value sensitivity» bezeichnet die potenzielle Schwankung des Marktwertes des Bankbuchs aufgrund von erheblichen Zinssatzänderungen. Dies ist ein Schätzwert für die Auswirkung eines unmittelbaren Zinssatzschocks auf die Nettoposition im Bankbuch.

Die Messgrösse «net interest income at risk» im Bankbuch berücksichtigt folgende Variablen:

- Zinsanpassungscharakteristika von Aktiv- und Passivpositionen
- Effekte der Zinsrisikobegrenzung, wie Caps und Floors, auf Aktiven und Passiven
- Fälligkeitseffekte der Referenz-Portfolios
- Verhalten der Konkurrenz

Diese Methode dient dazu, die Auswirkungen der Zinssatzveränderungen auf die bestehenden Bilanzpositionen aufzuzeigen; sie berücksichtigt jedoch keine zukünftigen Änderungen in der Zusammensetzung der Aktiven und Passiven und ist deshalb selbst keine Messgrösse für das zukünftige Zinsergebnis.

Beide Messwerte basieren auf der Zinssatzposition des Bankbuchs ohne Einbezug der Passivposition, die mit dem «equity replicating portfolio» verbunden ist.

Die beiden Methoden messen auf unterschiedliche Weise den Grad des Zinssatzrisikos. Die Messgrösse für die «economic value sensitivity» ist von langfristiger Sichtweise, da sie den gegenwärtigen Wert aller zukünftigen Cashflows, die aus bestehenden Bilanzpositionen hervorgehen, berücksichtigt. Die Messgrösse für den «net interest income at risk» ist von kurzfristiger Betrachtungsweise, da sie den Zinsanpassungseffekt aller fälligen Positionen über die nächsten zwölf Monate berücksichtigt. Die unten stehende Tabelle zeigt die Änderung des Risikos gemäss beiden Methoden.

Unter den verschiedenen analysierten Szenarien stellt der erwähnte Betrag für den «net interest income at risk» den ungünstigsten Fall dar; es handelt sich dabei um die Simulation eines Zinssatzschocks (Parallelbewegung) von –200

#### Risikoveränderung aufgrund verschiedener Berechnungsmethoden

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Net interest income at risk	(247)	(355)	(265)
Economic value sensitivity	(908)	(555)	(493)

Basispunkten. Am 31. Dezember 1999 entsprach die Differenz zum Szenario des konstanten Marktsatzes  $-5,6\%$  des gesamten Jahreszinserfolgs und am 31. Dezember 2000  $-3,0\%$ . In diesem Extremszenario wäre der Rückgang grösstenteils bedingt durch niedrigere Margen auf Sparkonten und geringere Erträge auf den Anlagen der Eigenmittel der Bank.

Der Betrag für die «economic value sensitivity» zeigt die Auswirkung eines Zinssatzschocks von 100 Basispunkten; dies impliziert, dass UBS bei einer solchen Zinssatzerhöhung ein Risiko in Höhe von  $-555$  Millionen Franken per 31. Dezember 1999 und von  $-908$  Millionen Franken per 31. Dezember 2000 trug.

Der markante Anstieg der «economic value sensitivity» im Verlauf des Berichtsjahres war in erster Linie durch den Entscheid bedingt, die Laufzeit der Eigenmittelanlagen des Konzerns zu verlängern. Ein weiterer Grund für den Anstieg lag in der US-Dollar-Refinanzierung der Übernahme von PaineWebber, was zu einer negativen US-Dollar-Zinssensitivität führte.

Weitere Auswirkungen von Zinssatzänderungen auf die Rentabilität der UBS  
Beide dargestellten Methoden vermögen die Auswirkungen von Zinssatzänderungen auf Ertrag und Aufwand des Konzerns nicht vollumfänglich aufzuzeigen. Grundsätzlich erhält die Bank durch höhere Zinssätze die Möglichkeit, die Margen auf Einlagen und Krediten zu verbessern. Zudem erhöhen sich die Erträge aus den investierten Eigenmitteln, insbesondere im Fall einer steilen Zinskurve. Da die Eigenmittel aber grösstenteils langfristig angelegt sind, steigt die Durchschnittsrendite nur langsam. Allerdings entstehen dem Konzern durch Zinserhöhungen, insbesondere im Fall einer inversen Zinskurve, auch Kosten, da er seine Handelsbestände finanzieren muss. Auch die Nachfrage nach Krediten und die Kreditqualität können beeinträchtigt werden, vor allem dann, wenn die Zinsen gegen Ende eines Zinszyklus steigen. Gleichzeitig trüben steigende Zinsen die Wachstumsaussichten für die Aktienmärkte und führen zu rückläufigen Neugeldzuflüssen und geringeren Transaktionsvolumen, was sich nachteilig auf die Kommissionserträge auswirken würde. Zudem können Zinsänderungen je nach Währung stärkere oder schwächere Auswirkungen haben; handelsbezogene Einkünfte sind stärker von den Dollarzinsen abhängig,

Kredite und Margen auf Spareinlagen hingegen von den Schweizer-Franken-Zinsen.

Ähnlich kompliziert verhält es sich mit Zinssatzsenkungen. Die Sensitivität der Bankerträge gegenüber Veränderungen der in der aktuellen Bilanz enthaltenen Zinssätze vermittelt zwar ein gutes Bild des Zinssatzrisikos, doch die Auswirkungen, die Zinssatzänderungen auf die Tätigkeit des Konzerns insgesamt haben können, lassen sich nur schwer darstellen. Sie hängen zum Teil von zusätzlichen Faktoren wie der Form der Zinskurve, der Position im Kreditzyklus und der Markteinschätzung über die Entwicklung der wichtigsten Volkswirtschaften ab.

#### Finanzierung und Liquiditätsbewirtschaftung

Die Konzernleitung hat die wesentlichen Grundsätze für die Liquiditätsbewirtschaftung und eine angemessene Notfallplanung verabschiedet. Eine Anzahl von Grundsätzen regelt die Festlegung von Limiten für Liquiditätsrisiken (beispielsweise eine Nettolimite für die tägliche Finanzierungslücke). Die Risikolimiten werden von der Konzernleitung festgelegt und vom Group Treasury Committee (GTC) unter dem Vorsitz des Group Treasurer überwacht. GTC hält einmal im Monat Sitzungen ab, um das Liquiditätsrisiko des Konzerns zu bewerten. Weitere Grundsätze befassen sich mit der Bewirtschaftung von Liquiditätskrisen, für die detaillierte Notfallpläne erstellt wurden. Regionale Ausschüsse überwachen laufend die Märkte, in denen UBS tätig ist, um potenzielle Gefahren zu identifizieren, und erstatten GTC regelmässig Bericht. Im Falle einer Liquiditätskrise ergreifen regionale Task Forces unter der Führung der verantwortlichen Geschäftsleitungen alle nötigen Notfallmassnahmen.

Der Liquiditätsbewirtschaftungsprozess wird vom Group Treasury und CCT gemeinsam getragen. Die Erarbeitung eines umfassenden Regelwerks mit Richtlinien und Risikolimiten ist Aufgabe des Group Treasury, während CCT die Transaktionen für die betriebliche Cash- und Sicherheitenbewirtschaftung gemäss den vorerwähnten Vorgaben durchführt. Die zentralisierte Führungsstruktur für die Cash- und Sicherheitenbewirtschaftung von UBS ermöglicht eine straffe Kontrolle ihrer globalen Liquiditätslage sowie des Bestands an hoch liquiden und notenbankfähigen Wertschriften.

#### Vorgehensweise bei der Liquiditätsbewirtschaftung

Ziel der Liquiditätsbewirtschaftung ist es, ausreichend Liquidität für die rechtzeitige Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen sicherzustellen und dabei die Möglichkeit zur raschen Nutzung strategischer Marktchancen offen zu halten. Die zentral gesteuerte Liquiditätsbewirtschaftung von UBS umfasst das gesamte Geschäftsstellennetz sowie alle Konzerngesellschaften und stellt sicher, dass jederzeit genügend Liquidität für die Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten vorhanden ist. Grundlage für die Liquiditätsbewirtschaftung bildet ein integriertes System, das alle bekannten Cashflows innerhalb des Konzerns und die Verfügbarkeit erstklassiger Sicherheiten zur Absicherung einer allfälligen zusätzlichen Finanzierung aufzeigt. Die Liquidität wird unter Einbezug einer Reihe möglicher Szenarien und Stressfaktoren vorsichtig bewirtschaftet. Es werden sowohl Szenarien unter normalen Marktbedingungen als auch unter Stressbedingungen, einschliesslich allgemeine Markt- und spezifische Bankkrisen, analysiert. Die kurzfristige Liquidität, die sich aus den nicht handelsbezogenen Aktivitäten ergibt, wird für jedes Szenario durch den Abgleich zwischen fälligen Verpflichtungen und zurückzuzahlenden Forderungen bestimmt. Diese Differenz erhöht sich um jene aus dem Handelsbuch, die ermittelt wird, indem der Wert der potenziell liquidierbaren Forderungen den potenziell fälligen Verpflichtungen gegenüber gestellt wird. Dabei wird auch die grosse Position der Bank an erstklassigen Sicherheiten berücksichtigt.

#### Vorteile der Zentralisierung

Als globaler integrierter Finanzdienstleistungskonzern mit umfangreichen Geschäftsaktivitäten generiert UBS automatisch Aktiv- und Passivpositionen, die nach Märkten, Produkten und Währungen breit diversifiziert sind. Dadurch verringert sich die Abhängigkeit der UBS von einzelnen Finanzierungsquellen, und es entstehen zahlreiche andere Anlagemöglichkeiten, die wiederum das Liquiditätsrisiko reduzieren. Dank dem zentralisierten Ansatz zur Liquiditätsbewirtschaftung kann UBS diese Vorteile nutzen. Ausserdem spielt Group Treasury eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer integrierten konzernweiten Sicherheitenbewirtschaftung, durch die den CCT-Aktivitäten von UBS Warburg

Zugang zum umfangreichen Pool erstklassiger Sicherheiten von UBS gewährt werden kann. Mit Ausleihungen von Wertschriften generiert CCT zusätzliche Erträge sowohl für den UBS-Konzern als auch für dessen Kunden. Darüber hinaus ermöglichen diese Geschäfte beträchtliche Finanzierungen auf gedeckter Basis und die Bildung eines Liquiditätspolsters, das sich in Krisensituationen als entscheidend erweisen könnte.

#### Finanzierungsstrategie

Ziel der Finanzierungsstrategie von UBS ist es, die Geschäftstätigkeit zu möglichst geringen Kosten zu finanzieren. Dank der nach Märkten, Produkten und Währungen diversifizierten Finanzierungsquellen verfügt UBS über eine ausgeglichene Struktur der Passiven, die eine stabile Finanzierung selbst bei instabilen Märkten ermöglicht. In diesem Zusammenhang ist das starke inländische Retailgeschäft von UBS eine sehr wertvolle, kostengünstige und verlässliche Finanzierungsquelle. Dank ihrer kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungsprogramme in Europa, den USA und in Asien kann UBS ihre Mittel weltweit äusserst effizient aufnehmen und die Abhängigkeit von einer einzelnen Finanzierungsquelle wirksam verringern.

#### Entwicklung im Jahr 2000

Da fällige Verbindlichkeiten nicht vollständig erneuert wurden, sanken im Berichtsjahr die langfristigen Verbindlichkeiten von 56,3 Milliarden Franken am 31. Dezember 1999 auf 54,9 Milliarden Franken am 31. Dezember 2000. Die Fälligkeitsstruktur der langfristigen Verbindlichkeiten von UBS ist gut ausgeglichen, wobei die kurzfristigen Laufzeiten leicht übergewichtet sind. Nähere Angaben zu den langfristigen Verbindlichkeiten sind in Anmerkung 21 im Anhang zur Konzernrechnung des UBS-Finanzberichts 2000 zu finden.

#### Bewirtschaftung des Währungsrisikos

UBS rapportiert ihre Finanzergebnisse in Schweizer Franken, der Währung des Landes, in welchem die UBS AG ihren Sitz hat. Die Bewirtschaftung des Währungsrisikos ist darauf ausgerichtet, die Eigenmittel des Konzerns sowie die erwarteten zukünftigen Cashflows in Fremdwährungen vor ungünstigen Wechselkursschwankun-

gen gegenüber dem Schweizer Franken zu schützen, ohne jedoch auf die Möglichkeit zu verzichten, die sich bietenden Marktchancen Gewinn bringend zu nutzen.

Die Bewirtschaftung dieses Risikos erfolgt nach folgenden übergeordneten Grundsätzen:

- Das Eigenkapital muss in Schweizer Franken investiert sein.
- Die Prozesse zur Bewirtschaftung des Währungsrisikos müssen so konzipiert sein, dass ein minimales Risiko gegenüber dem Schweizer Franken entsteht.
- Die wichtigsten Risiken aus Fremdwährungspositionen müssen aktiv bewirtschaftet werden, um sie gegen ungünstige Wechselkurschwankungen abzusichern.

Umwandlungsrisiko aus Fremdwährungspositionen (Bilanz)

Fremdwährungspositionen (Geschäftseinheit oder nicht finanzielle Vermögenswerte) müssen jederzeit ohne negative Währungseffekte für die Bank veräussert werden können. Vermögenswerte in Fremdwährungen werden daher währungskongruent refinanziert. Der Grundsatz der währungskongruenten Refinanzierung gilt ebenfalls für ausländische Anlagen, einschliesslich ausländischer Kapitalbeteiligungen. Diese Strategie – zusammen mit der konsequenten Rückführung von ausländischen Dividenden und Eigenmitteln in Schweizer Franken – stellt sicher, dass das Eigenkapital des Konzerns vollumfänglich in Schweizer Franken angelegt ist.

Transaktionsrisiko aus Fremdwährungspositionen (Erfolgsrechnung)

Auf den 1. Januar 2001 wurde ein neuer Prozess eingeführt, um den Währungstransformationsprozess in Schweizer Franken zu verbessern und zu optimieren und schliesslich die Transparenz bei der Bewirtschaftung des Fremdwährungsrisikos sowie beim Budget- und Performance-Measurement-Prozess zu erhöhen.

