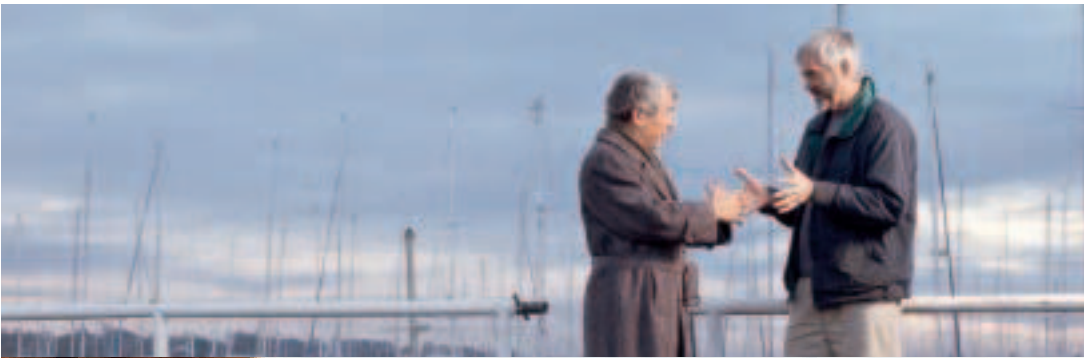


Jahresbericht 2003





Inhalt



02	Aktionärsbrief
05	Kennzahlen
06	Das Jahr im Überblick
08	UBS – was spricht dafür?
16	Wealth Management weltweit Business Banking in der Schweiz
26	Global Asset Management
30	Investment Bank
36	Wealth Management USA
40	Ergebnis 2003
42	Corporate Governance
46	Finanzergebnis 2003
54	Ergebnisse der Unternehmensgruppen 2003
57	Informationsportfolio
58	Kontaktadressen

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Kaum jemand von uns hätte geahnt, dass 2003 ein derart erfreuliches Jahr für die Finanzindustrie werden würde. Auch UBS blickt auf ein hervorragendes Jahr zurück. Wir erzielten das zweitbeste Ergebnis unserer Geschichte, machten strategisch wichtige Fortschritte und bauten unseren Wettbewerbsvorteil weiter aus.

Der Reingewinn 2003 betrug 6385 Millionen Franken. Er lag somit deutlich über den 3535 Millionen Franken des Vorjahres und nur 18% unter dem Rekordresultat des Boomjahres 2000. Anfang 2003 waren die Bedingungen noch schwierig – trotzdem zeigten wir eine solide Leistung. Im Laufe des Jahres festigte sich das Vertrauen der Investoren, was die Handelstätigkeit belebte und den Aktienkursen Auftrieb verlieh. In diesem günstigeren Umfeld haben wir die Chancen zur Steigerung unserer Erträge voll ausgenutzt. So genannte finanzielle Sonderfaktoren beeinflussten unser Ergebnis sowohl 2003 als auch 2002. Darunter verstehen wir Faktoren, die aus unserer Sicht keine Rückschlüsse auf unsere zukünftige Performance oder unser operatives Ergebnis zulassen. 2002 waren dies beispielsweise Nettogewinne in Höhe von 185 Millionen Franken aus dem Verkauf von Beteiligungen und Tochtergesellschaften ausserhalb unseres Kerngeschäfts. Nachdem wir uns für den Wechsel zur einheitlichen Marke UBS entschieden hatten, mussten wir Ende 2002 eine Abschreibung von 953 Millionen Franken nach Steuern für die Marke PaineWebber vornehmen. 2003 resultierte ein Nettogewinn von 2 Millionen Franken

aus dem Verkauf unseres Clearing-Geschäfts in den USA. Bereinigt um diese Faktoren und vor Goodwill-Abschreibungen stieg der Reingewinn 2003 um 33%. Die Eigenkapitalrendite von 20,9% – ebenfalls bereinigt und vor Goodwill – sowie die 44% Gewinnsteigerung pro Aktie sind für Sie als Investoren äusserst attraktiv. Unsere Kerngeschäfte haben den Erholungstrend an den Finanzmärkten und die Gelegenheit für Marktanteilsgewinne genutzt. Unser Ergebnis für das Jahr 2003 reflektiert ausserdem eine gesteigerte Performance unseres Private-Equity-Portfolios. Durch Einsparungen in nahezu allen Bereichen konnten wir die Kosten unter Kontrolle halten. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis verbesserte sich erneut und fiel auf den tiefsten Stand seit dem Zusammenschluss mit PaineWebber. Wir betrachten es als unsere Aufgabe, das Unternehmen UBS – Ihr Unternehmen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre – möglichst effizient zu führen. Jüngstes Beispiel dafür ist die geplante Integration unserer gesamten IT-Infrastruktur. Wachstum und Effizienzsteigerung sind zwei Seiten derselben Medaille. Ein Unternehmen ist verpflichtet, seine Strukturen laufend zu optimieren, um später – unter dem Druck des Marktes – nicht umso schmerzhaftere Massnahmen ergreifen zu müssen. Es mag schwer verständlich sein, doch wir müssen uns damit auseinandersetzen, dass grosse, global tätige Unternehmen wie UBS in gewissen Bereichen weiter wachsen werden, während sie in anderen Bereichen Kosten senken müssen.

Eine starke Marke ist für unser Geschäft ein wichtiger Erfolgsfaktor. Seit 9. Juni 2003 führen wir unsere Kerngeschäfte weltweit unter der einheitlichen Marke UBS. Dieser Wechsel wurde von gezielten internen und externen Kommunikationsmassnahmen begleitet und verlief reibungslos. Der «One Firm»-Ansatz als Grundpfeiler von UBS gewann damit an Visibilität. Eine Marke ist weit mehr als nur ein Name oder ein Logo. Sie ist die Verkörperung dessen, wofür das Unternehmen steht. Für unsere Kundinnen und Kunden bedeutet dies, dass wir uns unablässig für die Erreichung ihrer finanziellen Ziele einsetzen. Dazu gehören die Beratung und der Zugang zu sämtlichen Ressourcen eines global führenden Anbieters. Im vorliegenden Jahresbericht möchten wir Ihnen zeigen, wie unsere Mitarbeiter die Marke UBS und die damit verbundenen Werte in ihre tägliche Arbeit einbringen. Unsere Mitarbeiter nehmen sich die Zeit, ihren Kunden zuzuhören und deren Bedürfnisse zu verstehen – was den Kunden wiederum die Gewissheit gibt, in finanziellen Fragen richtig zu entscheiden. Die Marke ist ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, neue Kunden für unsere Dienstleistungen zu gewinnen. Damit wird unsere Markenstrategie zu einem Bestandteil unseres angestrebten organischen



Wachstums. In den USA, wo der Markenwechsel besonders spürbar war, ist die Bekanntheit von UBS bereits gestiegen, und 2004 werden wir weiter daran arbeiten, weltweit ein starkes und positives Image von UBS aufzubauen.

Unsere Devise lautet Wachstum, und zwar wollen wir durch organisches Wachstum, also vor allem aus eigener Kraft, weiter expandieren. Unsere Investment Bank gilt als eine der Topadressen der Branche. Im Aktiengeschäft mit institutionellen Kunden ist UBS mit immer grösserem Abstand die Nummer eins weltweit. Auch im Geschäft mit festverzinslichen Instrumenten braucht unsere Performance den Vergleich mit führenden Konkurrenten nicht zu scheuen. Im Beratungs- und Emissionsgeschäft für Aktien und Anleihen haben wir unsere Marktposition als Investmentbank verbessert: Ende 2003 lagen wir weltweit auf Platz vier, ein Jahr davor noch auf Platz sieben.

Im Januar 2004 kürte uns das Magazin Euromoney zur «Best Global Private Bank». Dies bestätigt unseren Erfolgskurs in Europa, im Raum Asien/Pazifik und in den USA – und natürlich erfüllt uns eine solche Auszeichnung mit Stolz. Die wichtigste Anerkennung jedoch ist und bleibt das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden, die unserem Wealth-Management-Geschäft im letzten Jahr Neugelder in Höhe von 50,8 Milliarden Franken anvertraut haben.

In der Schweiz sind wir zwar bereits klare Marktführerin, halten aber Ausschau nach weiteren Wachstumsmöglichkeiten im Retailgeschäft: 2003 beispielsweise konnten wir mit einer Werbekampagne für Wohnungsbauhypotheken in einem günstigen Zinsumfeld neue Kunden gewinnen und unsere Position als erste Adresse weiter festigen.

Unsere Strategie des organischen Wachstums haben wir durch gezielte Übernahmen verstärkt. So konnten wir die Präsenz in unseren Kerngeschäften rasch und effizient erweitern. Im europäischen Wealth Management beispielsweise übernahmen wir im Berichtsjahr das Frankreichgeschäft von Lloyds TSB sowie das deutsche Vermögensverwaltungsgeschäft von Merrill Lynch.

Anfang 2004 kündigten wir zudem den Erwerb der britischen Firmen Laing & Cruickshank und Scott Goodman Harris an. Damit zählen wir nun in Grossbritannien zu den führenden Anbietern. Mit der Übernahme des US-amerikanischen Prime-Brokerage-Geschäfts von ABM Amro konnte die Investment Bank ihr Angebot für Hedge-Fund-Kunden bedeutend erweitern.

Wachstumsgelegenheiten bieten sich ausserdem dank der zunehmend positiven Stimmung der Märkte und Anleger. Entsprechend dürften auch unsere Markt- und Kreditrisiken stetig steigen. Wir bleiben jedoch unserer Risikokultur treu, die über die Jahre entscheidend zur Stabilität unseres Ertrags beigetragen hat.

Wir erhöhen die Dividende um 30%, weil wir überzeugt sind, unsere Leistungsfähigkeit auf lange Sicht und hohem Niveau halten zu können. An der nächsten Generalversammlung am 15. April 2004 wird der Verwaltungsrat eine Dividende von 2.60 Franken pro Aktie vorschlagen. Für das Geschäftsjahr 2002 wurde eine Dividende von 2.00 Franken ausbezahlt.