Mit dem neuen Prozess werden die monatlichen Fremdwährungsgewinne oder -verluste aus den Originalwährungen der Transaktionen regelmässig am Monatsende direkt in Schweizer Franken umgetauscht, anstatt die Konvertierung wie bisher in zwei Schritten pro Jahr vorzunehmen (zuerst in die Lokalwährung, danach in Schweizer Franken). Die Fremdwährungspositionen werden zu aktuellen Monatsendkursen anstatt

wie bisher zu jährlichen Durchschnittskursen in Schweizer Franken umgerechnet. Der neue Prozess zur Bewirtschaftung des Transaktionsrisikos aus Fremdwährungspositionen weist folgende Vorteile auf:

- Der monatliche Sell-down in Schweizer Franken verringert die durch Währungsschwankungen bedingte Ertragsvolatilität der Bank.
- Dank der Aufgliederung nach zugrunde liegenden Transaktionswährungen ist es UBS möglich, das dem Kosten-Ertrags-Fluss des Konzerns inhärente Währungsrisiko effizienter zu bewirtschaften.
- Für die Finanzrechnung werden dieselben Devisenkurse verwendet wie für die Managementrechnung.

Zwar wird der neue Prozess die Anfälligkeit der jährlichen Erträge auf Währungsschwankungen reduzieren, den Konzern jedoch nicht vollständig davor schützen. Group Treasury wird die Risiken aus den wichtigsten Fremdwährungspositionen (vorwiegend US-Dollar, Euro und Pfund) daher proaktiv absichern, im Einklang mit den Vorgaben der Konzernleitung und innerhalb der für dieses Risiko definierten VaR-Limite. Die angewandte Absicherungsstrategie basiert auf einer kosteneffizienten Optionsstrategie, die ein Sicherheitsnetz gegen ungünstige Wechselkursbewegungen darstellt und gleichzeitig das Potenzial nach oben offen lässt.

Prozess während des Jahres 2000

Der im Berichtsjahr zur Bewirtschaftung des Umwandlungsrisikos aus Fremdwährungspositionen angewandte Prozess war darauf ausgerichtet, die budgetierten jährlichen Fremdwährungsreingewinne gegen negative Währungseffekte während des Jahres abzusichern. Die jährlichen Fremdwährungsreingewinne wurden von Group Treasury im Auftrag des Konzerns in jeder Währung aktiv bewirtschaftet. Nicht handelsbezogene Fremdwährungspositionen wurden hauptsächlich durch Devisenterminkontrakte abgesichert. Wenn aber das Ausmass der Erträge aus dem zugrunde liegenden Geschäft nicht mit ausreichender Sicherheit bestimmt werden konnte, wurden auch Fremdwährungsoptionen für die Absicherung eingesetzt. Während des Geschäftsjahres wurden die aktuellen Ergebnisse laufend überwacht. Massgebliche Budgetabweichungen wurden zwecks zusätzlicher Absicherungstransaktionen Group Treasury gemeldet.

### VaR des nicht handelsbezogenen Währungsrisikos

<i>Mio. CHF</i>	Minimum	Maximum	Durchschnitt	Letzter Wert der Periode
1999	1,4	77,8	37,1	59,7
2000	11,6	113,4	33,7	12,7

### Eigenkapitalunterlegung

<i>Mio. CHF, ausser Kennzahlen</i>	31.12.00	31.12.99	31.12.98
BIZ-Kernkapital (Tier 1)	31 892	28 952	28 220
BIZ-Gesamtkapital (Tier 1 und 2)	42 860	39 682	40 306
BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) (%)	11,7	10,6	9,3
BIZ-Gesamtkapitalquote (Tier 1 und 2) (%)	15,7	14,5	13,2
Bilanzaktiven	223 528	214 012	237 042
Ausserbilanz- und andere Positionen	39 002	48 282	50 659
Markttrisikopositionen	10 760	10 813	16 018
Total risikogewichtete Aktiven (BIZ)	273 290	273 107	303 719

In der obigen Tabelle wird der VaR in Bezug auf das Transaktionsrisiko aus Fremdwährungspositionen für das Jahr 2000 dargestellt.

Die Nettopositionen der budgetierten Fremdwährungsreingewinne sowie die entsprechenden Absicherungsgeschäfte bilden die Grundlage für die Berechnung des VaR von nicht handelsbezogenen Fremdwährungspositionen von Group Treasury.

Den grössten Beitrag zu den nicht handelsbezogenen Fremdwährungspositionen leisteten die Geschäftseinheiten in Grossbritannien und den USA. Die VaR-Position war im Rahmen dieses Prozesses im Allgemeinen zu Jahresbeginn am höchsten, als die budgetierten Fremdwährungserträge an Group Treasury transferiert wurden. Im Jahresverlauf nahm sie kontinuierlich je nach verwendeter Absicherungsstrategie ab. Gemäss den festgelegten Prinzipien wurde der VaR der nicht handelsbezogenen Währungsposition so niedrig wie möglich gehalten.

Aufgrund des neuen Prozesses zur Bewirtschaftung von Risiken aus Fremdwährungspositionen wird das VaR-Exposure des nicht handelsbezogenen Währungsrisikos im Jahr 2001 voraussichtlich tiefer ausfallen.

### Bewirtschaftung des Eigenkapitals

Die Eigenkapitalbewirtschaftung erfolgt durch Group Treasury im Rahmen der Bilanzbewirtschaftung des Konzerns. Der Gesamtkapitalbedarf von UBS wird laufend überprüft, um

sicherzustellen, dass die Kapitalbasis die erwarteten Bedürfnisse der Geschäftseinheiten sowie die regulatorischen Eigenmittelvorschriften erfüllt.

Wie die oben stehende Tabelle zeigt, verfügt UBS über eine sehr gute Eigenkapitalausstattung. Die BIZ-Eigenkapitalquote Tier 1 stieg von 10,6% am 31. Dezember 1999 auf 11,7% am 31. Dezember 2000. Diese Steigerung konnte trotz der Fusion mit PaineWebber erzielt werden – dank einer Verbesserung der Gewinnentwicklung, der Ausgabe von Eigenkapital und hybridem Kapital (eine Aktienkapitalerhöhung durch Ausgabe von 12 Millionen neuen Aktien für die Finanzierung der Übernahme von PaineWebber sowie die Emission von Trust Preferred Securities im Umfang von 1,5 Milliarden US-Dollar) und einem substanziellen Rückgang der risikogewichteten Aktiven der Bank (ohne Berücksichtigung der Positionen von PaineWebber).

Die oben stehende Tabelle zeigt wichtige Kennzahlen zu Eigenkapital und Kapitalquoten per 31. Dezember 2000 und per 31. Dezember 1999.

Die Kennzahlen stellen die anrechenbaren eigenen Mittel den risikogewichteten Aktiven des Konzerns gegenüber. Diese umfassen die gemäss ihrem relativen Risiko gewichteten Bilanzaktiven, Wertschriften-Nettopositionen ohne Handelsbestände sowie die in ihr Kreditäquivalent umgerechneten Ausserbilanzgeschäfte und Markttrisikopositionen.

Die Berechnung der von UBS gemäss der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) zu erfül-

lenden Eigenkapitalanforderungen weicht in gewissen Punkten von der Berechnung gemäss den BIZ-Richtlinien ab. Die wichtigsten Unterschiede sind die folgenden:

- Im Gegensatz zur BIZ, die gegenwärtig für keine der unterlegungspflichtigen Positionen eine Risikogewichtung von über 100% einsetzt, wendet die Eidgenössische Bankenkommision für bestimmte Vermögenswerte (z. B. Immobilien, Bankliegenschaften, andere Sachanlagen, Beteiligungstitel und unkonsolidierte Kapitalbeteiligungen) Risikogewichtungen von über 100% an;
- Im Gegensatz zu den BIZ-Richtlinien, die für Forderungen gegenüber OECD-Banken eine Risikogewichtung von 20% vorsehen, schreibt die Eidgenössische Bankenkommision eine solche von 25% bis 75% vor (je nach Laufzeit).

Als Folge dieser Unterschiede fallen die risikogewichteten Aktiven von UBS höher und ihre Quoten für das Gesamtkapital sowie das Kernkapital (Tier 1) tiefer aus, wenn die Berechnung gemäss den Vorschriften der Eidgenössischen Bankenkommision anstatt der BIZ-Richtlinien erfolgt. Das Gesamtkapital und das Kernkapital (Tier 1) von UBS und ihren Vorgängerbanken übersteigen aber die von der BIZ und der Eidgenössischen Bankenkommision festgelegten Minimalanforderungen seit deren Einführung im Jahr 1988.

Initiativen im Jahr 2000

Die Eigenkapitalbewirtschaftung von UBS wird in erster Linie durch den Shareholder Value bestimmt, unter Beibehaltung strategischer Flexibilität, solider Kapitalisierung und guter Ratings. Zur Erreichung dieser Ziele wurden im Berichtsjahr diverse wichtige Massnahmen ergriffen.

*Rückkauf und Vernichtung von eigenen Aktien*  
Angesichts des anhaltenden Kapitalzuwachses als Folge der verbesserten Gewinnentwicklung im Jahr 1999 startete der Konzern im Januar 2000 ein Aktienrückkaufprogramm, um die Anzahl der sich im Umlauf befindenden Aktien zu reduzieren und den Gewinn pro Aktie zu erhöhen. Im Verlauf des bis am 28. Juni 2000 dauernden Programms wurden insgesamt 18,4 Millionen Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von 217 Franken zurückgekauft. Dies entspricht einem Gesamtaufwand von 4 Milliarden Franken und

einem Rückkauf von rund 4,3% der ausgegebenen Aktien. Diese Aktien werden im Juli 2001 nach Genehmigung durch die Generalversammlung vom 26. April 2001 vernichtet werden.

*Aktiensplit*

Die Generalversammlung stimmte im April 2000 einem Aktiensplit im Verhältnis 1:2 per 8. Mai 2000 zu, wodurch der Nennwert einer Aktie auf das zu diesem Zeitpunkt in der Schweiz gesetzliche Minimum von 10 Franken reduziert wurde. Grund für den Split war der Umstand, dass die alte UBS-Aktie im Vergleich zu Titeln von anderen europäischen und insbesondere amerikanischen Finanzdienstleistern relativ schwer war.

*Kotierung an der New York Stock Exchange (NYSE)*

Am 16. Mai 2000 erfolgte die Kotierung der globalen UBS-Namenaktie an der NYSE, wodurch die Titel nun in Zürich, New York und Tokio in derselben Form gehandelt werden. Als erstes Schweizer Unternehmen, das in New York eine globale Aktie kотиerte, trug UBS auch wesentlich dazu bei, die Clearing- und Abwicklungsinfrastruktur auf einen hohen Stand zu bringen. Zwischen der Depository Trust Corporation (DTC) und der SegaInterSettle (SIS) wurde eine Verbindung geschaffen, die grenzüberschreitende Abwicklungen erleichtert.

Finanzierung der Akquisition von PaineWebber

Am 3. November 2000 fusionierte UBS mit Paine Webber Group, Inc. Die Hälfte des Übernahmepreises wurde in Form von insgesamt 41 Millionen Aktien bezahlt.

Die ausserordentliche Generalversammlung vom 7. September 2000 stimmte der Schaffung von genehmigtem Kapital im Umfang von 38 Millionen neuen Aktien für die Finanzierung der Akquisition von PaineWebber zu; ebenso stimmte sie der Schaffung von bedingtem Kapital in der Höhe von 17 Millionen neuen Aktien für die ausstehenden PaineWebber-Optionen mit Fälligkeit über das Fusionsdatum hinaus zu. Um die fusionsbedingte Verwässerung für die bestehenden Aktionäre möglichst gering zu halten, emittierte UBS am Übernahmedatum aus dem genehmigten Kapital nur 12 Millionen neue Aktien. 7 Millionen Aktien wurden aus den Eigenbeständen des

Konzerns eingesetzt und 22 Millionen Aktien im Markt geborgt.

Am 6. November 2000 war ein neues Aktienrückkaufprogramm lanciert worden, das bis zum 2. März 2001 dauerte. Im Gegensatz zum Rückkaufprogramm des ersten Halbjahres 2000 waren die neu zurückgekauften Aktien nicht zur Vernichtung bestimmt. Zwischen November 2000 und Januar 2001 wurden im Rahmen dieses Programms 22 Millionen Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von 262 Franken zurückgekauft und zur Rückzahlung der für die PaineWebber-Akquisition geborgten Aktien verwendet. Die übrigen 8 Millionen Aktien aus diesem Programm werden hauptsächlich zur Deckung der Mitarbeiterbeteiligungspläne eingesetzt.

#### Pläne für die Bewirtschaftung des Eigenkapitals 2001

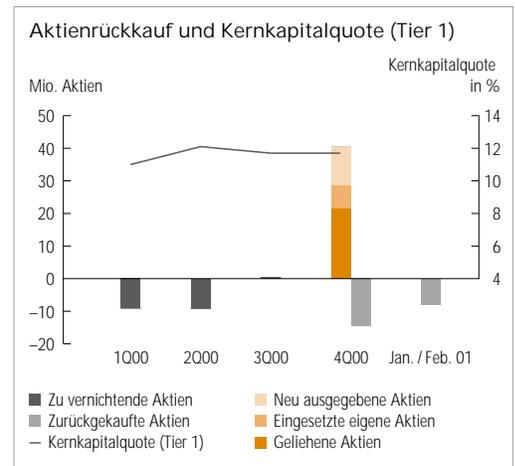
Neues Aktienrückkaufprogramm über zweite Handelslinie

Aufgrund ihres anhaltend starken Kapitalwachstums plant UBS, weitere Aktien über eine zweite Handelslinie zwecks Kapitalreduktion zurückzukaufen. Das Programm richtet sich an institutionelle Anleger und ermöglicht eine steuereffiziente Vernichtung der Titel.

Im Rahmen des neuen Programms, das am 5. März 2001 startete und voraussichtlich bis 5. März 2002 dauern wird, können über eine zweite Handelslinie Aktien im Wert von maximal 5 Milliarden Franken zurückgekauft werden. Nach Genehmigung durch die Generalversammlung im April 2002 werden diese Aktien vernichtet.

Aktiensplit und Nennwertrückzahlung

Der gesetzlich vorgeschriebene minimale Nennwert für Schweizer Aktien lag bis zu diesem Jahr bei 10 Franken. Mit dem Aktiensplit vom ver-



gangenen Mai reduzierte UBS den Nennwert ihrer Aktien auf diesen Betrag, womit kein weiterer Aktiensplit mehr möglich war.

Durch eine Gesetzesänderung, die voraussichtlich am 1. Mai 2001 in Kraft tritt, wird der minimale Nennwert wahrscheinlich auf 0.01 Franken herabgesetzt. UBS plant, diese neue Möglichkeit zu nutzen und den Kurs ihrer Aktie auf ein Niveau zu bringen, das mit jenem ihrer globalen Konkurrenten vergleichbar ist. Zudem will die Bank eine steuereffiziente Nennwertrückzahlung an die Anleger vornehmen.

Stimmt die Generalversammlung zu, wird für das vierte Quartal 2000 anstelle einer Restdividende eine Nennwertrückzahlung von 1.60 Franken pro Aktie ausbezahlt. Da dies in der Schweiz als Kapitalrückzahlung an die Aktionäre gilt, die nicht der Einkommenssteuer unterliegt, ist sie für in der Schweiz steuerpflichtige Personen vorteilhaft. Die Nennwertrückzahlung bringt auch für ausländische Anleger Vorteile, da keine Verrechnungssteuer darauf erhoben wird. Ausländische Aktionäre sollten sich an ihren Steuerberater wenden, um zu klären, welche steuerlichen Folgen diese Art der Ausschüttung in ihrem Domicilland hat.

#### Beantragte Nennwertreduktion

	CHF
Nennwert per 1. Januar 2001	10.00
Beantragte Ausschüttung in Form einer Nennwertreduktion	1.60
Neuer Nennwert	8.40
Beantragter Aktiensplit	1 zu 3
Neuer Nennwert nach beantragter Ausschüttung und Aktiensplit	2.80

Mit der Rückzahlung reduziert sich der Nennwert der Aktie auf 8.40 Franken. Daraufhin nimmt UBS einen Aktiensplit im Verhältnis 1:3 vor, womit der Nennwert pro Aktie neu 2.80 Franken betragen wird.

Aufgrund der gesetzlichen und regulatorischen Prozesse und unter der Voraussetzung, dass

die neuen Bestimmungen in Kraft treten, erfolgt die Nennwertreduktion voraussichtlich am 16. Juli 2001, die Auszahlung am 18. Juli 2001 an jene Aktionäre, die am 13. Juli 2001 UBS-Aktien halten. Der Aktiensplit ist ebenfalls für den 16. Juli 2001 geplant.

# Corporate Governance

# Organisation und Führung des Konzerns

UBS will mit ihrer Organisationsstruktur den höchsten internationalen Standards der Unternehmensführung gerecht werden. Die Bankorgane sind entsprechend den weltweit führenden «Codes of Best Practice» organisiert.

Die Organisationsstruktur der UBS beruht auf zwei separaten Organen mit unterschiedlichen Funktionen und Verantwortlichkeiten. Sie garantiert klare wechselseitige Kontrollen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung.

Die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates und des Präsidenten der Konzernleitung werden zwei verschiedenen Personen übertragen, damit die Gewaltentrennung gewährleistet ist.

## Organisationsgrundsätze

Jedes Mitglied des Verwaltungsrates wird von den Aktionären gewählt. Der Verwaltungsrat ernennt den Präsidenten, die Vizepräsidenten und die Mitglieder der verschiedenen Ausschüsse aus dem Kreis der gewählten Mitglieder. Er ernennt ausserdem den Präsidenten und die Mitglieder der Konzernleitung und des Group Managing Board.

Der Verwaltungsrat ist das oberste Organ der Gesellschaft. Er ist verantwortlich für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung des Konzerns sowie für die Ernennung und die Aufsicht der Konzernleitung verantwortlich. Die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte sind externe Mitglieder, die von UBS gänzlich unabhängig sind. Der Präsident und mindestens einer der Vizepräsidenten üben auch exekutive Funktionen aus und tragen Aufsichts- und Führungsverantwortung, unter anderem für Strategie, Risikoüberwachung, Kompensationsgrundsätze und Nachfolgeplanung.

Die Konzernleitung trägt die oberste Verantwortung für die Geschäftsführung des Unternehmens. Zusammen mit dem Präsidium obliegt ihr auch die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Konzernstrategien. Die Konzernleitung ist für die Umsetzung dieser Strategien sowie für die daraus resultierenden Ergebnisse verantwortlich. Die CEO der Unternehmensgruppen sind gegenüber dem Präsidenten der Konzernleitung verantwortlich für die Führung ihrer Unternehmensgruppen und für die Ergebnisse. Der Präsident und die gesamte Konzernleitung sind gegenüber dem Präsidenten und dem ganzen Verwaltungsrat verantwortlich für das Konzernergebnis. Der Verwaltungsrat seinerseits legt gegenüber den Aktionären Rechenschaft ab.

Um sicherzustellen, dass Verwaltungsrat und Konzernleitung voneinander unabhängig sind, ist

kein Mitglied des einen Gremiums zugleich Mitglied des anderen.

## Der Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat setzte sich am 31. Dezember 2000 aus acht Mitgliedern zusammen (siehe Überblick auf Seite 93). Alex Krauer, Präsident seit 1998, und Andreas Reinhart werden an der kommenden ordentlichen Generalversammlung vom 26. April 2001 von ihren Ämtern zurücktreten. Der Verwaltungsrat wird Marcel Ospel, derzeit CEO des Konzerns, zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen und ihn im Falle seiner Wahl zu seinem Präsidenten bestimmen. Um auch auf Verwaltungsratsstufe die globale Ausrichtung der UBS zu reflektieren, wird der Generalversammlung die Wahl dreier neuer nichtschweizerischer Verwaltungsräte vorgeschlagen: Sir Peter Davis (1941), CEO von Sainsbury plc., London; Johannes Antonie de Gier (1944), ehemaliger Chairman und CEO von Warburg Dillon Read (jetzt UBS Warburg), London; und Lawrence Allen Weinbach (1940), Chairman und CEO der Unisys Corporation, New York.

Der Verwaltungsrat ist folgendermassen organisiert:

Der Präsident und die Vizepräsidenten bilden das *Präsidium*, das sich regelmässig mit dem Präsidenten und Vertretern der Konzernleitung trifft, um grundlegende Konzernangelegenheiten zu diskutieren, wie beispielsweise die Konzernstrategie, die mittelfristige Finanz-, Geschäfts- und Nachfolgeplanung, die globalen Kompensationsgrundsätze und das Risikoprofil des Konzerns. Das Präsidium verfügt im Kreditbewilligungsprozess über besondere Entscheidungskompetenzen und nimmt in seiner Funktion als *Prüfungsausschuss* die Aufsicht über die Konzernrevision wahr. Es wirkt auch als *Nominationsausschuss*.

Nach der ordentlichen Generalversammlung 2001 wird ein separater *Kompensationsausschuss* ernannt werden, dem hauptsächlich externe Verwaltungsräte angehören. Er hat die Aufgabe, die globale Kompensationspolitik des Konzerns festzulegen und die individuellen Kompensations- und Bonuszahlungen für die Mitglieder des Präsidiums, der Konzernleitung sowie des Group Managing Board zu bestimmen.

Der Verwaltungsrat ernennt ein *Audit Committee* aus dem Kreis seiner externen Mitglieder. Das Audit Committee trifft sich mindestens dreimal jährlich, um die Arbeit der Revisionsstelle

und des Konzernprüfers zu überwachen. Es kontrolliert zudem das Zusammenwirken zwischen interner und externer Revision. Alle drei Mitglieder – Peter Böckli als Präsident, Rolf Meyer und Andreas Reinhart – sind völlig unabhängig von der UBS. Sie besitzen Kenntnisse in Finanzfragen und sind mit den Rechnungslegungsprinzipien eines internationalen Finanzdienstleistungsunternehmens vertraut. Das Audit Committee führt selbst keine Revisionen durch, sondern überwacht die Tätigkeit der internen und externen Revisoren. Seine Hauptverantwortung liegt darin, die Organisation und die Wirksamkeit der internen Kontrollverfahren und der Finanzberichterstattung zu überprüfen.

Im Anschluss an die Generalversammlung 2001 wird der Verwaltungsrat ein *Corporate Responsibility Committee* ernennen, das sich aus Mitgliedern des Verwaltungsrates, der Konzernleitung sowie des Group Managing Board zusammensetzt. Dieses Gremium wird sich mit Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens beschäftigen und für die Aufsicht über die Einhaltung der massgebenden internationalen Standards durch den Konzern sowie für die angemessene Berichterstattung darüber verantwortlich sein.

#### Die Konzernleitung

Die Konzernleitung bestand am 1. Januar 2001 aus acht Mitgliedern (siehe Überblick auf Seite 95). Joseph J. Grano trat der Konzernleitung nach der Fusion der UBS mit PaineWebber am 1. Januar 2001 bei. Marcel Ospel, Chief Executive Officer, wird nach der Generalversammlung im April 2001, an der er zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen wird, von seinem Amt zurücktreten. Luqman Arnold, gegenwärtig Chief Financial Officer, wird die Funktion des Präsidenten der Konzernleitung übernehmen.

Die Konzernleitung ernennt die folgenden wichtigeren Ausschüsse:

Das *Group Governance Committee* wirkt als Schnittstelle zu Zentralbanken und Aufsichtsbehörden und ist für die Minimierung der Reputationsrisiken des Konzerns verantwortlich.

Das *Group Finance Committee* ist für die konzernweite Koordinierung der Prozesse in den Bereichen Rechnungslegung, Risikobewirtschaftung und -kontrolle, Treasury und Finanzkommunikation verantwortlich und strebt eine langfristige Maximierung des Shareholder Value an.

Dem Group Finance Committee gehören die Vorsitzenden der entsprechenden fachlichen Gremien an, namentlich des Group Risk Committee, des Group Controlling Committee sowie des Group Treasury Committee.

Das *Group Communications and Marketing Committee* stellt sicher, dass die Kommunikation mit allen internen und externen Anspruchsgruppen transparent, präzise, zeitgerecht und konsistent erfolgt.

Das *Group Human Resources Committee* trägt die Verantwortung für die Definition der Personalpolitik und der Standards, die zur Identifizierung, Rekrutierung, Förderung und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter beitragen.

Das *Group IT Committee* gewährleistet die konzernweite Koordinierung der Grundsätze und Standards im Bereich Informationstechnologie.

#### Das Group Managing Board

Das Group Managing Board zählte am 1. März 2001 30 Mitglieder, die wichtige Funktionen in den Unternehmensgruppen oder im Corporate Center wahrnehmen (siehe Liste auf Seite 97).

Das Group Managing Board wird regelmässig über die wichtigen Entscheidungen in Kenntnis gesetzt und trifft sich mindestens einmal jährlich persönlich, um grundlegende Fragen zum Konzern zu erörtern.

#### Beziehungen zu den Aktionären

UBS zählt nahezu 250 000 eingetragene Aktionäre, die von professionellen Investoren bis zum Privatanleger reichen. Alle eingetragenen Aktionäre erhalten einen illustrierten Jahresbericht, der einen Überblick über den Konzern während des Geschäftsjahres verschafft, sowie vierteljährliche Aktionärsbriefe über neue Initiativen und die Quartalsergebnisse der UBS. Zudem sind auf Verlangen ausführliche Quartals- und jährlich erstellte Finanzberichte erhältlich. Sämtliche eingetragenen Aktionäre werden auch schriftlich über spezielle Ereignisse informiert.

#### Die Rechte der Aktionäre

Die Aktionäre sind die Eigentümer des Unternehmens. Sie besitzen eine Anzahl Rechte, die ihnen in der Schweiz von Gesetzes wegen zustehen. Es ist das Anliegen der UBS, den Aktionären die Mitwirkung am Meinungsbildungspro-

zess so weit wie möglich zu erleichtern. Sämtliche Einschränkungen bezüglich Aktienbesitz und Stimmrecht wurden abgeschafft. Einzig für Nominees und Treuhänder ist die Möglichkeit, Aktien mit Stimmrecht im Aktienregister einzutragen, auf 5% beschränkt. Damit soll der Gefahr vorgebeugt werden, dass Aktionäre mit grossen Beteiligungen eingetragen werden, die uns nicht bekannt sind. Eine Ausnahme von dieser strengen 5%-Regel besteht für Effekten-clearing-Organisationen, wie die Depository Trust Company (DTC) in New York und SegalInterSettle (SIS) in der Schweiz, die beide besondere Treuhänderfunktionen für UBS-Aktionäre wahrnehmen.

Es steht allen Aktionären offen, an den Generalversammlungen der UBS teilzunehmen. Jeder eingetragene Aktionär erhält mindestens 20 Tage vor der Generalversammlung eine persönliche Einladung. Aktionäre, die nicht selbst an der Versammlung teilnehmen möchten, können schriftlich Anweisungen zu jedem Verhandlungsgegenstand geben und mitteilen, ob sie für oder gegen ein Traktandum stimmen oder sich der Stimme enthalten. Es besteht auch die Möglichkeit, sich durch UBS, eine andere Bank oder einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter an der Generalversammlung vertreten zu lassen. Die ordentliche Generalversammlung gibt den Aktionären Gelegenheit, Fragen zur Entwicklung des Unternehmens und zu den Ereignissen im Berichtsjahr zu stellen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie Vertreter der internen und externen Revision stehen zur Beantwortung dieser Fragen zur Verfügung. Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse in der Regel mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. In einigen Fällen ist gemäss Gesetz oder UBS-Statuten eine Zweidrittelmehrheit der an der Versammlung vertretenen Stimmen erforderlich.