Nach wie vor erachten wir eine effiziente Kapitalbewirtschaftung als äusserst wichtig. UBS hat in den vergangenen Jahren anhaltend starke Cashflows erzielt, die über dem Kapitalbedarf unserer Kerngeschäfte lagen. Diesen Überschuss haben wir den Aktionären zurückgezahlt – in Form von direkten Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen. Gleichzeitig haben wir aber unsere solide Kapitalbasis beibehalten. Die zurückgekauften Titel wurden anschliessend vernichtet, wodurch der Wert der verbleibenden Aktien stieg. Unsere Aktionäre haben unterschiedliche Präferenzen: Manche bevorzugen die Auszahlung von Dividenden, andere eher Aktienrückkäufe. Indem wir beide Möglichkeiten ausschöpfen, wollen wir für ein möglichst breites, vielfältiges und globales Aktionariat attraktiv bleiben. Seit Anfang 2000 haben wir unseren Aktionären durch Rückkäufe und Ausschüttungen insgesamt 25,5 Milliarden Franken zukommen lassen. Insgesamt entspricht dies einer durchschnittlichen jährlichen Gesamtrendite von rund 7%.

Unser Leistungsausweis für die von Turbulenzen gekennzeichnete Baisse der letzten Jahre ist ausgezeichnet – ohne materielle Einbrüche unserer Ertragskraft, ohne strategische Kurswechsel und ohne drastische Abbaumassnahmen. Jetzt, da ruhigere Zeiten anzubrechen scheinen, glauben wir, dass wir auf das Vertrauen unserer Kunden, unserer Mitarbeiter und auch auf Ihres, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, zählen können. Die Leistungen all unserer Kerngeschäfte sind hervorragend. Mit Sicherheit voraussagen, ob die Märkte uns weiterhin so freundlich gesinnt sein werden, können wir leider nicht. Das Erwirtschaften bestmöglicher Renditen für unsere Aktionäre bleibt allerdings auch 2004 unser oberstes Ziel.

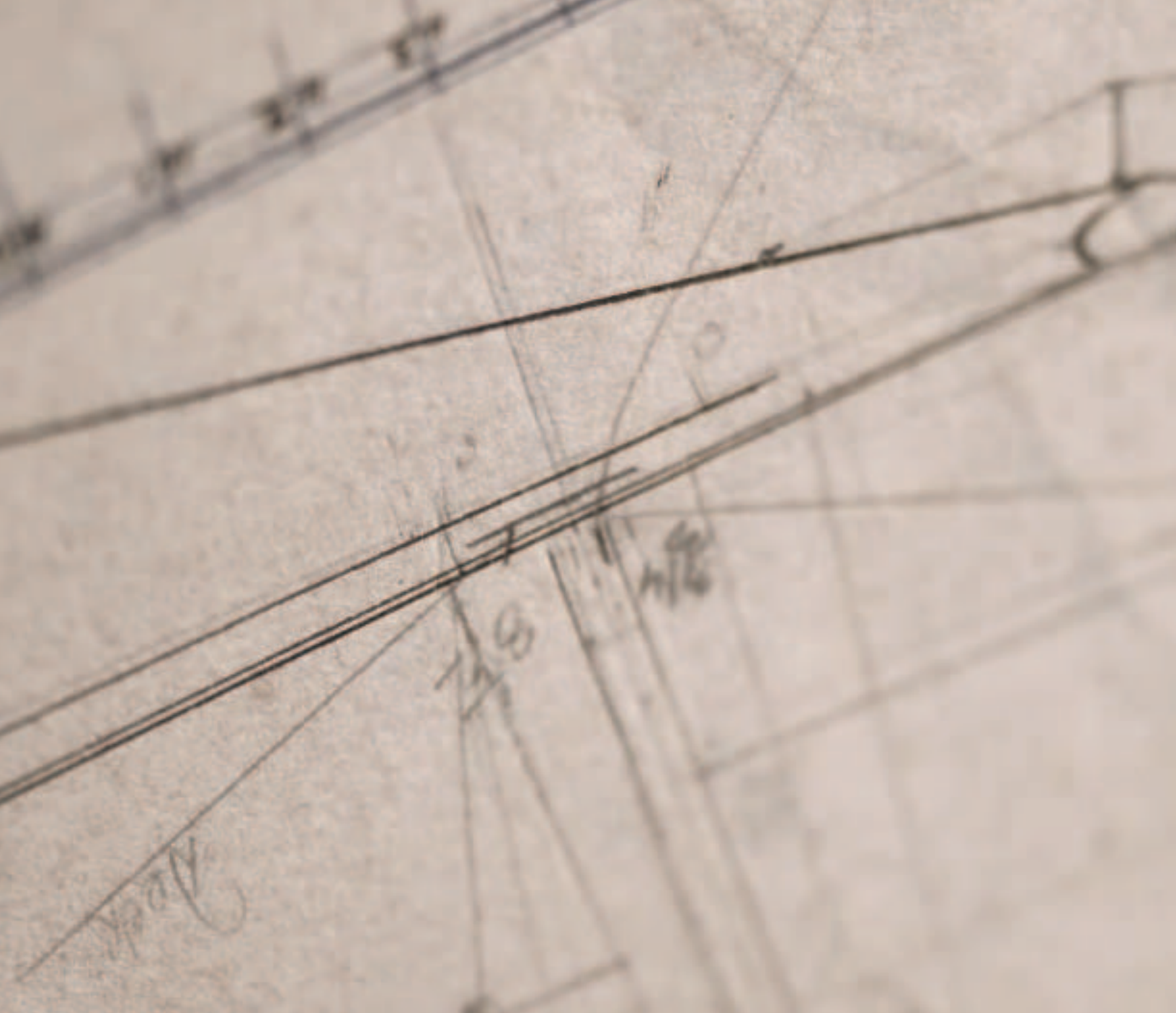


Marcel Ospel
Präsident des
Verwaltungsrates



Peter Wuffli
Präsident der Konzernleitung
und Chief Executive Officer

17. März 2004

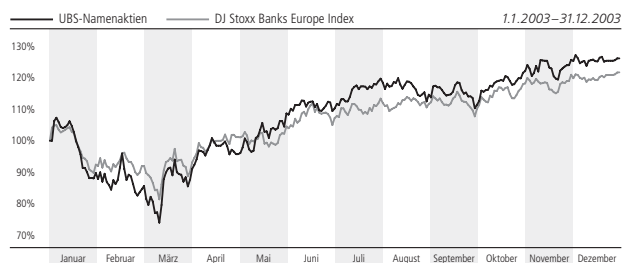


Vertrauen muss man sich erarbeiten. Man muss zuhören, auf andere eingehen können. Fair, gerecht, objektiv sein. Interesse zeigen – am Wohl der anderen, nicht am eigenen. Wir möchten unseren Kundinnen und Kunden die Gewissheit geben, in finanziellen Fragen richtig zu entscheiden. Das bedeutet zuhören, auf das Individuum eingehen. Wir müssen uns über ihre Ziele und Wege dorthin klar werden. Die Kunden sollen wissen, dass wir unsere Stärken und unseren guten Ruf in ihren Dienst stellen.

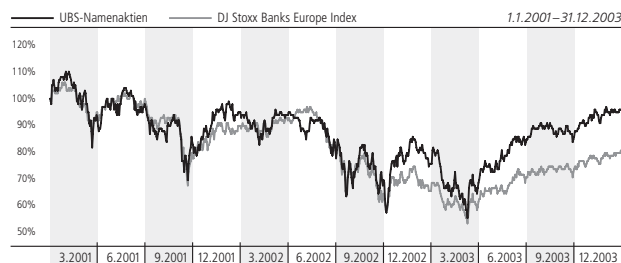
Der vorliegende Jahresbericht zeigt Bilder von Menschen, die zusammenarbeiten, um in gegenseitigem Vertrauen ein Ziel – etwas Einzigartiges – zu erreichen. Architekten und Planer unterstützen ein Paar bei der Verwirklichung seines Wohntraums. Modeschöpfer und Schneider leisten buchstäblich Massarbeit. Schiffbauer lassen eine alte Segeljacht in neuem Glanz erstrahlen. Die Texte dazu veranschaulichen, wonach wir bei UBS streben – jeden Tag, weltweit.

Kursentwicklung der UBS-Aktie

Jahr 2003



Seit 2001



Ertragskennzahlen für die Aktionäre

	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	Veränderung in % 31.12.02
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)					
Gemäss Erfolgsrechnung ¹		5.72	2.92	3.93	96
Vor Goodwill und bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren ²		6.56	4.57	4.97	44
Eigenkapitalrendite (%)					
Gemäss Erfolgsrechnung ³		18,2	8,9	11,7	
Vor Goodwill und bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren ⁴		20,9	13,9	14,8	

Finanzkraft und Ratings

	Per	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Tier-1-Kapital (%) ⁵		11,8	11,3	11,6
Langfristige Ratings				
Fitch, London		AA+	AAA	AAA
Moody's, New York		Aa2	Aa2	Aa2
Standard & Poor's, New York		AA+	AA+	AA+