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von einer Million Schweizer Franken vertreten, können innert einer von der Gesellschaft publizierten Frist schriftlich unter Angabe der Anträge die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen verlangen. Aktionäre, die zusammen mindestens den zehnten Teil des Aktienkapitals vertreten, können verlangen, dass eine ausserordentliche Generalversammlung einberufen wird, um über bestimmte Verhandlungsgegenstände und Anträge, die von diesen Aktionären vorgebracht werden, Beschlüsse zu fassen.

## Rechtliche Struktur des UBS-Konzerns

Die Konzernstruktur der UBS hat zum Ziel, die Geschäftstätigkeiten des Konzerns innerhalb eines effizienten rechtlichen, steuerlichen, regulatorischen und finanziellen Rahmens zu unterstützen. Die einzelnen Unternehmensgruppen der UBS – UBS Warburg, UBS Schweiz und UBS Asset Management – sowie das Corporate Center sind keine rechtlich selbstständigen Einheiten, sondern tätigen ihre Geschäfte durch die in- und ausländischen Geschäftsstellen des Stammhauses UBS AG.

Das Stammhaus-Prinzip hat zum Zweck, die Synergien einer einzigen rechtlichen Einheit zu nutzen und das Kapital auf flexible und effiziente Weise einzusetzen. Zudem wird dadurch eine Struktur geschaffen, bei der die Unternehmensgruppen Geschäftstätigkeiten aufnehmen können, ohne zuvor spezielle rechtliche Einheiten errichten zu müssen.

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 rechtlich selbstständige Einheiten beispielsweise durch Akquisitionen dazu kommen, werden Geschäfte durch rechtlich selbstständige Konzerngesellschaften vor Ort geführt. Die wichtigsten Konzerngesellschaften sind in der Anmerkung 38 zur Konzernrechnung im Finanzbericht 2000 der UBS ersichtlich.

## Revisionstätigkeit

### Konzernrevision

Um volle Unabhängigkeit zu gewährleisten, ist der Leiter der Konzernrevision – Walter Stürzinger bis 31. Dezember 2000, Markus Ronner ab 1. Januar 2001 – dem Präsidenten des Verwaltungsrates direkt unterstellt.

Mit weltweit 240 Mitarbeitenden nimmt die Konzernrevision eine unabhängige Beurteilung der Effektivität des internen Kontrollsystems und der Einhaltung der wichtigsten Bestimmungen und Vorschriften vor. Die bedeutendsten Erkenntnisse, welche die Konzernrevision aus ihrer Arbeit gewinnt, werden dem zuständigen Management, dem Präsidenten der Konzernleitung und dem Präsidium durch formelle Revisionsberichte bekannt gegeben. Der Prüfungsausschuss und das Audit Committee des Verwaltungsrates

werden regelmässig über wichtige Revisionsergebnisse orientiert.

Die Effizienz der internen Revisionsarbeit wird durch die umfassende Koordination und enge Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle verstärkt.

#### Externe Revisionsstelle

Ernst & Young AG, Basel, übt das globale Revisionsmandat des UBS-Konzerns aus. Sie nimmt alle Revisionsfunktionen gemäss Gesetz, regulatorischen Bestimmungen und den UBS-Statuten wahr (siehe auch Abschnitt «Beziehung zu den Aufsichtsbehörden»). Ernst & Young AG erfüllt sämtliche Unabhängigkeitsbedingungen gemäss der Securities and Exchange Commission (SEC). Im Rahmen ihres Revisionsprozesses informiert Ernst & Young AG das Audit Committee darüber, welche Massnahmen getroffen wurden, um ihre Unabhängigkeit und diejenige ihrer Mitarbeiter von der UBS sicherzustellen, und beschreibt ihre der UBS erbrachten Dienstleistungen, die nicht mit der Revisionsarbeit zusammenhängen.

Die ausserordentliche Generalversammlung vom 7. September 2000 ernannte gemäss Artikel 31 Absatz 3 der UBS-Statuten Deloitte & Touche Experta AG, Basel, zur Spezialrevisionsstelle. Als ein von der normalen Revisionsstelle unabhängiges Organ erstattete sie einen eigenen Revisionsbericht über die Einzelheiten der für die PaineWebber-Transaktion erforderlichen Kapitalerhöhung.

#### Kompensationsgrundsätze der obersten Führungsebene

##### Allgemeine Grundsätze

UBS ist weltweit in äusserst kompetitiven Arbeitsmärkten tätig. Folglich legt UBS grossen Wert auf die Rekrutierung, Bindung, Motivierung und Förderung hoch qualifizierter Mitarbeiter auf allen Stufen. Dies ist vor allem dort von entscheidender Bedeutung, wo Performance für den gesamten Geschäftserfolg der Bank ausschlaggebend ist. UBS bietet überdurchschnittliche Kompensationsmöglichkeiten für ausserordentliche Leistungen und entwickelt Messsysteme und Entscheidungsprozesse, die garantieren sollen, dass der Lohn tatsächlich nach der Leistung festgesetzt wird.

Je nach Verantwortlichkeit einer Führungsperson werden für die individuelle Leistungsbestimmung die Ergebnisse eines Geschäftsbereichs, einer Unternehmensgruppe oder des gesamten Konzerns berücksichtigt. Bei der Leistungsbewertung achtet die Bank sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Faktoren. Sie nimmt auch eine gleichwertige Beurteilung der aktuellen Ergebnisse und der wichtigsten Kennzahlen vor, die als längerfristige Werttreiber für die zukünftigen Ergebnisse und das Wachstum der Bank entscheidend sind. Diese Bewertung hängt eng mit der wertorientierten Unternehmensführung zusammen, die von UBS derzeit umgesetzt wird.

Bei der Bewertung der von den Führungsverantwortlichen erbrachten Leistung überprüft UBS Veränderungen bei der Gesamtpendance der Bank und ihrer Geschäftseinheiten über einen bestimmten Zeitraum anhand spezifischer Leistungsziele und der Leistung ihrer Konkurrenten, sofern solche Daten greifbar sind.

##### Zusammensetzung der Kompensation

Die Kompensation der Mitglieder der obersten Führungsebene besteht aus einem Grundlohn und einem leistungsabhängigen, im Ermessen des Arbeitgebers liegenden Bonus, der zu einem wesentlichen Teil in Form von Aktien und Aktienoptionen ausbezahlt wird, deren Verfügbarkeit eingeschränkt ist und die verfallen können. UBS prüft in jährlichen Abständen die Lohnansätze der Konkurrenz, um zu gewährleisten, dass die Kompensationsgrundsätze und -praktiken weiterhin dem Ziel entsprechen, hervorragende neue Führungskräfte zu gewinnen sowie wertvolle Mitarbeiter der UBS zu motivieren und zu binden.

Bonuszahlungen liegen im Ermessen der UBS und machen im Allgemeinen einen wesentlichen Teil der Gesamtkompensation der Mitglieder der obersten Führungsebene aus.

##### Bekanntnis zur Aktienbeteiligung

UBS befürwortet im Rahmen einer bewährten Politik eine umfangreiche Aktienbeteiligung ihrer Mitglieder der obersten Führungsebene, da auf diese Weise die Interessen des Managements mit jenen der UBS-Aktionäre in Einklang gebracht werden. In diesem Sinne unterstützt UBS die Aktienbeteiligung auf folgende Arten:

- Die jährliche leistungsabhängige Kompensation der Mitglieder der obersten Führungs-

- ebene erfolgt zu einem wesentlichen Anteil obligatorisch in Form von UBS-Aktien oder -Optionen.
- Es bestehen zusätzliche Anreizstrukturen für die oberste Führungsebene, freiwillig einen noch höheren Anteil ihrer jährlichen leistungsabhängigen Kompensation in Form von Aktien oder Optionen zu beziehen.
  - Eine bedeutende Anzahl von Mitarbeitern unterhalb der obersten Führungsebene wird aufgefordert, einen wesentlichen Anteil ihrer jährlichen leistungsabhängigen Kompensation in Form von Aktien, Optionen oder anderen aktiengebundenen Instrumenten der UBS zu beziehen. Ausserdem steht ihnen die Wahl zwischen verschiedenen Aktienbeteiligungsplänen offen.

# Verwaltungsrat, Konzernleitung und Group Managing Board

## Verwaltungsrat

Jedes Mitglied des Verwaltungsrates wird von der ordentlichen Generalversammlung für eine Amtsdauer von vier Jahren gewählt. Die erste Amtsdauer jedes Verwaltungsrates ist jedoch so festge-

legt, dass es jedes Jahr zur Wahl oder Wiederwahl rund eines Viertels aller Verwaltungsratsmitglieder kommt.

Der Verwaltungsrat setzte sich am 31. Dezember 2000 wie folgt zusammen:

Name und Geschäftsadresse	Funktion	Erstmalige Ernennung	Ablauf der Amtsdauer
Dr. Alex Krauer UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich	Präsident Mitglied des Prüfungsausschusses	1998	2002 <sup>1</sup>
Alberto Togni UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich	Vizepräsident Präsident des Prüfungsausschusses	1998	2001
Markus Kündig Bundesplatz 10 CH-6304 Zug	Vizepräsident Mitglied des Prüfungsausschusses	1998	2002
Prof. Dr. Peter Böckli Böckli Bodmer & Partner St. Jakobs-Strasse 41 Postfach 2348 CH-4002 Basel	Präsident des Audit Committee	1998	2003
Dr. Rolf A. Meyer Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch	Mitglied des Audit Committee	1998	2003
Dr. Hans Peter Ming Sika Finanz AG Wiesenstrasse 7 CH-8008 Zürich	Mitglied	1998	2004
Andreas Reinhart Gebrüder Volkart Holding AG Postfach 343 CH-8401 Winterthur	Mitglied des Audit Committee	1998	2004 <sup>1</sup>
Dr. Eric Honegger SAirGroup CH-8058 Zürich-Flughafen	Mitglied	1999	2003

<sup>1</sup> Alex Krauer und Andreas Reinhart werden an der ordentlichen Generalversammlung im April 2001 von ihren Ämtern zurücktreten.

*Alex Krauer*, Präsident des Verwaltungsrates seit 1998, trat 1988 dem Verwaltungsrat des Schweizerischen Bankvereins bei. 1994 wurde er zum 1. Vizepräsidenten des Schweizerischen Bankvereins und 1998 nach der Fusion zwischen dem Schweizerischen Bankverein und der Schweizerischen Bankgesellschaft zum Vizepräsidenten der UBS AG ernannt. Zuvor hatte Alex Krauer zahlreiche Führungsfunktionen bei der Ciba AG und anschliessend bei der Ciba-Geigy AG inne. Er war von 1987 bis 1996 Präsident des Verwaltungsrates und CEO der Ciba-Geigy AG und von 1996 bis 1999 Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der aus der Fusion zwischen der Ciba-Geigy AG und Sandoz AG hervorgegangenen Novartis AG. Er gehörte von 1980 bis 1999 auch dem Verwaltungsrat der Bâloise Holding und von 1995 bis 1999 jenem der Chiron Corporation an. Alex Krauer wurde am 3. Juni 1931 geboren.

*Alberto Togni*, Vizepräsident des Verwaltungsrates, trat 1959 in die Dienste des Schweizerischen Bankvereins. Von 1994 bis 1997 war Alberto Togni Chief Risk Officer und Mitglied der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins. Zuvor hatte er zahlreiche Funktionen in der Sparte Kommerz inne, deren Leitung er 1993 übernahm. 1987 wurde er zum Generaldirektor und Mitglied der Geschäftsleitung ernannt. Zuvor übte er verschiedene Führungsfunktionen in Zürich, New York und Tokio aus und war als Vertreter für den Nahen Osten in Beirut. Alberto Togni ist Verwaltungsrat der Unilever (Schweiz) AG, Zürich, der Thomson Multimedia AG, Zürich, sowie der Schweizerischen Nationalbank, Zürich. Alberto Togni wurde am 30. Oktober 1938 geboren.

*Markus Kündig*, Vizepräsident des Verwaltungsrates, ist auch Präsident des Verwaltungsrates der LZ Medien Holding AG, Vizepräsident des Verwaltungsrates der Clariant sowie Mitglied

des Verwaltungsrates der Metro International AG, der Merck AG und der Pelikan Holding AG. Bis 1999 war er Besitzer der Kündig Druck AG. Markus Kündig wurde am 12. Oktober 1931 geboren.

*Peter Böckli*, Präsident des Audit Committee, ist Partner im Anwaltsbüro Bockli Bodmer & Partner sowie Professor für Steuer- und Wirtschaftsrecht an der Universität Basel. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates der Nestlé AG und der Firmenich International AG. Ferner ist er Vizepräsident des Verwaltungsrates der Manufacture des Montres Rolex S.A. Peter Böckli wurde am 7. Mai 1936 geboren.

*Rolf A. Meyer*, Mitglied des Audit Committee, war bis vor kurzem Präsident und CEO der Ciba Spezialitätenchemie AG. Er ist nun Consultant sowie Verwaltungsratsmitglied der Siber Hegner AG. Rolf A. Meyer wurde am 31. Oktober 1943 geboren.

*Hans Peter Ming* ist Präsident des Verwaltungsrates der Sika Finanz AG. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss Steel Gruppe und der Schweizerischen Gesellschaft für Chemische Industrie. Hans Peter Ming wurde am 12. Oktober 1938 geboren.

*Andreas Reinhart*, Mitglied des Audit Committee, ist Inhaber und Präsident des Verwaltungsrates der Gebrüder Volkart Holding AG. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates der Volkart Stiftung und der Volkart Vision. Er ist Vorsitzender der SAM Sustainability Group und der Non Violence Project AG sowie Mitglied des Verwaltungsrates der Scalo Publishers. Andreas Reinhart wurde am 24. Dezember 1944 geboren.

*Eric Honegger* ist Präsident des Verwaltungsrates der SAirGroup. Er ist auch Präsident des Verwaltungsrates der Neuen Zürcher Zeitung. Vor seinem Eintritt in die SAirGroup war Eric Honegger Mitglied des Zürcher Regierungsrates. Er wurde am 29. April 1946 geboren.