Schlüsselzahlen Erfolgsrechnung

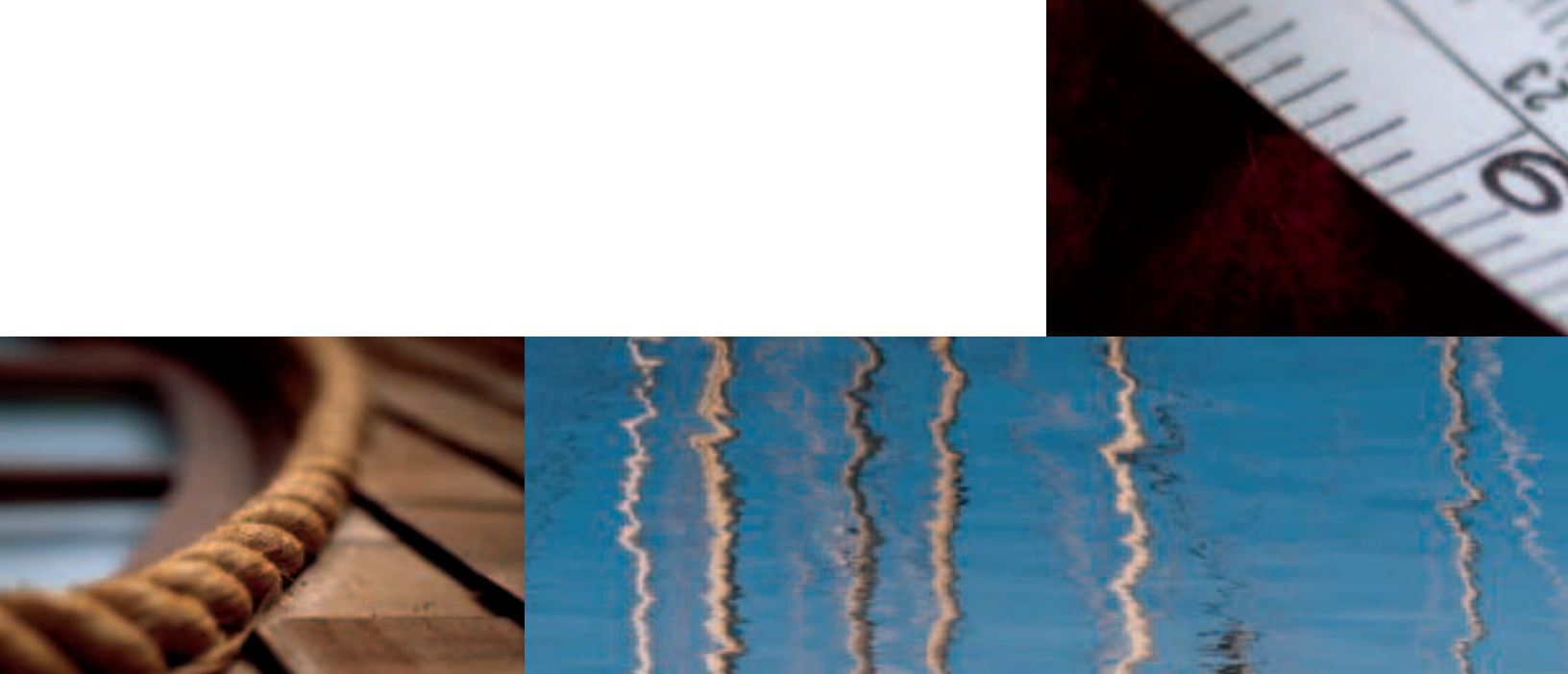
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	Veränderung in % 31.12.02
Schlüsselzahlen Erfolgsrechnung					
Geschäftsertrag		33 972	34 121	37 114	0
Geschäftsaufwand		25 624	29 577	30 396	(13)
Ergebnis vor Steuern		8 348	4 544	6 718	84
Konzernergebnis		6 385	3 535	4 973	81
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%) ⁶		75,2	86,2	80,8	
Um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis vor Goodwill^{7, 8}					
Geschäftsertrag		33 811	33 894	37 114	0
Geschäftsaufwand		24 681	27 117	29 073	(9)
Ergebnis vor Steuern		9 130	6 777	8 041	35
Konzernergebnis		7 326	5 529	6 296	33
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%) ⁹		72,7	79,5	77,3	

Übrige Kennzahlen

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Per	31.12.03	31.12.02	31.12.01	Veränderung in % 31.12.02
Total Aktiven		1 386 000	1 181 118	1 253 297	17
Eigenkapital		35 446	38 991	43 530	(9)
Börsenkaptalisierung		95 401	79 448	105 475	20
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)		2 209	2 037	2 448	8
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)					
Schweiz		26 662	27 972	29 163	(5)
Europa (ohne Schweiz)		9 906	10 009	9 650	(1)
Nord- und Lateinamerika		25 511	27 350	27 463	(7)
Asien/Pazifik		3 850	3 730	3 709	3
Total		65 929	69 061	69 985	(5)

Fussnoten: ¹ Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 zur Konzernrechnung des Finanzberichtes 2003. ² Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern)/Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien. ³ Konzernergebnis/Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividenden. ⁴ Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern)/Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividenden. ⁵ Beinhaltet hybrides Tier-1-Kapital. Siehe BIZ-Kennzahlen in der Anmerkung 29 zur Konzernrechnung des Finanzberichtes 2003. ⁶ Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. ⁷ Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten. ⁸ Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind auf der Seite 48 dieses Berichtes zu finden. ⁹ Geschäftsaufwand abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren/Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken und finanzieller Sonderfaktoren.

Die im vorliegenden Bericht enthaltenen Ergebnisse der Unternehmensgruppen für 2001 und 2002 wurden angepasst, um die Übertragung der Privatbanken & GAM auf das Corporate Center zu reflektieren.



Das Jahr im Überblick

Januar

■ Die führende US-Fachzeitschrift *Investment Dealer's Digest* wählt die Investment Bank von UBS zur «Bank of the Year». Damit geht diese begehrte Auszeichnung zum ersten Mal an ein nicht amerikanisches Finanzinstitut. Die Investment Bank wird für ihre «überragende Gesamtleistung, ihre Wettbewerbsfähigkeit, ihre bemerkenswerten finanziellen Fortschritte und ihre Marktanteilsgewinne» gewürdigt.

Februar

■ Für die fünf unabhängigen UBS-Privatbanken Armand von Ernst, Banco di Lugano, Bank Ehinger, Cantrade und Ferrier Lullin sowie für die Global-Asset-Management-Tochter GAM wird eine neue Holdingstruktur geschaffen. Dies geschieht im Hinblick auf eine weitere Konsolidierungswelle im Schweizer Private-Banking-Markt. Cantrade, Bank Ehinger und Armand von Ernst fusionieren in der Folge zu Ehinger & Armand von Ernst.

März

■ Das von UBS gesponserte Team Alinghi gewinnt den America's Cup in Auckland, Neuseeland. Erstmals seit 1851 geht der America's Cup damit nach Europa. Die Schweiz ist das erste Binnenland, das den Kampf um die älteste und begehrteste Segeltrophäe der Welt gewinnt.

April

■ In den USA verkauft UBS die Correspondent Services Corporation (CSC) an Fidelity Investments. CSC erbringt Clearing-, Abwicklungs- und Verwaltungsdienstleistungen sowie Management Information Services für Broker.

Mai

■ PostFinance, die Finanztochter der Schweizer Post, bietet die «gelben Hypotheken» neu unter ihrer eigenen Marke an. Finanzierung sowie Kapital- und Risikomanagement werden von UBS getreu ihrer «Bank for Banks»-Philosophie übernommen.

■ UBS gibt den Kauf der Lloyds Bank SA bekannt, einer französischen Tochtergesellschaft von Lloyds TSB mit Niederlassungen in Paris, Lyon und Cannes. Mit rund einer Milliarde Euro an verwalteten Vermögen stärkt diese Akquisition die Stellung von UBS auf dem französischen Vermögensverwaltungsmarkt erheblich.

Juni

■ Zwecks Ankündigung der neuen einheitlichen Marke lanciert UBS am 9. Juni eine globale Werbekampagne, welche die Vorzüge von «One team, one focus» für verschiedene Zielgruppen hervorhebt. In einer Mitteilung schreibt die Konzernleitung: «Dieser Schritt hat Auswirkungen auf sämtliche Einheiten, Mitarbeiter und Kunden. Die Marke vereint uns alle unter einem gemeinsamen Kodex von Werten und Zielen, der unseren weltweit bereits erstklassigen Ruf weiter stärken wird.»

■ UBS gründet in Zusammenarbeit mit der medizinischen Fakultät der Universität Hongkong die UBS-«Sars Research Foundation». Die von der Bank verwaltete Stiftung hat zum Ziel, Mittel für die Erforschung von Sars und weiteren ansteckenden Krankheiten bereitzustellen.



Juli

■ UBS Hongkong platziert als erstes ausländisches Finanzinstitut einen Auftrag für den Kauf von inländischen chinesischen Wertpapieren. UBS ist der erste Anbieter, dem die chinesischen Behörden den Status des «Qualified Foreign Institutional Investor (QFII)» erteilen. Dadurch kann UBS ihren Kunden direkten Zugang zu Chinas Aktien- und Anleihemärkten eröffnen.

■ *Euromoney* kürt UBS zur «World's Best Bank». Peter Wuffli kommentiert: «Mit dieser Auszeichnung ist sehr viel Prestige verbunden, zumal die Konkurrenz gross und das Marktumfeld äusserst anspruchsvoll ist. Sie zeugt vom Engagement und von den hervorragenden Leistungen unserer Mitarbeiter.»

■ Die Unternehmensgruppe Global Asset Management erweitert ihr Immobiliengeschäft in Kontinentaleuropa und rekrutiert zu diesem Zweck eine Reihe von Führungskräften.

September

■ Das deutsche *Manager Magazin* beurteilt die finanzielle Berichterstattung von UBS im vierten aufeinander folgenden Jahr als beste der europäischen Grossfirmen.

■ In Utah wird die «UBS Bank USA» eröffnet. Die Bankniederlassung von Wealth Management USA bietet vermögenden Kunden verbesserte Kreditdienstleistungen an.

■ UBS übernimmt das Prime-Brokerage-Geschäft von ABN AMRO in den USA. Die Kundenbasis von ABN AMRO besteht hauptsächlich aus kleineren US-amerikanischen Hedge Funds und bildet eine ideale Ergänzung des bestehenden UBS-Geschäfts. Dieses weist einen vergleichbaren Umfang auf, ist jedoch auf grössere Hedge Funds ausgerichtet.