## Konzernleitung

Die Konzernleitung setzte sich am 1. Januar 2001 nach der Wahl von Joseph J. Grano wie folgt zusammen:

Name	Funktion	Ernennung
Marcel Ospel	Präsident und Group CEO	1998
Luqman Arnold	Chief Financial Officer	1999
Georges Gagnebin	CEO UBS Private Banking	2000
Joseph J. Grano Jr.	President und CEO UBS PaineWebber	2001
Markus Granzio	Chairman und CEO UBS Warburg	1999
Stephan Haeringer	CEO UBS Schweiz	1998
Pierre de Weck	CEO UBS Capital	1998
Peter A. Wuffli	Chairman und CEO UBS Asset Management	1998

Die Geschäftsadresse aller Mitglieder der Konzernleitung lautet: UBS AG, Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich.

*Marcel Ospel*, Präsident der Konzernleitung, war von 1996 bis 1998 Präsident der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins (SBV). 1995 wurde er zum CEO von SBC Warburg ernannt, nachdem er seit 1990 Mitglied der Geschäftsleitung des SBV gewesen war. Von 1987 bis 1990 war er beim Schweizerischen Bankverein in Zürich für den Wertschriftenhandel verantwortlich. Von 1984 bis 1987 war er Managing Director bei Merrill Lynch Capital Markets, von 1980 bis 1984 arbeitete er beim SBV in London und New York im Geschäftsbereich Capital Markets. Marcel Ospel begann seine Karriere beim Schweizerischen Bankverein 1977, wo er in der zentralen Abteilung Planung und Marketing tätig war. Marcel Ospel wurde am 8. Februar 1950 geboren.

*Luqman Arnold* war Chief Operating Officer von Warburg Dillon Read. Er trat 1996 der SBC Warburg als Chairman von Asia/Pacific bei; später wurde er zum Chief Executive Officer der Nachfolgeorganisation für den Raum Asia/Pacific ernannt. Zwischen 1993 und 1996 arbeitete er für die Banque Paribas, wo er ins Executive und ins Management Committee gewählt wurde. Zwischen 1983 und 1992 hatte Luqman Arnold verschiedene Führungspositionen bei Credit Suisse First Boston inne. Von 1973 bis 1983 war er bei Manufacturers Hanover Corporation und bei der First National Bank in Dallas tätig. Luqman Arnold wurde am 16. April 1950 geboren.

*Georges Gagnebin* ist CEO der Division Private Banking innerhalb der Unternehmensgruppe UBS Schweiz. Zuvor war er Leiter des Geschäftsbereichs International Clients Europe, Middle East & Africa im Private Banking. 1994 wurde Georges Gagnebin zum Generaldirektor und Mitglied der Geschäftsleitung des SBV ernannt, 1992 zum stellvertretenden Generaldirektor und Mitglied der Geschäftsleitung. Zwischen 1987 und 1992 wirkte er als Spartenleiter Finanz & Anlagen beim SBV in Bern und Lausanne. 1982 wurde er Spartenleiter Finanz & Anlagen beim SBV Bern. 1969 trat er dem Schweizerischen Bankverein in Bern bei. Georges Gagnebin wurde am 3. März 1946 geboren.

*Joseph J. Grano Jr.* ist Präsident und CEO von UBS PaineWebber. Er wurde am 1. Januar 2001 in die Konzernleitung der UBS AG berufen. 1994 wurde er zum Präsidenten von PaineWebber ernannt. Joseph J. Grano trat PaineWebber 1988 als Leiter von Retail Sales und Marketing bei. Zuvor war er 16 Jahre lang in Führungspositionen bei Merrill Lynch tätig, unter anderem als Leiter von National Sales für Merrill Lynch Consumer Markets. Vor seinem Eintritt bei Merrill Lynch im Jahr 1972 diente Joseph J. Grano bei den «US Special Forces». Er wurde am 7. März 1948 geboren.

*Markus Granzio* ist Chairman und CEO der Unternehmensgruppe UBS Warburg. Von 1998 bis 1999 arbeitete er als Global Head Equities

and Fixed Income bei Warburg Dillon Read und war Mitglied des Group Managing Board der UBS AG. Von 1996 bis 1998 war er Generaldirektor und Mitglied der Erweiterten Konzernleitung. Zwischen 1995 und 1996 war er bei SBC Warburg als Joint Global Head of Equities und Mitglied der Geschäftsleitung von SBC Warburg tätig. 1994 wurde er Global Head of Equities beim Schweizerischen Bankverein in Hongkong. 1987 trat Markus Granziol dem SBV in Zürich als Leiter der Wertschriftenabteilung bei. Zuvor war er als Stabschef bei der Schweizerischen Nationalbank tätig gewesen. Er war auch Lehrbeauftragter für Makroökonomik und internationale Finanztheorie an der Universität Zürich. Markus Granziol wurde am 21. Januar 1952 geboren.

*Stephan Haeringer* ist CEO der Unternehmensgruppe UBS Schweiz und ihrer Division Privat- und Firmenkunden. Er hatte bei UBS in den letzten drei Jahrzehnten verschiedenste Funktionen inne. Von 1996 bis 1998 war er bei der Schweizerischen Bankgesellschaft Chief Executive Officer der Region Schweiz. Von 1991 bis 1996 war er Leiter der Fachsparte Anlageberatung und Vermögensverwaltung. 1991 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. 1987 wurde er Generaldirektor und Leiter des Finanzbereichs. Zwischen 1967 und 1988 hatte er verschiedene Führungsfunktionen in den Bereichen Anlageberatung, Spezialanlagen, Vermögensverwaltung, Wertschriftenverwaltung und Lombardkredite inne. Stephan Haeringer wurde am 6. Dezember 1946 geboren.

*Pierre de Weck* ist CEO von UBS Capital und hat bei UBS AG verschiedene Funktionen bekleidet. Bis 1999 war er als Chief Credit Officer und Leiter Private Equity tätig. Von 1995 bis 1998 war er Mitglied der Konzernleitung der Schweizerischen Bankgesellschaft und Leiter der Sparte Corporate and Institutional Finance. 1994 wurde Pierre de Weck Generaldirektor und Mitglied der Konzernleitung sowie Leiter der Fachsparte Corporate Finance, Primärmärkte und Merchant Banking. Von 1992 bis 1994 war er Chief Executive Officer der Region Europa, zwischen 1991 und 1992 Chief Executive Officer für Nordamerika. 1987 wurde er zum Leiter der Niederlassung New York ernannt. Er stieg 1985 bei der SBG in Zürich als Leiter der Projektfinanzierungen ein. Zwischen 1976 und 1985 hatte er verschiedene Funktionen bei der Citicorp in Zürich und New York inne. Pierre de Weck wurde am 15. Juli 1950 geboren.

*Peter A. Wuffli* ist Chairman und CEO der Unternehmensgruppe UBS Asset Management. Zuvor war er Chief Financial Officer des Konzerns. Zwischen 1994 und 1998 amtierte er als Chief Financial Officer und als Mitglied der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins. 1984 trat er McKinsey & Co. in Zürich als Unternehmensberater bei und wurde 1990 Partner und Mitglied der Geschäftsleitung von McKinsey Schweiz. Peter A. Wuffli wurde am 26. Oktober 1957 geboren.

## Group Managing Board

Zusätzlich zu den Mitgliedern der Konzernleitung gehörten am 1. März 2001 die folgenden Personen dem Group Managing Board an:

Colin Buchan	Global Head Equities, UBS Warburg
Crispian Collins	Vice Chairman, UBS Asset Management
John Costas	President und Chief Operating Officer, UBS Warburg
Arthur Decurtins	Leiter Geschäftsbereich Asien, UBS Private Banking
Jeffrey J. Diermeier	Chief Investment Officer, UBS Asset Management
Regina Dolan	Chief Administrative Officer, UBS PaineWebber
Thomas K. Escher	Leiter Geschäftsbereich Informationstechnologie, UBS Schweiz
John A. Fraser	Leiter Geschäftsbereich Asien / Pazifik, UBS Asset Management
Robert Gillespie	Joint Global Head, Corporate Finance, UBS Warburg
Jürg Haller	Leiter Geschäftsbereich Risikotransformation und Kapitalbewirtschaftung, UBS Schweiz
Eugen Haltiner	Leiter Geschäftsbereich Firmenkunden, UBS Schweiz
Gabriel Herrera	Leiter Geschäftsbereich Europa, Mittlerer Osten und Afrika, UBS Asset Management
Alan C. Hodson	Leiter European Equities, UBS Warburg
Benjamin F. Lenhardt, Jr.	Leiter Geschäftsbereich Americas, UBS Asset Management
Donald Marron	Chairman UBS Americas
Urs. B. Rinderknecht	Konzernmandate
Alain Robert	Leiter Geschäftsbereich Individualkunden, UBS Schweiz
Marcel Rohner	Chief Operating Officer und Stellvertreter CEO, UBS Private Banking
Gian Pietro Rossetti	Leiter Geschäftsbereich Schweizer Kunden, UBS Private Banking
Hugo Schaub	Group Controller
Jean Francis Sierro	Leiter Geschäftsbereich Ressourcen, UBS Schweiz
Robert H. Silver	Leiter Operations and Systems, UBS PaineWebber
J. Richard Sipes	Co-Head Geschäftsbereich Europa, UBS Private Banking
Clive Standish	CEO Asia Pacific, UBS Warburg
Walter Stürzinger	Group Chief Risk Officer
Marco Suter	Group Chief Credit Officer
Mark B. Sutton	Leiter US Private Clients, UBS PaineWebber
Rory Tapner	Joint Global Head, Corporate Finance, UBS Warburg
Raoul Weil	Co-Head Geschäftsbereich Europa, UBS Private Banking
Stephan Zimmermann	Leiter Geschäftsbereich Operations, UBS Schweiz

## Revisoren

Externe Revision Ernst & Young AG, Basel	Aktienrechtliche und bankengesetzliche Revisionsstelle (gewählt bis Generalversammlung 2001, zur Wiederwahl vorgeschlagen)
Deloitte & Touche Experta AG, Basel	Spezialrevisionsstelle für die Erstellung von Prüfungsbestätigungen bei Kapitalerhöhungen (gewählt bis GV 2003)
Interne Revision Markus Ronner	Leiter Konzernrevision

# Beziehung zu den Aufsichtsbehörden

## Das Group Governance Committee

Das Group Governance Committee, dessen Vorsitz der Präsident der Konzernleitung innehat, stellt sicher, dass angemessene Richtlinien und Verfahren vorhanden sind und auch eingehalten werden, um die Reputationsrisiken des Konzerns auf ein Minimum zu beschränken. Dieser Ausschuss wirkt als Schnittstelle des Konzerns zu Regierungen, Zentralbanken und Aufsichtsbehörden. Zu den ständigen Mitgliedern dieses Committee zählen der Group Controller, der Group Chief Risk Officer und der Group Chief Credit Officer, der Leiter der Konzernrevision, der Group General Counsel sowie die Leiter der Einheiten Corporate Governance und Legal and Compliance der Unternehmensgruppen.

UBS ist ein Unternehmen schweizerischen Rechts. Die Hauptaufsichtsbehörde ist deshalb die Eidgenössische Bankenkommission; der Konzern wird jedoch auch von wichtigen Aufsichtsgremien rund um den Globus beaufsichtigt. Es ist das Ziel der UBS, alle lokalen und regionalen Vorschriften zu befolgen und mit den Aufsichtsbehörden in allen Ländern, in denen Geschäftsstellen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften bestehen, eng zusammenzuarbeiten.

## Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden

Die Geschäfte der UBS werden in jedem Land, in dem UBS Geschäftsstellen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften unterhält, durch die massgebenden Zentralbanken und Aufsichtsbehörden überwacht. Diese Behörden machen den Banken Auflagen über Rückstellungen, Berichterstattung und Kontrollen, einschliesslich Eigenmittelunterlegung, Einlegerschutz und Bankenaufsicht. Ferner bestehen in einer Anzahl Länder, in denen UBS tätig ist, weitere Einschränkungen für ausländisch beherrschte Banken und Finanzinstitute, einschliesslich:

- Beschränkungen bezüglich Eröffnung lokaler Geschäftsstellen, Niederlassungen oder Tochtergesellschaften und über die Art der Bank- oder anderer Geschäfte, die von diesen Geschäftsstellen, Niederlassungen oder Tochtergesellschaften betrieben werden dürfen;
- Einschränkungen betreffend Akquisition oder Höhe der Beteiligung an lokalen Banken;
- Restriktionen betreffend Investitionen und an-

dere Kapitalströme, die in das Land ein- oder abfliessen.

Änderungen in den Aufsichts- und Kontrollvorschriften in jenen Ländern, in denen UBS tätig ist, bestimmen bis zu einem gewissen Grad, wie UBS neue Märkte durchdringen, Dienstleistungen und Produkte anbieten und spezifische Geschäfte strukturieren kann.

Im Folgenden werden die Gesetzgebung und die Aufsichtsbehörden, die für die Geschäftstätigkeit der UBS in der Schweiz relevant sind, beschrieben. Ferner wird auch auf die Beziehungen zu den Aufsichtsbehörden in den USA und Grossbritannien eingegangen, da in diesen beiden Ländern 49% der UBS-Mitarbeiter beschäftigt sind.

## Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in der Schweiz

Die Tätigkeiten der UBS unterstehen in der Schweiz dem Bundesgesetz über Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 (Bankengesetz) sowie der entsprechenden Verordnung vom 17. Mai 1972 über die Banken und Sparkassen. Gemäss dem Bankengesetz können die Banken in der Schweiz umfassende Finanzdienstleistungen anbieten – einschliesslich kommerzielles Bankengeschäft, Investmentbanking und Vermögensverwaltung. Bankkonzerne können auch Versicherungsleistungen offerieren, die jedoch über eine separate Tochtergesellschaft abzuwickeln sind.