■ UBS gibt die Ernennung einer Reihe von oberen Führungskräften bekannt und führt die Funktion des Chief Financial Officer ein, die Clive Standish, Chairman und CEO Asia Pacific, per April 2004 übernehmen wird. Peter Wuffli erhält zusätzlich den Titel Chief Executive Officer.

■ Das amerikanische Magazin *Working Mother* zählt die Investment Bank zu den 100 besten Unternehmen für arbeitende Mütter in den USA.

Oktober

■ UBS übernimmt das deutsche Privatkundengeschäft von Merrill Lynch. Dieser Kauf erweitert die Kundenbasis des Unternehmens in Deutschland.

November

■ UBS gibt bekannt, dass sie ihre erfolgreiche Partnerschaft mit Alinghi beim America's Cup 2007, der im spanischen Valencia stattfinden wird, fortsetzt.

Dezember

■ Die Website www.ubs.com wird in einer Umfrage der *Financial Times* zum viertbesten europäischen Firmenauftritt und zur Nummer eins unter den Finanzinstituten gewählt.

A woman with blonde hair, wearing a red jacket, is shown in profile, looking upwards towards a large, moss-covered tree trunk. The background is a soft-focus forest scene. The text 'UBS – was spricht' is overlaid in white serif font across the upper portion of the image.

UBS –
was spricht

dafür?

Ein Projekt entsteht zuerst im Kopf. Eine Vorstellung Wirklichkeit werden zu lassen, erfordert Erfahrung und Know-how.





Wer wir sind

Bevor Sie sich von einer Bank beraten lassen, wollen Sie wissen, für welche Werte das Unternehmen steht. Sie informieren sich über dessen Ruf und geschäftlichen Hintergrund. Und Sie möchten wissen, wie denn eine Zusammenarbeit mit dieser Bank konkret aussehen könnte. Genau das erfahren Sie hier. Wir bieten Ihnen einen Einblick in unser Unternehmen und unsere Ziele. Denn Sie wollen wissen, was für uns spricht.

Als globales Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor arbeiten wir mit Firmen, institutionellen und Privatkunden auf der ganzen Welt zusammen. Zu unseren Kernkompetenzen zählen Asset Management, Wealth Management, Investment Banking und Wertpapierhandel sowie – in der Schweiz – das Retail- und Firmenkundengeschäft. Global sein bedeutet

für uns, Kunden überall auf der Welt gleich gut zu bedienen, damit sie ihre Ziele erreichen können. Unsere Kunden sollen mühelos auf unsere gesamte Dienstleistungspalette zugreifen können – unabhängig von Ort und Zeit, unabhängig von den Teams, die an einer Lösung mitarbeiten. Sie sollen die Grenzen, die innerhalb eines weltweit tätigen Unternehmens unweigerlich bestehen, nicht zu spüren bekommen. Daher arbeiten unsere Teams geschäftsübergreifend zusammen. Dies ermöglicht es uns, verschiedene Fähigkeiten aus dem gesamten Unternehmen zum Vorteil der Kunden zu bündeln. Dank der partnerschaftlichen Beziehungen innerhalb unseres Unternehmens können wir eine zusammenhängende Infrastruktur bereitstellen – ohne unnötige Doppelspurigkeiten. Auf diese Weise erbringen wir unsere Dienstleistungen so effizient wie nur möglich.



Finanzstärke

UBS zeichnet sich durch ihre umsichtige Kapitalbewirtschaftung aus. Sie zieht dafür alle verfügbaren Instrumente heran und erreicht so, dass Mehrwert für die Aktionäre entsteht, ohne dabei die solide Kapitalisierung und die Kreditratings von UBS zu gefährden.

Konsequente Risikobewirtschaftung

Risiko ist ein Bestandteil unserer Aktivitäten, insbesondere des Kredit- und Handelsgeschäfts. Aus diesem Grund besteht unser übergeordnetes Ziel darin, sicherzustellen, dass Rendite und Risiko in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. So begrenzen wir mögliche negative Ertragsschwankungen. Unsere Risikokultur hat während der jüngsten Marktturbulenzen entscheidend zur Stabilität unseres Ertrags beigetragen.





Gemeinsame Werte

Unsere Unternehmenskultur profitiert von unseren vielfältigen Wurzeln ganz direkt. Ausnahmslos alle Akquisitionen der letzten zehn Jahre haben unser Unternehmen gestärkt und unsere Entwicklung entscheidend geprägt. Die neu hinzugestossenen Einheiten gestalteten die gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen aktiv mit. Diese Werte – beispielsweise das Engagement für den Erfolg unserer Kunden und der Wille, ständig dazuzulernen – helfen uns, für unsere Kunden immer noch bessere Lösungen bereitzustellen. Bei UBS werden Initiative und unternehmerisches Denken bei der täglichen Arbeit gefördert und belohnt. Wir setzen auf verantwortungsvolle Beziehungen – zu unseren Kunden, den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und innerhalb des Unternehmens. Integrität und hohe ethische Standards bilden die Basis unserer Geschäftsentscheidungen. Über die Ziele und Bedürfnisse unserer Kunden so umfassend Bescheid zu wissen, bringt auch eine grosse

Verantwortung mit sich. Wir schützen die privaten Informationen unserer Kunden. Die uneingeschränkte Respektierung ihres Rechts auf finanzielle Privatsphäre ist ein wichtiger Grund, warum Kunden uns weiterhin ihr Vertrauen entgegenbringen.

Es liegt uns fern, bei all unseren Mitarbeitern auf der ganzen Welt eine einheitliche und dadurch einschränkende Unternehmenskultur durchzusetzen. Vielfältige Standpunkte führen zu lebhaften Debatten und sind für den weltweiten Erfolg der Bank entscheidend. Aus der Vielfalt unserer Mitarbeiter schöpfen wir Kreativität und Innovationskraft, um den Bedürfnissen unserer Kunden besser gerecht zu werden. Dazu müssen wir die unterschiedliche Herkunft, Kultur und Sichtweise der Menschen anerkennen und respektieren. Wir wollen eine Kultur schaffen, die der Individualität Rechnung trägt und auf dem ganz persönlichen Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters aufbaut.



Oft entscheidet gute Planung über Erfolg oder Misserfolg. Bei der Umsetzung Ihrer Idee sind Fachleute gefragt, die genau das entstehen lassen, was Sie sich vorstellen. Wer seine Ideen verwirklichen will, benötigt professionelle Unterstützung von Menschen, die sich Zeit nehmen und zuhören. Damit der Traum Realität wird.

Wie wir wachsen wollen

Die Dienstleistungen unseres *Wealth-Management-Geschäfts* sind auf wohlhabende Kunden auf der ganzen Welt ausgerichtet. Dabei macht es keinen Unterschied, ob sie Vermögen im In- oder Ausland anlegen wollen. Im Zentrum steht für uns, die Kunden mit einer fundierten Beratung und vielfältigen Auswahl zu unterstützen. Dies erreichen wir mittels massgeschneiderter Anlagelösungen, die auf unseren eigenen sowie auf sorgfältig ausgewählten Produkten von Drittanbietern beruhen. Unsere weltweit rasch wachsende Marktstellung zeugt vom Vertrauen, das uns die Kunden entgegenbringen. Im asiatisch-pazifischen Raum beispielsweise expandiert UBS stark, um der steigenden Nachfrage nach Wealth-Management-Dienstleistungen Rechnung zu tragen. In Europa konnten wir mit einer im Jahr 2001 lancierten Initiative in Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Grossbritannien systematisch eine starke Inlandspräsenz aufbauen. Und wir wollen mit gezielten strategischen Übernahmen und Investitionen in qualifiziertes Personal weiter wachsen. In den USA profitieren wir von der starken Stellung der ehemaligen PaineWebber. Dieses Unternehmen gehört seit dem Jahr 2000 zu UBS und operiert heute unter der einheitlichen Marke. Es hat sich erfolgreich zu einem ganzheitlichen Vermögensverwalter gewandelt, der seinen Kunden umfassende Anlage- und Finanzberatungsdienste bietet. Im *Investment Banking und Wertschriftengeschäft* wollen wir zum global führenden Anbieter von Dienstleistungen für Firmenkunden, institutionelle Anleger und Finanzintermediäre werden. Dank unserer breit abgestützten Ertragsströme sind wir in der Lage, Chancen in einem veränderlichen Marktumfeld wahrzunehmen. Wir unterstützen unsere Kunden mit einer kompetenten Beratung, fundierten Research-

Fähigkeiten sowie modernsten Handels- und Abwicklungssystemen – damit sie ihre Ziele erreichen können. Durch die wachsende Bedeutung des Wertpapierhandels und der Finanzmärkte sowie die anhaltenden Restrukturierungen in der Unternehmenswelt entstehen interessante Geschäftsmöglichkeiten. Unsere im Aktienbereich tätigen Einheiten beispielsweise entwickeln sich sehr erfreulich und gewinnen weiter an Dynamik. Das Geschäft mit festverzinslichen Produkten und Devisen ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen – und gehört heute punkto Dienstleistungsumfang und Diversifikation zu den besten der Branche. Im Investment Banking für Firmenkunden gelten wir mit Recht als globaler Anbieter: In Europa sind wir seit vielen Jahren gut etabliert, im asiatisch-pazifischen Raum bauen wir unsere Präsenz laufend aus, und im Schlüsselmarkt USA verzeichnen wir starke Wachstumsraten.

Als eine der weltweit führenden Firmen im *Asset-Management-Geschäft* profitieren wir von unserem hervorragenden Leistungsausweis bezüglich Anlageperformance. Unser breites Spektrum umfasst alternative und Immobilienanlagen. Daneben verfolgen wir eine wertorientierte Anlagephilosophie. Vor dem Hintergrund der steigenden Nachfrage nach privater als Ergänzung zur staatlichen Altersvorsorge rechnen wir damit, vom Wachstum des Asset-Management-Marktes zu profitieren. Im *Privat- und Firmenkundengeschäft* ist UBS in der Schweiz führend. Unser Schwerpunkt liegt nach wie vor auf qualitativ hochwertigen Bankdienstleistungen und einer durchgehend kompetenten Beratung. Dabei orientieren wir uns an den sich bietenden Marktchancen und veränderten Kundenbedürfnissen, um unseren Marktanteil in ausgewählten Segmenten weiter zu vergrössern.



UBS – was spricht dafür?



Beratung,

Wealth Management weltweit
Business Banking in der Schweiz

die passt



Exklusive Kleidung ist so individuell wie der Mensch, der sie trägt. Schnitt und Stoff sollen perfekt zu seiner Persönlichkeit passen.







Ganzheitliche Betreuung

In London gelang es dem Kundenberater Blake Shorthouse, den Inhaber des britischen Mobilfunkhändlers Carphone Warehouse, David Ross, als UBS-Kunden zu gewinnen. Überzeugen konnte er ihn dank einer umfassenden Analyse sämtlicher Vermögenswerte – und mit praktischen Lösungen, die das Risiko in Ross' privater Bilanz minderten.

«Die Analyse der Bilanz des Kunden zeigte, dass sein grösster Vermögenswert die Aktienbeteiligung an Carphone war. Aus Risikoüberlegungen sollten die Barmittel also nicht auch noch in Aktien angelegt werden», erläutert Blake Shorthouse.

Der Kundenberater empfahl David Ross, die verfügbaren Mittel in Hedge Funds zu investieren, die auf Arbitrage ausgerichtet sind. Diese korrelieren nämlich nur geringfügig mit Aktien und somit seiner Beteiligung an Carphone. Das Ziel war ein von der Aktien-

marktentwicklung unabhängiges Kapitalwachstum. Als Unternehmer fühlte sich David Ross von Hedge Funds besonders angesprochen: Hedge-Fund-Manager investieren oft Privatvermögen in die eigenen Produkte, und die Gebühren richten sich vornehmlich nach der Performance. So ist gewährleistet, dass die Interessen des Fondsmanagements auf jene der Anleger abgestimmt sind.

Im Verlauf der Zeit entwickelte sich zwischen UBS und David Ross eine vertrauensvolle Beziehung. Der Kunde hat sein Hedge-Fund-Mandat inzwischen erheblich aufgestockt und lässt sich von UBS in vielen finanziellen Fragen beraten. «Es ist sehr erfrischend, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die deine Vermögenslage nicht nur kennen, sondern sich auch wirklich darum kümmern», sagt David Ross.



Beraten anstatt verkaufen

Abby Cheung, Kundenberaterin in Hongkong, kannte ihren Kunden, den Besitzer und Vorstand der international tätigen Edward Wong Group, bereits seit Jahren. Sie wusste auch, dass sein Risikotoleranz sehr gering war und er sich nur für erstklassige Anleihen interessierte. Dennoch war sie der Überzeugung, dass er sein Portfolio besser diversifizieren sollte. Gemeinsam mit dem Investment Solutions Team schlug sie ihm ein Produkt vor, das neben dieser Diversifikation gleichzeitig eine Absicherung gegen Verluste bot – also genau das, was der Kunde brauchte.

Und er liess sich überzeugen. Ein massgeschneidertes Portfolio mit eingebautem Kapitalschutz gab ihm die



Möglichkeit, in Aktien und andere Anlagen zu investieren. Als weiteren Pluspunkt wertete der Kunde den unabhängigen, auf einer offenen Architektur basierenden Ansatz, den UBS für sein Portfolio anwendete. So war er in der Lage, sein ganz individuelles Performanceziel zu erreichen.

«Die Berater bei UBS sind keine typischen Verkäufer – sie nehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden ernst», so sein Fazit.

Diese Erfahrung stärkte sein Vertrauen in die Bank. Mit UBS und Abby Cheung, die ihm zur Seite stehen, sind sogar Aktienanlagen nicht mehr komplett ausgeschlossen.

Fakten & Zahlen zu Wealth Management

- Mit verwalteten Vermögen (international) in Höhe von 701 Milliarden Franken und einer über 140-jährigen Tradition ist UBS die grösste Privatbank der Welt.
- Über unser weit reichendes Netz von 112 Geschäftsstellen in der Schweiz und 56 Geschäftsstellen auf der ganzen Welt betreuen wir Kunden im In- und Ausland.
- Wir bieten eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen, die individuell auf vermögende Kunden zugeschnitten sind.
- Unsere 3300 Kundenberater kombinieren enge Kundenbeziehungen mit Ressourcen im gesamten Unternehmen, die es ihnen ermöglichen, eine umfassende Palette an Wealth-Management-Dienstleistungen zu erbringen – von der Vermögensverwaltung über die Nachlassplanung bis hin zu Corporate-Finance-Beratung und Art Banking.
- Die verwalteten Vermögen unseres gesamten Wealth-Management-Geschäfts, einschliesslich jener in den USA, belaufen sich auf insgesamt 1,3 Billionen Franken.



UBS von A bis Z

Kapital in Höhe von 1,75 Milliarden Franken aufzunehmen, war für das Multinationals-Team von UBS in Genf Herausforderung und Chance zugleich. «Von Beginn an war klar, dass es sich um ein interessantes und komplexes Projekt handeln würde. Dank unseres Know-hows und unserer globalen Präsenz waren wir überzeugt, es erfolgreich bewältigen zu können», meint Teamleiter Philippe Widmer dazu.

Kunde war der Kanton Waadt, eine regionale Regierungsbehörde, die zur Refinanzierung der Waadtländer Kantonalbank (BCV) in kürzester Zeit 1,25 Milliarden Franken beschaffen musste. Zudem wurden mehrere hundert Millionen Franken für Ausgaben des Kantons benötigt.

Der Waadtländer Finanzdirektor Francis Randin, der diese Refinanzierung beaufsichtigte, erklärt, warum die Wahl auf UBS fiel: «Wir haben die Kreativität, die das UBS-Team in der Vergangenheit bewies, stets geschätzt und vertrauten auf die Möglichkeiten der Bank, eine solche Anleihe zu platzieren.»

In einem unsicheren Umfeld bedeutet es eine echte Herausforderung, so viel Kapital aufzunehmen. Der Schweizer Kapitalmarkt, an dem sich die Kantone sonst eindecken, kam in diesem Fall als Finanzierungsquelle nicht in Frage. Der hohe Betrag hätte möglicherweise zu Störungen des Marktes geführt.

All dies führte zum Schluss, dass die Finanzierung über die internationalen Märkte erfolgen müsste – allerdings in Schweizer Franken, um zusätzliche Komplikationen für den Kanton Waadt zu vermeiden.

Philippe Widmers Team machte sich gleich zwei der wichtigsten Stärken von UBS zunutze: die globale Reichweite des Unternehmens und die Ressourcen, die es durch die weltweite Zusammenarbeit verschiedener Einheiten bündeln kann. Bevor UBS die Finanzierung am Kapitalmarkt in Angriff nahm, arrangierte sie jedoch gemeinsam mit weiteren Investoren einen Überbrückungskredit.

Um die Transaktion an den internationalen Märkten abwickeln zu können, musste der Kanton Waadt von



Standard & Poor's zuerst ein Rating erhalten. Dank der Unterstützung von UBS-Spezialisten gelang dies in der Rekordzeit von zwölf Wochen.

Nun war UBS in der Lage, an diversen europäischen Kapitalmärkten eine Anleihe für den Kanton Waadt aufzulegen. In Anbetracht des Emissionsvolumens stellte schon alleine die Denomination der Anleihe – die einzig auf Schweizer Franken lauten sollte – eine anspruchsvolle Aufgabe dar. UBS-Einheiten in der französischsprachigen Schweiz, in London, New York und Zürich nahmen Kontakt untereinander auf. Rund 50 Personen arbeiteten bei UBS direkt oder indirekt an der Transaktion mit. Dank dieses Erfolgs erhielt der Kanton Waadt die benötigten Mittel und konnte die Bilanz der Kantonalbank sanieren. Francis Randin ist äusserst zufrieden: «Ein solches Ergebnis lässt sich nur erzielen, wenn die beteiligten Parteien einander vollständig vertrauen. UBS ermöglichte innerhalb kürzester Zeit eine langfristige Finanzierung zu vorteilhaften Bedingungen. Wahrhaftig eine Meisterleistung.»



Der umgebaute Traum

Wohnen im Bauernhaus – ein Traum, der sich manchmal verwirklichen lässt. So beispielsweise für diesen Basler UBS-Kunden. Sein Traum liegt inmitten des Berner Oberlands auf gut 1000 Metern über dem Meeresspiegel. Das alte Bauernhaus aus dem 18. Jahrhundert war jedoch alles andere als bezugsbereit, als es ihm zum ersten Mal auffiel. Die Kosten für den Umbau nach seinen Vorstellungen würden den Kaufpreis bei weitem übersteigen.

Trotzdem – nach Besichtigung des Hauses nahm er Kontakt mit der lokalen UBS-Geschäftsstelle im Berner Oberland auf. Nach dem ersten Gespräch gab diese die Informationen an die UBS-Kollegen in Basel weiter, sodass der Kunde sich jederzeit an einen Ansprechpartner an seinem Wohnort wenden konnte.

Philippe Salvisberg, Experte für Immobilienfinanzierung in Basel, erinnert sich: «Meine Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit dem Kundenberater eine Lösung zu finden, die genau den Bedürfnissen unseres Kunden entspricht – so auch in diesem Fall, bei dem ich von Beginn weg involviert war.»

Der Kunde hatte beabsichtigt, das Bauernhaus mit eigenen Mitteln zu erwerben und den Umbau teilweise



über eine Hypothek zu finanzieren. Wie hoch das Objekt nach Fertigstellung zu bewerten sein würde, war zunächst unklar, da noch keine detaillierten Pläne vorlagen. Der Kunde wollte aber so rasch wie möglich eine Festhypothek abschliessen, weil er mit steigenden Zinsen rechnete.