Das Bankengesetz legt die Rahmenbedingungen für die Aufsicht durch die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) fest. Die EBK setzt diese Richtlinien mittels Verordnungen oder Rundschreiben an die von ihr beaufsichtigten Banken um. Überdies beruhen die regulatorischen Rahmenbedingungen auf der Selbstregulierung durch die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg). Die SBVg erstellt Richtlinien über die Geschäftsführung der Banken. Beispiele:

- Vereinbarung über Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken («Kenne deine Kunden») zur Bekämpfung der Geldwäscherei;
- Richtlinien für das Risikomanagement im Handel und bei der Verwendung von Derivaten zur Festsetzung von Normen gemäss den Empfehlungen der Group of Thirty (G30) des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht sowie der internationalen Organisation der Börsenüberwachungsbehörden;

- Richtlinien für Vermögensverwaltungsaufträge zur Definition von Standards zur Betreuung von Kundengeldern;
- Richtlinien für das Management des Länderrisikos;
- Richtlinien über die Behandlung nachrichtloser Konti, Depots und Schrankfächer bei Schweizer Banken.

In ihrer Eigenschaft als Wertschriftenhändler untersteht UBS dem Bundesgesetz vom 24. März 1995 über die Börsen und den Effektenhandel in seiner revidierten Fassung, gemäss welchem die EBK die Hauptaufsichtsbehörde für diese Aktivitäten ist. Gewisse Bereiche des Wertschriften-Brokerage, wie die Organisation des Handels, unterliegen der Selbstregulierung durch die SWX Swiss Exchange und die SBVg. Die EBK behält aber die Oberaufsicht.

#### Obligatorische jährliche Revisionen

Bei der Bankenaufsicht in der Schweiz spielen die externen Revisionsstellen eine wichtige Rolle. Sie müssen von der EBK genehmigt werden und erstatten ihr jährlich einen Bericht, der die Finanzlage der UBS und die Einhaltung der für UBS geltenden Vorschriften und Selbstregulierungsrichtlinien beurteilt. Sollte die Revision Verstösse gegen Gesetze oder andere Unregelmässigkeiten aufdecken, müssen die unabhängigen Revisoren (1) die EBK informieren, falls die Missstände nicht innerhalb der festgesetzten Frist behoben werden oder (2) im Falle von schwerwiegenden Verstössen oder Missständen die EBK unverzüglich benachrichtigen. Die EBK kann je nach Notwendigkeit Verfügungen erlassen, um eine Bank zur Beseitigung der Missstände aufzufordern; sie kann auch einen Experten als Bankbeobachter ernennen, falls die Forderungen der Gläubiger der Bank ernstlich bedroht scheinen.

#### Aufsicht durch die EBK

Im Juli 1999 schuf die EBK die Abteilung Grossbanken, die sich ausschliesslich mit der Beaufsichtigung der UBS AG und der Credit Suisse Group befasst. Diese Abteilung, die aus Fachleuten für alle Geschäftseinheiten der UBS besteht, beaufsichtigt UBS in direkter Form durch regelmässige Aussprachen mit Vertretern der Geschäftsleitung sowie Aufsichtsbesuche vor Ort. Ferner koordiniert diese Einheit die Tätigkeiten der EBK mit den Hauptaufsichtsbehörden der UBS im Ausland und den externen Revisionsstellen.

Die EBK überwacht zudem die Einhaltung der Vorschriften bezüglich des Kapital- und Liquiditätsbedarfs durch die UBS. Diese werden ausführlich im Kapitel Bilanzbewirtschaftung auf den Seiten 79–80 und 82–85 beschrieben.

#### Offenlegung gegenüber der Schweizerischen Nationalbank

Obwohl nach dem Bankengesetz die Hauptverantwortung für die Bankenaufsicht bei der EBK liegt, legt die UBS auch der Schweizerischen Nationalbank einen jährlichen Statusbericht sowie ausführliche monatliche Zwischenbilanzen vor, welche dieser zur Überwachung der Einhaltung von Liquiditätsvorschriften dienen. Die Schweizerische Nationalbank kann von der UBS zusätzliche Informationen über ihren Finanzstatus verlangen.

#### Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in den USA

##### Bankengesetzgebung

Die Tätigkeiten der UBS in den USA unterliegen einer Vielzahl von aufsichtsrechtlichen Bestimmungen. UBS unterhält Niederlassungen in Kalifornien, Connecticut, Illinois und New York und Vertretungen in Florida und Texas. UBS bezeichnet diese als ihre US-«Bankstellen». Die UBS-Niederlassungen in Kalifornien befinden sich in Los Angeles und San Francisco und besitzen Lizenzen des «Office of the Comptroller of the Currency». Jede andere Bankstelle der UBS in den USA verfügt über eine Zulassung der «State Banking Authority» des jeweils zuständigen Bundesstaates. Jede Bankstelle in den USA unterliegt den Bestimmungen und der Überprüfung der ihr zugeordneten Zulassungsbehörde. Ferner ist das «Board of Governors» der US-Notenbank mit der Prüfung und der Aufsicht der von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen US-Bankstellen der UBS betraut. Keine der US-Bankstellen der UBS ist durch die «Federal Deposit Insurance Corporation» versichert. Die Vorschriften, denen die US-Bankstellen der UBS unterstehen, enthalten Auflagen bezüglich der Aktivitäten sowie Sicherheitsauflagen wie beispielsweise Begrenzungen der Kreditvergaben an einzelne Schuldner, einschliesslich UBS-Tochtergesellschaften.

Die Zulassungsbehörde jeder US-Bankstelle ist unter gewissen Bedingungen befugt, Geschäfte

und Eigentum der von ihr zugelassenen Stelle in Besitz zu nehmen, beispielsweise bei Gesetzesverstössen, unsicheren Geschäftspraktiken und Zahlungsunfähigkeit. Solange UBS eine oder mehrere bundesstaatliche Niederlassungen, wie beispielsweise in Kalifornien, unterhält, sind einzelstaatliche Insolvenzgesetze, die sonst bei den von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen Bankstellen angewandt würden, dem US-Bundesgesetz untergeordnet. Würde deshalb gemäss US-Bundesgesetz das «Office of the Comptroller of the Currency» seine Aufsichtsfunktion im Falle einer Insolvenz der UBS ausüben, würden zuerst alle US-Vermögen der UBS zur Befriedigung der Gläubiger aller US-Bankstellen als Gruppe herangezogen, bevor die schweizerischen Bestimmungen hinsichtlich 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-Notenbank. Dabei kommen zahlreiche Gesetze wie beispielsweise der «International Banking Act» von 1978 (mit Änderungen) und der «Bank Holding Company Act» von 1956 (mit Änderungen) zur Anwendung. Gemäss dem «Bank Holding Company Act» sind die bankfremden Tätigkeiten der UBS in den USA sowie die weltweiten Kapitalbeteiligungen an Gesellschaften, die in den USA tätig sind, erheblichen Einschränkungen unterworfen. Historisch betrachtet waren die bankfremden Tätigkeiten der UBS in den USA auf die Aktivitäten begrenzt, die das «Board of Governors» der US-Notenbank «als derart eng mit dem Bankbereich verflochten ansah, dass sie eigentlich dazu gehören». Des Weiteren war eine vorherige Genehmigung des «Board of Governors» der US-Notenbank einzuholen, um neue Geschäftsaktivitäten aufzunehmen und Übernahmen in den USA zu tätigen.

Der letztes Jahr in Kraft getretene «Gramm-Leach-Bliley Financial Modernization Act» von 1999 lockerte die Einschränkungen, welche Bankinstituten für ihre bankfremden Aktivitäten auferlegt waren. Diese Neuerung gilt auch für Nicht-US-Banken, die US-Bankstellen unterhalten. Der «Gramm-Leach-Bliley Act»

- gestattet Bankholdinggesellschaften, welche die Management- und Kapitalstandards erfüllen, sich in einer bedeutend breiteren Palette von Nichtbankgeschäften zu engagieren, ins-

besondere im Underwriting von Versicherungen und mit Merchant-Banking-Investitionen;

- ermöglicht Versicherungen und anderen Finanzdienstleistungsunternehmen den Erwerb von Banken;
- hebt einige der bisher geltenden Restriktionen für den Besitz von Wertpapier- und Fondsgesellschaften durch Bankholdinggesellschaften auf;
- revidiert die gesamte für Bankholdinggesellschaften (einschliesslich der im Versicherungs- und Wertschriftenbereich tätigen Firmen) geltende Aufsichtsstruktur.

Diese Bestimmungen des «Gramm-Leach-Bliley Act» traten am 11. März 2000 in Kraft. Seit dem 10. April 2000 ist UBS AG eine «Financial Holding Company» gemäss dem «Gramm-Leach-Bliley Act», was ihr grundsätzlich erlaubt, von den neuen Möglichkeiten, welche dieses Gesetz bietet, Gebrauch zu machen.

Der «Gramm-Leach-Bliley Act» verändert auch andere geltende Finanzgesetze, einschliesslich Gesetzen, die sich mit der Führung von Wertschriftengeschäften durch US-Banken und US-Bankstellen befassen. UBS wird deshalb bestimmte Geschäfte, die derzeit von ihren US-Bankstellen wahrgenommen werden, an Tochtergesellschaften der UBS oder anderswohin übertragen.

Weitere Bestimmungen in den USA

Die in den USA zugelassenen Brokerhäuser der UBS – einschliesslich Paine Webber, Incorporated – unterstehen 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» und der «National Association of Securities Dealers». Je nach Art der Brokergeschäfte können auch die folgenden Instanzen aufsichtsrechtliche Funktionen wahrnehmen: die New York Stock Exchange, das

Municipal Securities Rulemaking Board, das US Department of the Treasury, die Commodities Futures Trading Commission und andere Börsen, deren Mitglied UBS ist. 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 dessen Verwaltungsräte, Führungsverantwortlichen oder Mitarbeitern führen kann.

Auch die US-Tätigkeiten der UBS-Tochtergesellschaften (einschliesslich der früheren Geschäfte von PaineWebber) in den Bereichen Anlageberatung, Trustgesellschaften, Hypothekar- und Versicherungsgeschäfte unterliegen den zuständigen bundes- und einzelstaatlichen Aufsichtsbehörden.

#### Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in Grossbritannien

Die UBS-Geschäfte in Grossbritannien unterstehen einem Aufsichtssystem, das sich gegenwärtig in grundlegender Restrukturierung befindet mit dem Ziel der Etablierung der «Financial Services Authority» (FSA) als Grossbritanniens einziger Aufsichtsbehörde. Die Bank of England trat ihre Verantwortung für die Bankenaufsicht gemäss dem «Bank of England Act 1998» an die FSA ab.

Im Jahre 2000 wurden die Bankgeschäfte der UBS von der FSA beaufsichtigt, das Investmentbanking, die Vermögensverwaltung für Privatkunden, das Wertschriftengeschäft und die Handelsaktivitäten in eigenem Namen von der «Securities and Futures Authority». Die Kontrolle der institutionellen Vermögens- und Fondsverwaltung hatte die «Investment Management Regulatory Organization» inne.

Die vollumfängliche Umsetzung des «Financial Services and Markets Act 2000» (die Gesetzgebung, welche die umfassende Funktion der FSA regelt) ist für die zweite Jahreshälfte 2001 vorgesehen. Danach werden die Aufgaben der «Securities and Futures Authority» und der «Investment

Management Regulatory Organization» von der FSA wahrgenommen.

Einige Tochtergesellschaften und assoziierte Gesellschaften der UBS unterstehen der Aufsicht der «London Stock Exchange» und anderer Wertschriften- und Warenbörsen in Grossbritannien, bei denen UBS Mitglied ist.

Das Anlagegeschäft, das den Aufsichtsbehörden Grossbritanniens untersteht, wird in Einklang mit den Richtlinien der Europäischen Union überwacht, die unter anderem die Einhaltung gewisser Anforderungen bezüglich der Eigenkapitalunterlegung, des Kundenschutzes und der Geschäftsführung verlangen. Diese Normen, Anforderungen und Regelungen werden in ähnlicher Weise – im Rahmen derselben Richtlinien – in der gesamten Europäischen Union umgesetzt und sind im Umfang und Zweck weitgehend mit den aufsichtsbehördlichen Kapital- und Kundenschutzanforderungen, die die US-Gesetzgebung vorschreibt, vergleichbar.

Einige UBS-Tochtergesellschaften in Grossbritannien besitzen einen gemäss den EU-Richtlinien verliehenen «Pass», womit sie Niederlassungen in anderen EU-Ländern gründen und grenzüberschreitende Dienstleistungen in der EU anbieten können, ohne dass sie die lokalen Zulassungsbedingungen erfüllen müssen; lokale Vorschriften zum Schutze des Kunden im Gastgeberland bleiben aber anwendbar.

#### Basler Ausschuss für Bankenaufsicht

UBS unterstützt den jüngsten Vorschlag des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht für eine Revision der Eigenkapitalvereinbarung von 1988 und beteiligt sich aktiv am entsprechenden fachlichen Dialog mit dem Ausschuss und den internationalen Aufsichtsbehörden. Es ist äusserst wichtig, dass diese Revision der Eigenkapitalvereinbarung zu einer flexibleren und risikobewussteren, nicht allzu komplexen Bewertung der Kapitalanforderungen führt und dass insbesondere Banken gegenüber Wertschriftenhäusern, die nicht denselben Kapitalanforderungen unterliegen, nicht benachteiligt werden.

# Offenlegungsgrundsätze

Durch ihre Offenlegungspolitik will UBS mit Investoren und Finanzmärkten eine transparente, offene und konsequente Kommunikation verfolgen, um so eine faire Marktbewertung für die UBS-Aktie zu erreichen.

UBS ist überzeugt, dass der Markt Unternehmen, die eine klare, konsistente und informative Offenlegungspolitik verfolgen, ein «Transparency Premium» auf ihrem Aktienkurs gewährt. UBS möchte ihre Strategie und ihre Geschäftsergebnisse auf eine Art kommunizieren, die Anlegern ein umfassendes und genaues Bild von Funktionsweise und Wachstumsaussichten der UBS vermittelt. Die Bank will auch über die Risiken informieren, die dieses Wachstum beeinträchtigen könnten.