Eine weitere Besonderheit bestand in der bevorstehenden Umzonung des Objekts. Zum Zeitpunkt des Kaufs lag es in der so genannten Landwirtschaftszone und war deshalb vorderhand nur beschränkt belehnbare. Salvisberg: «Aufgrund dieser speziellen Situation haben wir dem Kunden vorgeschlagen, die gewünschte Finanzierung mit einer Zusatzdeckung in Form von verpfändeten Vermögenswerten abzuschliessen. Sobald wir wissen, wie viel der Umbau tatsächlich gekostet hat, werden wir das Objekt neu bewerten und die Zusatzdeckung wieder freigeben.»

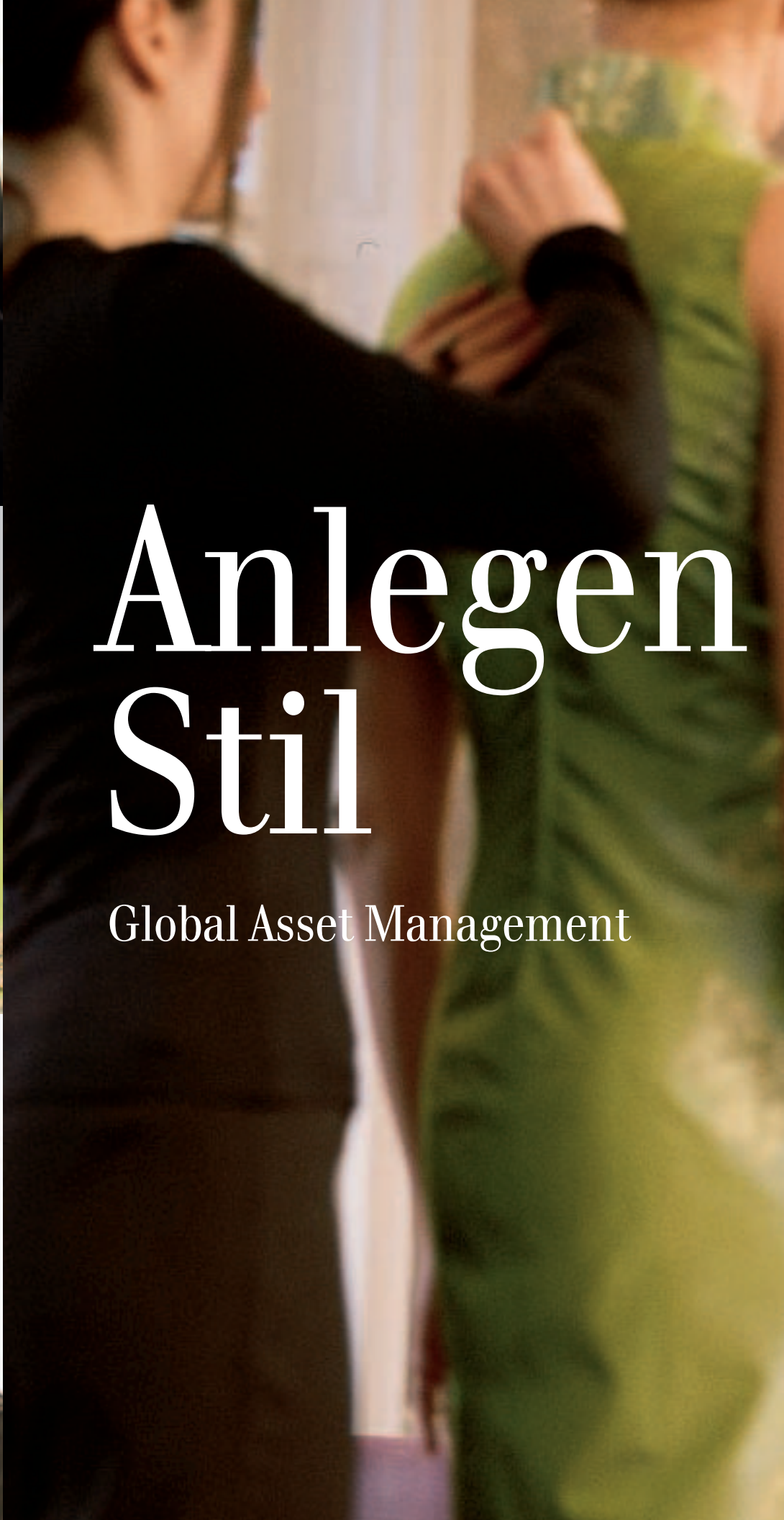
Der Kunde ist mit dieser Lösung mehr als zufrieden: «Auf diese Weise konnte ich das Haus ohne Verzögerung kaufen und die Hypothek genau zu jenen Bedingungen fixieren, die ich mir vorgestellt hatte. Die Zusammenarbeit mit UBS habe ich als speditiv, unbürokratisch und innovativ erlebt.»

Fakten & Zahlen zu Business Banking

- UBS ist Marktführerin im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft.
- Wir unterhalten Verbindungen zu 3,5 Millionen Individualkunden und 150 000 Geschäftskunden in der Schweiz sowie zu 3000 Finanzinstitutionen weltweit und erbringen umfassende Bank- und Wertschriftenleistungen für Privat- und Firmenkunden.
- Mit einem Kreditportfolio in Höhe von 139 Milliarden Franken nehmen wir eine führende Position auf dem Schweizer Markt für Hypothekar- und Kleinkredite ein.
- Unser breites e-banking-Angebot bildet zusammen mit den 1225 multifunktionalen Geldautomaten und den 303 Geschäftsstellen ein Netzwerk, das dichter ist als bei jedem Schweizer Konkurrenten.



Ihr Look ist nicht nur eine Frage der Mode – er ist Ausdruck Ihrer Persönlichkeit und Ihres Stils. Ein geschultes Auge sieht, welcher Farbton zu Ihrem Hauttyp passt. Geschickte Hände entwerfen ein Kleid und passen es an, bis es wie angegossen sitzt und Sie bei der Anprobe sagen: «Ja, das bin ich.»



Anlegen Stil

Global Asset Management



mit



Die Aktion Arcadia

Kurz nach der Übernahme der Arcadia Group, einer britischen Einzelhandelskette, veranlasste Philip Green eine genaue Überprüfung der Pensionskassen von Arcadia. Dabei traten Probleme zu Tage, die es zu lösen galt. Wie bei zahlreichen anderen hatten auch bei diesen beiden Kassen sinkende Aktienkurse zu einem Defizit geführt. Ausserdem gab es nicht einmal bei einer Erholung der Märkte Gewähr dafür, dass dieses Loch gestopft werden könnte.

Philip Green entschloss sich, sofort zu handeln. Er stockte die Kassen mit neuen Beiträgen auf, um sicherzustellen, dass das Leistungsprimat aufrecht erhalten werden konnte. Gleichzeitig traf er sich mit den Stiftungsräten und erörterte seine Ideen für die Anlagestrategie der Pensionskassen. Diese Ideen waren von Vorsicht geprägt und dennoch innovativ. Basierend darauf wurde ein Plan ausgearbeitet, um einerseits neue Defizite zu vermeiden und andererseits die Renditen präziser auf die zukünftigen Verbindlichkeiten abzustimmen.

Anfang Mai legten die Stiftungsräte ihre Anforderungen für eine neue, auf absolute Renditen ausgerichtete Anlagestrategie auf den Tisch. Sie wünschten einen Vorschlag mit aggressiver Aktienkomponente, einem aktiveren Ansatz bei den festverzinslichen Papieren und einer höheren Gewichtung von Immobilienwerten. Da UBS mehr als 30% der bestehenden Mandate für Arcadias Pensionskassen betreute, war sie mit deren Anforderungen bereits vertraut. Der erste Vorschlag

der Bank beruhte auf einem «Product-by-Product»-Ansatz und folgte genau dem Plan der Trustees. Nur wenige Tage später jedoch wartete das UBS-Team mit einem zweiten, vollständig überarbeiteten Vorschlag auf. Das Konzept mit Namen «Real Return Plus» beruhte auf den neu entwickelten «Dynamic Alpha»-Strategien. Es zielte auf eine Integration jener Vermögensklassen ab, die von den Stiftungsräten bevorzugt wurden – und zwar auf eine Weise, die das Verlustrisiko des Gesamtvermögens massiv reduzierte. Mit anderen Worten: Das neue Konzept beschränkte sich nicht auf die einzelnen Produktbereiche, sondern fasste vielmehr das Hauptziel der Stiftungsräte ins Auge: die Abstimmung der Renditen auf die Verbindlichkeiten. «Um konstantere Renditen zu erzielen, musste das Risiko diversifiziert werden. Dazu benutzen wir die bekannten Bausteine und strukturierten sie auf eine ganz neue Art», erläutert der Leiter des zuständigen UBS-Kundenteams.

Im Juni luden die Stiftungsräte der Arcadia-Pensionskassen zur Präsentation des neuen UBS-Konzepts ein. Im Anschluss daran wurden die zugrunde liegenden Annahmen und Ziele detailliert ausgestaltet – in Zusammenarbeit mit Beratern von Arcadia.

Die Stiftungsräte waren von der genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Lösung begeistert. Sie erteilten den Fondsmanagern bei UBS ein neues Mandat und vertrauten ihnen zusätzliche Gelder an.