Zur Erreichung dieser Ziele setzt UBS auf die folgenden Grundsätze:

- *Transparenz*: Die Offenlegung bezweckt eine bessere Verständlichkeit der wirtschaftlichen Antriebskräfte und der ausführlichen 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 werden so einfach wie möglich dargestellt, um die Geschäftsergebnisse verständlicher zu machen.
- *Relevanz*: Informationen werden nur dann offengelegt, wenn sie für die Anspruchsgruppen der UBS von Belang oder aus aufsichtsrechtlichen oder statutarischen Gründen erforderlich sind.
- *Best Practice*: Die Offenlegung entspricht den Branchenstandards; UBS übernimmt, wenn möglich, bei der Entwicklung dieser Standards eine Führungsposition.

UBS veröffentlicht ihre Geschäftsergebnisse vierteljährlich, inklusive detaillierter Resultate nach Geschäftseinheiten und einer umfassenden Offenlegung der Kredit- und Marktrisiken. Dank der breiten Offenlegung und der hohen Qualität von Analysen und Kommentaren nimmt UBS bei der Berichterstattung im Bankensektor weltweit eine führende Stellung ein.

UBS strebt bei der Entwicklung von Offenlegungsnormen für die Bankenbranche eine Führungsrolle an. Der Konzern nimmt aktiv an Ausschüssen und ähnlichen Gremien teil und arbeitet bei der Konzipierung neuer Rechnungslegungs- und Risiko-Offenlegungsnormen mit.

Kürzlich hat UBS den Vorschlag unterbreitet, neue Regeln für die Messung und Darstellung von Kundenvermögen einzuführen. Dies wurde von Investoren, Analysten und der Konkurrenz

positiv aufgenommen. UBS ist optimistisch, dass das International Accounting Standards Committee eine solche Norm in der überarbeiteten IAS-30-Publikation berücksichtigen wird.

## Leistungsmessgrößen und Leistungsziele

### Konzernziele

UBS konzentriert sich auf vier wichtige Leistungsziele, die sicherstellen sollen, dass die Bank für ihre Aktionäre laufend bessere Renditen erwirtschaftet. UBS informiert vierteljährlich über die Erreichung dieser Ziele.

- UBS will den Wert des Konzerns erhöhen, indem sie eine nachhaltige Eigenkapitalrendite nach Steuern von 15–20% erzielt, auch bei sich verändernden Marktverhältnissen.
- UBS strebt die Schaffung von Mehrwert für ihre Aktionäre an durch ein durchschnittlich zweistelliges jährliches Wachstum des Gewinns pro Aktie, auch bei sich verändernden Marktverhältnissen.
- UBS will durch Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen das Kosten-Ertrags-Verhältnis des Konzerns auf das Niveau ihrer besten Konkurrenten bringen.
- UBS strebt einen eindeutigen Wachstumstrend bei den Nettozuflüssen an neuen Kundengeldern im Geschäft mit privaten Kunden an.

Die ersten drei Ziele verstehen sich alle vor Goodwill-Abschreibungen und sind um finanzielle Sonderfaktoren bereinigt (siehe Seite 103).

### Leistungsziele für einzelne Geschäftseinheiten

UBS veröffentlicht sorgfältig definierte Leistungsziele für jede ihrer Geschäftseinheiten. Diese stellen keine konkreten Ziele dar, sind aber Indikatoren für den Erfolg einer Geschäftseinheit bezüglich der Schaffung von Mehrwert für die Aktionäre. Sie umfassen sowohl finanzielle Parameter wie das Aufwand-Ertrags-Verhältnis als auch nicht finanzielle wie Kundenvermögen.

Die Leistungsziele werden sowohl für die interne Leistungsmessung als auch für die externe Berichterstattung verwendet. Damit wird sichergestellt, dass jedes Management seine Geschäftseinheit basierend auf externen Messgrößen zum Erfolg führt und sich nicht ausschliesslich auf interne Messgrößen konzentriert.

### Richtlinien für die Finanzberichterstattung

#### Rechnungslegungsgrundsätze

Der UBS-Konzern erstellt seine Rechnungslegung nach den International Accounting Standards (IAS). Die Bank veröffentlicht zusätzlich Informationen, die es ermöglichen, ihre Rechnungslegung mit den amerikanischen Standards (U.S. 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 2000.

#### Finanzielle Sonderfaktoren

Die finanziellen Ziele der UBS sowie die Analyse der Geschäftsergebnisse in den Quartals- und Jahresberichten beruhen auf Zahlen, die um die so genannten finanziellen Sonderfaktoren bereinigt sind. Dies erleichtert aussagekräftige Vergleiche zwischen verschiedenen Berichtsperioden und macht den zugrunde liegenden operativen Geschäftserfolg deutlich, unbeeinflusst durch die Auswirkungen von einmaligen Gewinnen oder Verlusten ausserhalb des üblichen Geschäftsganges.

Die Entscheidung, ob eine Position als finanzieller Sonderfaktor eingestuft wird, liegt im Ermessen der Konzernleitung. Im Allgemeinen sind solche Positionen

- ausserordentlich und nicht wiederkehrend
- mit einem spezifischen Ereignis verbunden
- auf Konzernebene materiell
- UBS-spezifisch, d. h. sie gelten nicht für die ganze Branche.

Ausserdem sollten diese Positionen nicht eine Folge des normalen Geschäftsgangs sein.

Beispiele von Positionen, die als finanzielle Sonderfaktoren betrachtet werden, umfassen den Gewinn oder Verlust beim Verkauf einer wichtigen Tochtergesellschaft oder einer Beteiligung, wie beispielsweise die Veräusserung des Anteils der UBS an der Rentenanstalt / Swiss Life im Jahre 1999, oder die Umstrukturierungskosten im Zusammenhang mit einer wichtigen Integration wie jener von PaineWebber.

Finanzielle Sonderfaktoren sind kein anerkanntes Rechnungslegungskonzept gemäss den International Accounting Standards und werden deshalb in der Finanzrechnung nicht separat ausgewiesen. Der Gebrauch von Zahlen, die um finanzielle Sonderfaktoren berichtet wurden, beschränkt sich auf die Managementrechnungen

der einzelnen Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten, die Analyse der Konzernergebnisse sowie die illustrativen Tabellen. Alle berichtigten Zahlen sind deutlich als solche gekennzeichnet. Der Betrag vor Steuern jedes einzelnen finanziellen Sonderfaktors wird im Quartal, in dem er verbucht wurde, und im entsprechenden Jahresbericht offengelegt. Zudem wird der Gewinn oder Verlust nach Steuern aller in einer Berichtsperiode verbuchten finanziellen Sonderfaktoren offengelegt.

#### Anpassung der Ergebnisse

Gemäss den IAS-Normen legt UBS grossen Wert darauf, die Transparenz ihrer veröffentlichten Ergebnisse aufrechtzuerhalten und Analysten und Investoren aussagekräftige Vergleiche mit früheren Zeiträumen zu ermöglichen. Bei jeder grösseren Umstrukturierung ihrer Geschäftseinheiten oder bei Änderungen der Rechnungslegungsnormen, die sich wesentlich auf die Konzernergebnisse auswirken, passt UBS die Ergebnisse der früheren Berichtsperioden an und weist die Zahlen anhand der neuen Grundlage aus. Sie erläutert zudem alle Veränderungen eingehend.

### Kommunikationsmittel für die Offenlegung

UBS trifft sich im Laufe des Jahres regelmässig mit institutionellen Anlegern, präsentiert ihre Ergebnisse, veranstaltet Seminarien für Anlage-spezialisten sowie Roadshows. Sie hält ausserdem weltweit Meetings mit einzelnen oder mehreren institutionellen Investoren ab. Wenn immer möglich, sind bei diesen Veranstaltungen Repräsentanten der oberen Führungsebene der UBS und ein Team von «UBS Investor Relations» zugegen. UBS setzt zunehmend neue Technologien ein, damit Dritte die Präsentationen über Webcasting, über Audio-Links und Videokonferenzen verfolgen können.

UBS ist dem Grundsatz der Gleichbehandlung aller Aktionäre verpflichtet. Sämtliche UBS-Publikationen sind für alle Aktionäre gleichzeitig verfügbar, damit alle denselben Zugang zu Informationen erhalten. Wichtige Dokumente sind im Allgemeinen in deutscher und englischer Sprache erhältlich. Aktionärsbriefe und Pressemitteilungen werden auch ins Französische und Italienische übersetzt. Aktionärsbriefe und wichtige Informationen über Unternehmensereignisse wer-

den direkt an alle Aktionäre versandt, während andere Informationen über Pressemitteilungen und die UBS-Website [www.ubs.com/investor-relations](http://www.ubs.com/investor-relations) verbreitet werden.

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 (SEC) sowie der NYSE für ausländische Emittenten mit an der NYSE kotierten Namenspapieren. Darunter fällt

beispielsweise die Pflicht, gewisse Registrierungen bei der SEC vorzunehmen. Für UBS als ausländische Emittentin gelten nicht dieselben Bestimmungen und Anforderungen der SEC wie für inländische Emittenten. Stattdessen unterbreitet UBS der SEC ihre Quartalsberichte «Form 6-K» und einen Jahresbericht «Form 20-F». Diese Berichte sowie Unterlagen, die in Verbindung mit ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlungen an die Aktionäre gesandt werden, sind auf unserer Website [www.ubs.com/investor-relations](http://www.ubs.com/investor-relations) verfügbar.

# Informationen über die UBS-Aktie

# Die globale Aktie

Bei den UBS-Aktien handelt es sich um vollständig einbezahlte und nicht nachschusspflichtige Namenaktien mit einem Nennwert von je 10 Franken. Wie im Abschnitt «Bewirtschaftung des Eigenkapitals» auf den Seiten 84–85 dargestellt, plant UBS eine Nennwertreduktion über eine Ausschüttung an die Aktionäre und einen Aktiensplit. Der neue Nennwert der Aktie, welcher voraussichtlich am 16. Juli 2001 in Kraft tritt, wird damit 2.80 Franken betragen.

UBS hat als erstes Schweizer Unternehmen eine globale Aktie (Global Registered Share) eingeführt, die von den Anlegern mit geringem Kostenaufwand marktübergreifend gehandelt werden kann. Das Konzept hinter den American Depository Receipts (ADRs) – der beliebtesten Alternative zu den globalen Aktien, wenn es um den Zugang zum US-Markt geht – ist die Schaffung massgeschneiderter Wertpapiere für einzelne, nicht miteinander verbundene Märkte unter Beachtung lokaler Vorschriften. Nach Ansicht der UBS wird dieses Konzept mit der zunehmenden Globalisierung der Finanzmärkte an Bedeutung verlieren. Wertpapiere dürften zukünftig vermehrt an mehreren Märkten gehandelt werden. Ausserdem können nach Meinung der UBS mit einem global handelbaren Wertpapier die variierenden Liquiditätsverhältnisse weltweit am besten genutzt werden.

Eine globale Aktie ist ein Wertpapier, das allen Aktionären direkt und gleichwertig Eigentumsrechte einräumt. Es kann grenzüberschreitend gehandelt und übertragen werden, ohne dass es umgewandelt werden müsste. Dies bedeutet, dass dieselben Aktien an verschiedenen Börsen in verschiedenen Währungen gehandelt werden. Ein und dieselbe Aktie kann beispielsweise an der New Yorker Börse (NYSE) erworben und an der Schweizer Börse (SWX Swiss Exchange) wieder verkauft werden oder umgekehrt. Die globale Aktie der UBS ist an den Börsen von New York, Zürich und Tokio kotiert.

Das ADR-Programm der UBS wurde mit der Kotierung der globalen Aktie an der New Yorker Börse am 16. Mai 2000 abgeschlossen. Die Inhaber von ADRs der UBS haben nach wie vor die Möglichkeit, allfällig noch im Umlauf befindliche ADRs gegen UBS-Aktien einzutauschen. Das Austauschverhältnis beträgt 10 ADRs zu 1 globalen Aktie. Diese Option besteht bis zum 20. Mai 2001; danach wird nur noch der Gegenwert in bar ausbezahlt.

## Aktienregister

UBS führt ein einziges Aktienregister, das aus zwei Teilen besteht: ein Schweizer Register und ein US-Register. Ersteres wird von UBS als Schweizer Transferagent, letzteres von der Bank of New York 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.

## Aktienliquidität und Währungseffekte

Auf absehbare Zeit wird der Aktienkurs aufgrund des grösseren Umsatzvolumens primär durch den Handel an der Schweizer Börse bestimmt werden. Zudem wird die Liquidität an der Schweizer Börse höher sein.

Während der gemeinsamen Handelsstunden der Schweizer und New Yorker Börse (zurzeit 15.30 bis 17.00 Uhr kontinentaleuropäischer Zeit) dürften Kursunterschiede von Market-Makern durch Arbitrage ausgeglichen werden. Der Kurs an der New Yorker Börse hängt daher sowohl vom Kurs an der Schweizer Börse als auch vom USD/CHF-Wechselkurs ab. Nach Börsenschluss an der Schweizer Börse gehen die Handelsvolumen zurück; das für das Market Making von UBS-Aktien an der New Yorker Börse zuständige Brokerhaus Van der Moolen ist jedoch bestrebt, eine ausreichende Liquidität und einen geordneten Markt sicherzustellen.

Als global ausgerichtetes Finanzdienstleistungsunternehmen generiert UBS Erträge in den verschiedensten Währungen. Da die Rechnungslegung der UBS in Schweizer Franken erfolgt, können sich Wechselkursschwankungen, insbesondere beim CHF/USD und CHF/GBP, auf die ausgewiesenen Erträge auswirken.

Die Fusion mit PaineWebber wird zu einer Erhöhung der USD-Ertragskomponente führen.

## Dividende der UBS

UBS zahlt ihre ordentliche jährliche Dividende normalerweise an die am Datum der Generalversammlung (Stichtag) eingetragenen Aktionäre aus. Die Zahlung erfolgt in der Regel drei Werktage später.

Nach der Generalversammlung beginnt für die UBS-Aktien der Handel ex Dividende. Daher müssen Aktionäre, die UBS-Aktien zwei Werktage vor dem Auszahlungsdatum an der Schwei-

zer Börse veräussern wollen, den Käufer in der Höhe der Dividende entschädigen. In diesem Fall verrechnet ein automatisiertes Ausgleichssystem die zu bezahlende Dividende und ermöglicht es SegInterSettle-Teilnehmern, Transaktionen zwischen dem Stichtag und dem Auszahlungstag abzuwickeln.

Anders verhält es sich in den USA, wo die Dividenden mindestens zehn Tage vor dem Stichtag festgesetzt werden und der Handel ex Dividende zwei Tage vor dem Stichtag aufgenommen wird. 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 Dividendentag mittels Schuldscheinen.

UBS zahlt die Dividende in Schweizer Franken aus. Die Dividenden der von der Depository Trust Company für Kunden gehaltenen UBS-Aktien werden in US-Dollar konvertiert. Den im US-Register eingetragenen UBS-Aktionären werden die Dividenden in US-Dollar ausbezahlt, es sei denn, sie hätten bei der Bank of New York,

dem Transferagenten der UBS in den USA, eine Auszahlung in Schweizer Franken beantragt.

UBS legt den Betrag der USD-Dividende auf der Grundlage des von der DJ Interbank festgelegten CHF/USD-Briefkurses fest. Das Datum für diese Festlegung der Dividende wird gleichzeitig mit dem Datum für die ex Dividende sowie dem Stich- und Auszahlungstag bestimmt.

Auf Dividenden, die an UBS-Aktionäre ausgeschüttet werden, welche in den USA steuerpflichtig sind, wird normalerweise die schweizerische Verrechnungssteuer von 35% erhoben. Diese kann jedoch in der Regel teilweise zurückgefordert und damit auf 15% reduziert werden. UBS verhandelt zurzeit mit den Schweizer Steuerbehörden über eine Änderung der Verrechnungssteuerpraxis für globale Aktien. Zur Diskussion steht die Möglichkeit, bei US-Steuerpflichtigen nur eine Verrechnungssteuer von 15% einzubehalten oder autorisierten Stellen zu erlauben, die Steuer für eine grosse Anzahl qualifizierter UBS-Aktionäre gleichzeitig zurückzufordern. Trotz der Bemühungen der UBS kann nicht garantiert werden, dass die Verrechnungssteuer reduziert oder abgeschafft wird.

# Die UBS-Aktie im Jahr 2000

## Zahlen zur UBS-Aktie

Namenaktien in 1000	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.00	31.12.99	31.12.98
Ausgegebene Aktien	444 380	430 893	429 953
Dividendenberechtigte Aktien	425 958	430 893	429 953
Gehaltene eigene Aktien (Durchschnitt)	31 199	27 882	18 601
Gehaltene eigene Aktien (Jahresende)	18 422	36 874	24 457
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, unverwässert)	403 029	404 742	405 222
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, verwässert)	408 526	408 375	412 881
Angaben pro Aktie (CHF)			
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie	19.33	15.20	7.33
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie, vor Goodwill	20.99	16.04	8.18
Verwässertes Ergebnis pro Aktie	19.04	15.07	7.20
Verwässertes Ergebnis pro Aktie, vor Goodwill	20.67	15.90	8.03
Ausschüttung	6.10	5.50	5.00
Börsenkapitalisierung (Mrd. CHF)			
Jahresende	112,7	92,6	90,7
Veränderung zum Vorjahr in %	21,70	2,09	0,55
in % des Swiss Market Index (SMI)	10,80	10,62	11,76
in % des Swiss Performance Index (SPI)	9,08	8,51	9,56
Handelsvolumen (in 1000 Stück)			
Total SWX	403 767	346 405	244 080
Tagesdurchschnitt SWX	1 609	1 364	1 878
Total NYSE	27 767		
Tagesdurchschnitt NYSE	175		

## Entwicklung des UBS-Aktienkurses im Jahr 2000

Der Kurs der UBS-Aktie entwickelte sich im vergangenen Geschäftsjahr äusserst positiv und stieg um insgesamt 23%. Die Gesamtrendite für die Aktionäre belief sich einschliesslich Dividenden auf 28%.

UBS schreibt diese ausgezeichnete Performance den folgenden drei Hauptfaktoren zu: Erstens hat UBS klar gezeigt, dass sie alles daran setzt, ihre strategischen Ziele zu erreichen. Dies hat das Vertrauen der Anleger in die Fähigkeit des Konzerns gestärkt, wieder Dynamik in die Geschäftsfelder mit unterdurchschnittlicher Performance zu bringen und sich für die Nutzung von Wachstumsmärkten und -chancen günstig zu positionieren. Zweitens lieferte das Konzernergebnis den Beweis für die Attraktivität der Geschäftspalette. Diese ermöglichte trotz sich verschlechternder Bedingungen an den internationalen Finanzmärkten, eine gute Jahresperformance aufrechtzuerhalten. Ausserdem standen bei der Kapitalbewirtschaftung der UBS ausschliesslich die Interessen der Aktionäre im Vordergrund: Die aus der Fusion mit PaineWebber resultierende

Verwässerung für die bestehenden Aktionäre wurde möglichst gering gehalten. Zudem wurden über 18 Millionen Aktien zum Zwecke der Verwässerung zurückgekauft.

Das Jahr 2000 liess sich für die meisten Bankentitel, einschliesslich UBS, aufgrund von Zweifeln an der Nachhaltigkeit der «New Economy» schwierig an. Nachdem der UBS-Aktienkurs zu Beginn des Jahres noch 215 Franken betragen hatte, fiel er am 25. Januar auf sein Jahrestief von 190.75 Franken. Er erholte sich jedoch rasch wieder und stieg bis Mitte Juni auf 250 Franken, als die strategische Ausrichtung der UBS erste Wirkungen zeitigte. Insbesondere die Kotierung an der New Yorker Börse, die Vorstellung der E-Commerce-Strategie im Mai und das Rekordergebnis für das erste Quartal wurden vom Markt sehr gut aufgenommen.

Auf die Ankündigung der Fusion mit PaineWebber folgte ein vorübergehender, auf technische Arbitrage zurückzuführender Einbruch des Aktienkurses auf 224 Franken. Bis zum 18. August erholte sich dieser jedoch infolge abnehmenden Arbitragedruckes wieder und kletterte auf einen Höchststand von 264 Franken. Bis zum 11. Oktober fiel der Aktienkurs wieder auf

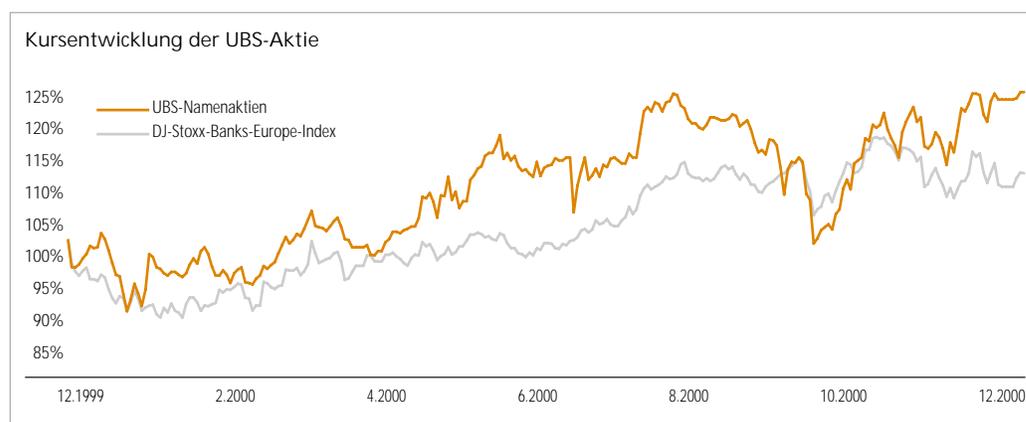
213.50 Franken. Die Besorgnis über Verluste bei Investmentbanken sowie erste Anzeichen für eine Abschwächung der US-Wirtschaft veranlassten Investoren, sich zurückzuziehen. Die Titel legten jedoch wieder zu und schlossen schliesslich auf dem Jahreshöchststand von 264.50 Franken. Die hervorragenden Ergebnisse für das dritte Quartal

hatten die Nachhaltigkeit der UBS-Erträge unter Beweis gestellt, und die Anleger hatten erkannt, dass das Engagement der Bank in der boomenden Schweizer Wirtschaft eine Absicherung gegen potenzielle Konjunkturbrüche an den internationalen Märkten darstellt.

#### Börsenkurse<sup>1</sup>

	SWX Swiss Exchange			New York Stock Exchange		
	Höchst (CHF)	Tiefst (CHF)	Ende Berichtsperiode (CHF)	Höchst (USD)	Tiefst (USD)	Ende Berichtsperiode (USD)
2000	264.50	190.75	264.50	153.00	129.85	163.40
Viertes Quartal 2000	264.50	213.50	264.50	163.40	141.80	163.40
Drittes Quartal 2000	264.00	224.00	230.00	153.25	135.19	135.45
Zweites Quartal 2000	250.00	209.50	239.00	153.00	129.85	147.00
Erstes Quartal 2000	218.50	190.75	218.50			
1999	264.00	202.50	215.00			
Viertes Quartal 1999	239.75	202.50	215.00			
Drittes Quartal 1999	246.75	202.50	211.50			
Zweites Quartal 1999	264.00	221.00	232.00			
Erstes Quartal 1999	246.00	207.25	232.50			
1998 <sup>2</sup>	326.50	135.00	211.00			

<sup>1</sup> Die Aktienkurse und die Volumen wurden entsprechend dem per 8. Mai 2000 durchgeführten Aktiensplit im Verhältnis 1:2 angepasst. <sup>2</sup> Als Folge der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein begann der Handel mit UBS-Aktien am 29. Juni 1998. Vor diesem Datum wurden keine UBS-Aktien gehandelt.



## UBS-Aktie und Börsenkapitalisierung

Per	Anzahl Aktien			Veränderung in % gegenüber
	31.12.00	31.12.99	31.12.98	31.12.99
Ausgegebene Aktien <sup>1</sup>	444 379 729	430 893 162	429 952 612	3
abzüglich eigene Aktien (zweite Handelslinie)	18 421 783			
Ausstehende Aktien (netto)	425 957 946	430 893 162	429 952 612	(1)
Börsenkapitalisierung (Mio. CHF)	112 666	92 642	90 720	22
Eigene Aktien (zweite Handelslinie)	18 421 783			
Übrige eigene Aktien	0	36 873 714	24 456 698	(100)
Total eigene Aktien	18 421 783	36 873 714	24 456 698	(50)

<sup>1</sup> Nicht enthalten sind 9 481 596 Aktien, welche zur Begleichung von Aktienleihverträgen geliefert werden müssen (per 31. Dezember 2000).

## Streuung der UBS-Aktien per 31. Dezember 2000

Anzahl eingetragene Namenaktien	Eingetragene Aktionäre		Eingetragene Aktien		Total ausge- gebene Aktien
	Anzahl	%	Anzahl	% der ausgeg. Aktien	
1–100	110 697	49,0	5 744 131	1,3	
101–1 000	102 038	45,1	31 548 461	7,1	
1 001–5 000	10 962	4,8	21 951 728	4,9	
5 001–10 000	1 176	0,5	8 242 804	1,9	
10 001–50 000	924	0,4	19 204 403	4,3	
50 001–100 000	127	0,1	8 663 750	2,0	
100 001–2 583 506 (1%)	207	0,1	115 639 346	26,0	
1–2%	1		4 516 000	1,0	
2–3%	0		0		
3–4%	1		14 852 677	3,3	
4–5%	0		0		
Über 5%	1 <sup>3</sup>		27 987 339	6,3	
Total eingetragene Aktien	226 134	100,0	258 350 639 <sup>1</sup>	58,1	258 350 639
Total nicht eingetragene Aktien <sup>2</sup>					186 029 090
<b>Total</b>					<b>444 379 729</b>

<sup>1</sup> 46 705 889 eingetragene Aktien sind nicht stimmberechtigt. <sup>2</sup> Aktien, die am 31.12.2000 nicht im Aktienregister eingetragen waren. <sup>3</sup> Per 31.12.2000 war Chase Nominees Ltd., London, als Trustee/Nominee mit einem Aktienanteil von 6,3% eingetragen. Kein wirtschaftlich Berechtigter hielt mehr als 5% aller ausgegebenen Aktien.

## Angaben zu den eingetragenen Aktionären und Aktien

	Aktionäre		Aktien	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Natürliche Personen	216 549	95,7	67 703 420	26,2
Juristische Personen	8 969	4,0	120 451 892	46,6
Nominees, Treuhänder	616	0,3	70 195 327	27,2
<b>Total</b>	<b>226 134</b>	<b>100,0</b>	<b>258 350 639</b>	<b>100,0</b>
Schweiz	210 860	93,3	144 552 709	56,0
Europa	9 580	4,2	63 850,105	24,7
Nordamerika	2,980	1,3	31 112 987	12,0
Andere Länder	2 714	1,2	18 834 838	7,3
<b>Total</b>	<b>226 134</b>	<b>100,0</b>	<b>258 350 639</b>	<b>100,0</b>

UBS-Mitarbeiter hielten rund 8% sämtlicher Aktien sowie Optionen auf weitere rund 6% der Aktien.

#### Cautionary statement regarding forward-looking statements

This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, without limitation, statements relating to the implementation of strategic initiatives, including the implementation of the new European wealth management strategy and the implementation of a new business model for UBS Capital, 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, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or credit-worthiness of our customers, obligors and counterparties, (6) legislative developments and (7) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in our past and future filings and reports, including those with the SEC.

More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

#### Auskünfte:

UBS AG, Investor Relations G41B, Postfach, CH-8098 Zürich  
Telefon: +41-1-234 41 00, Fax: +41-1-234 34 15  
E-Mail: [SH-investorrelations@ubs.com](mailto:SH-investorrelations@ubs.com), [www.ubs.com/investor-relations](http://www.ubs.com/investor-relations)

#### Adressänderung

UBS AG, Shareholder Services GUMV, Postfach, CH-8098 Zürich  
Telefon: +41-1-235 62 02, Fax: +41-1-235 31 54  
E-Mail: [SH-shareholder-services@ubs.com](mailto:SH-shareholder-services@ubs.com)

#### Impressum

Herausgabe, Redaktion: UBS AG, Investor Relations.  
Sprachen: Englisch, Deutsch. Copyright: UBS AG.

a b

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

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