Fakten & Zahlen zu Global Asset Management

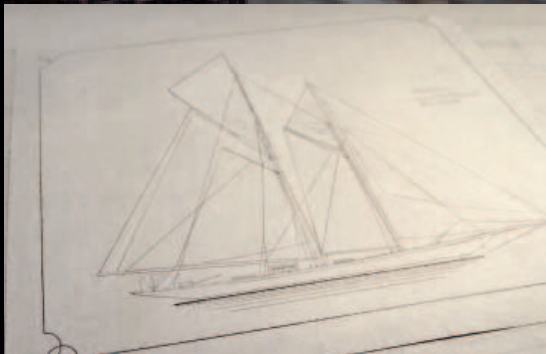
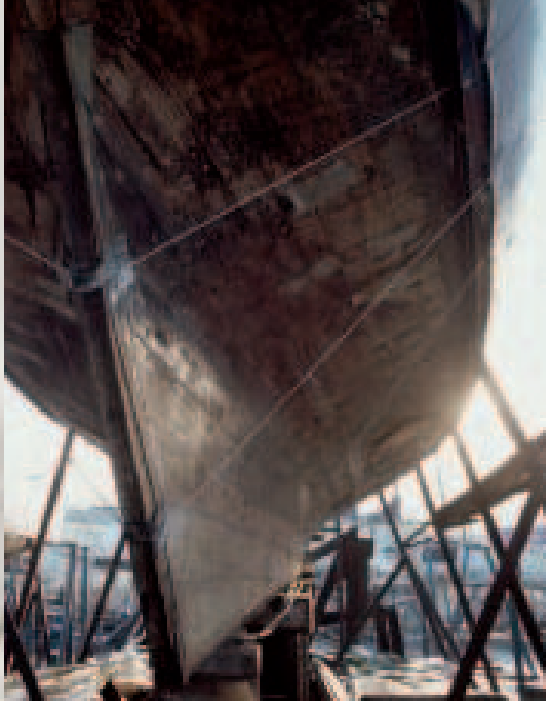
- UBS verwaltet Vermögen in Höhe von insgesamt 574 Milliarden Franken. Wir sind bestrebt, für unsere institutionellen und Wholesale-Intermediary-Kunden mit innovativen Dienstleistungen überdurchschnittliche Anlageresultate zu erzielen.
- Die Geschäftstätigkeit von Global Asset Management erstreckt sich auf 21 Länder. Die wichtigsten Büros befinden sich in London, Chicago, New York, Tokio und Zürich. Die Unternehmensgruppe beschäftigt über 2600 Mitarbeiter, darunter 520 Anlagespezialisten.
- Das Kerngeschäft, die Vermögensverwaltung, basiert auf einer klar wertorientierten Anlagephilosophie. Sie legt den Schwerpunkt bei der Titelbeurteilung auf die Fundamentalanalyse.
- Das Geschäft mit alternativen Anlagen umfasst diverse Spezialgebiete, einschliesslich Hedge Funds.
- Das Immobiliengeschäft erwirbt, verkauft und verwaltet aktiv Immobilienanlagen.

Geschäft ist

Investment Bank



Geschäft



Traditionen sind von unschätzbarem Wert. Sie erinnern uns an die Leistungen in der Vergangenheit. Die Restaurierung einer alten Jacht bedeutet viel Arbeit und erinnert gleichzeitig an früheren Glanz.



Wandel in Japan

Ab Mitte 2000 hatte Japan für Vodafone oberste Priorität. Ein Unternehmen mit globalen Ambitionen konnte den weltweit drittgrössten Mobilfunkmarkt nicht vom Spielfeldrand aus beobachten.

Bis dahin hatte sich Vodafones Engagement in Japan auf eine Minderheitsbeteiligung an den J-Phone-Firmen beschränkt. Damit nicht genug – die Konkurrenten AT&T und British Telecom besaßen gemeinsam mit drei lokalen Eisenbahngesellschaften eine Mehrheit an Japan Telecom, dem Mutterhaus von J-Phone.

Das Vodafone-Team von UBS nahm diese fragmentierten Besitzverhältnisse genauer unter die Lupe und gelangte zu einer wichtigen Erkenntnis: Gerade die Komplexität dieser Beteiligungen könnte eine Einstiegschance bieten.

Den UBS-Spezialisten war klar, dass die Eisenbahngesellschaften unter Druck standen, ihre Nicht-Kernbeteiligungen zu veräussern. So schlugen sie vor, zwei von ihnen auf ihre Beteiligungen anzusprechen. Nur zwölf Wochen nach den ersten Kontakten und einem

zwischenzeitlichen Treffen in London wurde eine erste Transaktion angekündigt.

Vodafone erwarb eine 15%-Beteiligung an Japan Telecom. Darauf folgte eine Reihe weiterer Transaktionen für das Unternehmen, das schliesslich ein Übernahmeangebot für die verbleibenden Japan-Telecom-Aktien lancierte, die sich noch im Besitz der Eisenbahngesellschaften befanden.

Diese Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 11,5 Milliarden US-Dollar entsprachen der bis dahin grössten Direktinvestition in Japan. Zur Finanzierung nur einer einzigen Tranche führte UBS für Vodafone eine Aktienemission durch, die innerhalb weniger Stunden mehr als 5 Milliarden US-Dollar einbrachte. Im Oktober 2001 – weniger als ein Jahr nach der ersten Transaktion – hatte Vodafone die Kontrolle über J-Phone gewonnen, Japans drittgrössten Mobilfunkanbieter.

In der Zwischenzeit hatte Vodafone die vier J-Phone-Gesellschaften mit Unterstützung von UBS zu einem





Unternehmen zusammengeführt und so deren Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit deutlich gesteigert. In einem letzten Schritt und im Einklang mit dem erklärten Schwerpunkt, dem Mobilfunkgeschäft, wurde dann der Festnetzbereich von Japan Telecom abgestossen. Im August 2003 beschaffte UBS in einer beispiellosen Transaktion über 2,2 Milliarden US-Dollar an liquiden Mitteln und Vorzugskapital.

Das Topmanagement von Vodafone fasst diese Leistung wie folgt zusammen: «Mit seinem Wissen, seinen Beziehungen und seinem Know-how half uns das UBS-Team, das von vielen als unmöglich Erachtete zu erreichen – eine rasche freundliche Übernahme, dank der wir im wichtigen japanischen Markt nun über ein konsolidiertes, reines Mobilfunkgeschäft verfügen.»

Japan Telecom bedeutete für Vodafone mehr als nur eine weitere Akquisition. Die Marke Vodafone ist in Japan heute omnipräsent. Der Wandel ist vollzogen.



Fakten & Zahlen zur Investment Bank

- UBS gehört zu den global führenden Investmentbanken und Wertschriftenhäusern und bietet Unternehmen, institutionellen Investoren, Regierungen und Finanzintermediären auf der ganzen Welt eine umfassende Dienstleistungspalette an.
- Dank unserer globalen Reichweite erhalten die Kunden einen einzigartigen Zugang zu den internationalen Finanzmärkten. Dabei können sie von einem umfassenden Spektrum an Produkten und Dienstleistungen profitieren.
- Die Investment Bank hat ihren Sitz in London und New York und beschäftigt über 15 000 Mitarbeiter in 31 Ländern. Ihre Aktivitäten sind global ausgerichtet und gliedern sich in drei Bereiche: Equities, Investment Banking sowie Fixed Income, Rates and Currencies.
- Der Bereich Equities ist auf den weltweiten Primär- und Sekundärmärkten ein führender Anbieter von Aktien, aktiengebundenen Produkten und Aktienderivaten. UBS ist Mitglied von über 80 Börsen in 31 Ländern und in 40 Städten auf der ganzen Welt präsent.



Informationen nach Mass

Würde Deutschland das nächste Japan werden? Anfang 2003 drohte die Anlagestrategie eines globalen institutionellen Anlegers aufgrund der möglichen Deflation in Europas grösster Volkswirtschaft zu versagen. Um die Risiken besser beurteilen zu können, wandten sich die Fondsmanager an unser Team Customized Research and Data Solutions.

Unter Mitwirkung der Ökonomen und Branchenanalysten innerhalb von UBS erarbeitete das Team einen detaillierten Bericht, einschliesslich einer Checkliste mit «Wegweisern» oder Massnahmen. Anhand dieser konnte der Kunde erkennen, ob die verantwortlichen Politiker die richtige Richtung einschlagen würden, um die Gefahr von Preissenkungen erfolgreich abzuwenden. «Anstelle eines allgemeinen Research-Berichtes lieferten wir unserem Kunden präzise Antworten auf spezifische Fragen», fasst Teamleiterin Julie Hudson zusammen.

Die Fähigkeit, vielschichtige Fragestellungen anzugehen, beruht nicht allein auf der kollektiven Erfahrung des sechsköpfigen Customized-Research-Teams. Hinzu kommt die Möglichkeit, auf sämtliche Ressourcen der Bank zurückzugreifen, sei es im Sektor-, Branchen- oder quantitativen Research, in den Bereichen Bewertung, Volkswirtschaft, Kredite oder auf anderen Gebieten. Das Ziel des Teams besteht darin, den Kunden bei der Entscheidungsfindung in Anlagefragen zu unterstützen. Dies schliesst auch die Entwicklung von Anlageideen mit ein. Der Erfolg hängt davon ab, wie genau das Team die Anlageziele und -prozesse seines Kunden kennt.

Das Team Customized Research wurde vor zwei Jahren im Zuge der steigenden Nachfrage nach massgeschneiderten Informationspaketen gegründet. Es erfüllt eine Aufgabe, mit der sich alle professionellen Anleger konfrontiert sehen: die wesentlichen Informationen aus den Unmengen von Research-Produkten der Investmentbanken herauszufiltern.

Die gleiche Herausforderung lässt sich auch von einer anderen Seite her angehen. Wie der Name erahnen lässt, bündelt der «Gatekeeper»-Service alle bei UBS verfügbaren Research-Informationen und stimmt sie auf die spezifischen Bedürfnisse der Anlageexperten auf Kundenseite ab.

Als zentrale Anlaufstelle für mehr als 90 Institute sind die Mitglieder des Gatekeeper-Teams bestens in der Lage, die Entscheidungsprozesse ihrer Kunden zu verstehen und zu unterstützen. Das Team arbeitet eng mit den Kunden zusammen und schöpft sämtliche Ressourcen der Bank aus, um die benötigten Informationen zu liefern – genau zu dem Zeitpunkt und auf die Art, wie es der Kunde wünscht.

Aus den Reaktionen der Kunden zu schliessen, bietet dieses «Pull»-Modell wesentliche Vorteile gegenüber dem klassischen «Push»-Modell, bei dem die Kunden Informationen von zahlreichen Stellen aus diversen Produktbereichen erhalten.

Sowohl die Customized-Research- als auch die Gatekeeper-Initiative bekräftigen die Absicht von UBS, effiziente und massgeschneiderte Dienstleistungen zu erbringen, die den spezifischen Bedürfnissen unserer Kunden entsprechen.



Fakten & Zahlen zur Investment Bank

- Das unabhängige Aktienresearch-Team beurteilt die Aussichten von rund 2900 Unternehmen aus diversen Sektoren und betreibt Research zu den Themen Konjunktur, Strategie und Derivate.
- Die Investment Bank erbringt Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für einen globalen Firmenkundenstamm. Die Angebotspalette erstreckt sich von Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions) über die Überprüfung von Strategien bis hin zu Lösungen für Unternehmensrestrukturierungen.
- Die 2200 weltweit tätigen Spezialisten der Einheit Fixed Income, Rates and Currencies bieten Firmen-, institutionellen und Retailkunden auf allen wichtigen Märkten ein breites Angebot an innovativen Produkten an.



An Ihrer

Wealth Management in den USA

Für die Restauration einer alten Jacht bedarf es höchster Handwerkskunst. Will man die zeitlose Eleganz eines Schiffes wieder aufleben lassen, darf man keine Mühen scheuen. Der ursprüngliche Gedanke des Schiffbauers und -designers muss bis ins Detail ergründet werden, um das Original exakt nachzubilden.





Seite





Die Zukunft sichern

Es ist nichts Ungewöhnliches, dass sich vermögende ältere Menschen über die Nachlassplanung Gedanken machen. Im Fall dieses Ehepaares aus der Nähe von Chicago sah sich Finanzberater Paul Skurie aber mit einer ganz besonderen Situation konfrontiert.

Stellen Sie sich vor, Ihr Vermögen wäre nicht in einem gut diversifizierten Portfolio angelegt, sondern in einem einzigen Titel konzentriert. Manche mögen sich in ähnlichen Umständen wiederfinden, doch im vorliegenden Fall belief sich diese Einzelposition auf fast 60 Millionen US-Dollar. Das Aktienpaket war nicht bei UBS deponiert. Da es sich bei dem Geld um das Erbe der Ehefrau von ihrem Vater handelte, waren starke Emotionen damit verbunden.

Dies bedeutete auch Zurückhaltung gegenüber alternativen Anlagemöglichkeiten. Diese Zurückhaltung kam nicht von ungefähr: Ein Familienmitglied, das im Besitz einer ähnlich grossen Position im selben Titel war, hatte sich von einem anderen Unternehmen beraten lassen – und schliesslich einen markanten Wertverlust hinnehmen müssen. Die gesunde Skepsis des Ehepaares gegenüber aktiven Anlagestrategien war also nicht gänzlich unbegründet. Paul Skurie musste eine solide Vertrauensbasis schaffen, bevor er die Nachlassplanung zum Thema machen konnte.

Eine solche Möglichkeit bot sich, als das Ehepaar beschloss, in die Nähe der einen Tochter zu ziehen. Es benötigte nun einen Kredit, um die Zeit zwischen dem Verkauf des alten und dem Kauf eines neuen Hauses zu überbrücken. Gemeinsam mit der regionalen UBS-Kreditspezialistin Anita Ortiz eröffnete Paul Skurie eine Kreditlinie über 2 Millionen US-Dollar zugunsten des Ehepaares. In der Folge wurde ein kleiner Teil der

Aktienposition zur Sicherung des Kredits an UBS übertragen.

Dieser Schritt half, das Vertrauen der Kunden zu festigen. Nach einer Weile sprach Paul Skurie den Kern der Sache an: «Vermögenserhaltung bedeutet auch, die Erbschaftssteuern zu minimieren.» Nach dem Tod ihres Vaters vor einigen Jahren hatte die Ehefrau es bedauert, diesem Thema nicht mehr Beachtung geschenkt zu haben. So ergriff Paul Skurie nun die Initiative. Er kontaktierte einen Erbschaftsspezialisten sowie einen Versicherungsberater und präsentierte dem Ehepaar eine massgeschneiderte Versicherungslösung.

Das Paar zeigte sich besorgt über die Prämie für die Lebensversicherung, die aufgrund des Alters der Versicherten weit über 1 Million US-Dollar pro Jahr betrug. Erneut war Teamarbeit gefragt: Anita Ortiz erklärte, dass sich die Prämien für die Versicherung über das Kreditprodukt «Premier Credit Line» von UBS finanzieren liessen. Mit dieser Lösung könnte das Ehepaar die jährlichen Prämien aus dem Kredit zahlen, dessen Zinssatz auf einem marktüblichen, relativ günstigen Niveau lag. Ein weiterer Vorteil dieser Lösung bestand darin, dass die Kunden damit ihr Vermögen bewahren und über Jahre hinweg ihren Lebensunterhalt bestreiten konnten.

Das Produkt war ein durchschlagender Erfolg und veranlasste die Töchter des Ehepaares, sich ebenfalls von UBS beraten zu lassen. In den Worten der Kundin: «Mein Mann und ich sind sehr zufrieden, wie UBS uns geholfen hat, diese Lösung zu finden. Die Bank hat dabei viel Energie und Zeit investiert, was wir ausserordentlich geschätzt haben – und wofür wir uns nochmals bedanken möchten.»



Fakten & Zahlen zu Wealth Management USA

- UBS bietet wohlhabenden und sehr vermögenden Privatkunden als fünftgrösster US-Vermögensverwalter ein breites Spektrum an erstklassigen Wealth-Management-Dienstleistungen.
- Über unser Netzwerk von 7766 Finanzberatern in 366 Niederlassungen verwalten wir Vermögen in Höhe von 634 Milliarden Franken und betreuen nahezu 2 Millionen Privatkunden.
- Unsere Stärke liegt darin, dass wir grössten Wert auf den Aufbau und die Pflege einer beratungsorientierten Beziehung zwischen den wohlhabenden Kunden und ihren Finanzberatern legen. Diese bieten ihren Kunden eine abgerundete Palette von Anlageprodukten und -dienstleistungen.
- Wir investieren viel in die Entwicklung und Verbesserung des Know-hows unserer Finanzberater, wobei der Schwerpunkt auf der Ausbildung liegt. Die Finanzberater spielen eine zentrale Rolle beim Aufbau langfristiger, beidseitig nutzbringender Kundenbeziehungen.
- Die von unseren nationalen und internationalen Wealth-Management-Einheiten verwalteten Vermögen belaufen sich auf 1,3 Billionen Franken.

Ergebnis 2003





Corporate Governance

Corporate Governance dient dem Erfolg des Unternehmens. Ziel ist es, die Interessen der Aktionäre zu wahren und Mehrwert zugunsten sämtlicher Anspruchsgruppen zu schaffen. Corporate Governance strebt ein Gleichgewicht zwischen Führung, Kontrolle und Transparenz an. Dazu gehören effiziente Prozesse der Entscheidungsfindung, die zum Unternehmenserfolg beitragen.

Führungsstruktur

Wir verfügen auf oberster Stufe über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates einerseits und des Präsidenten der Konzernleitung und Chief Executive Officer (CEO) andererseits sind zwei verschiedenen Personen übertragen, damit die Gewaltentrennung gewährleistet ist. Keine Person kann Mitglied beider Gremien sein. Mit dieser Struktur sind die gegenseitige Kontrolle und die institutionelle Unabhängigkeit der beiden Organe sichergestellt.

Der Verwaltungsrat ist als höchstes Gremium verantwortlich für die Strategie und Oberleitung der Gesell-

schaft. Zudem obliegt ihm die Aufsicht über die Konzernleitung. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats wird von den Aktionären gewählt. Der Verwaltungsrat wählt seinen Präsidenten und seine Vizepräsidenten, die zusammen das Präsidium bilden. Der Verwaltungsrat ernannt auch die Präsidenten und Mitglieder des Audit Committee, des Kompensationsausschusses und des Nominationsausschusses. Die Mehrheit der Verwaltungsräte sind externe Mitglieder und von der Bank unabhängig. Im Einklang mit den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen hat der Verwaltungsrat die Leitung des Tagesgeschäfts der Konzernleitung übertragen. Die Aufsicht und Kontrolle der operativen Unternehmensführung obliegt dem Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat zählte am 31. Dezember 2003 neun Mitglieder. Johannes A. de Gier tritt anlässlich der Generalversammlung vom 15. April 2004 aus dem Verwaltungsrat zurück. Grund dafür ist seine neue Funktion als Verwaltungsratspräsident der Holdinggesellschaft, die 2003 innerhalb von UBS gegründet wurde und unsere Privatbanken sowie das Asset-Management-Geschäft von GAM unter sich vereint. Hans Peter Ming, dessen Amtszeit 2004 abläuft, stellt sich nicht zur Wiederwahl, da er das Rücktrittsalter erreicht hat.

Mitglieder des Verwaltungsrates			Stand 31. Dezember 2003	
Name	Geschäftsadresse	Funktion bei UBS	Erstmalige Wahl	Ablauf der Amtsdauer
Marcel Ospel	UBS AG Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich	Präsident	2001	2005
Alberto Togni	UBS AG Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich	Vollamtlicher Vizepräsident	1998	2005
Peter Böckli	Böckli Bodmer & Partners St. Jakobs-Strasse 41, CH-4002 Basel	Nebenamtlicher Vizepräsident Präsident des Nominationsausschusses	1998	2006
Ernesto Bertarelli	Serono International SA Ch. des Mines 15bis, CH-1211 Genève 20	Mitglied des Kompensationsausschusses	2002	2006
Sir Peter Davis	J Sainsbury plc 33 Holborn, GB-London EC1N 2HT	Mitglied des Audit Committee Mitglied des Nominationsausschusses	2001	2004 ¹
Johannes A. de Gier	GAM Klausstrasse 10, CH-8008 Zürich	Mitglied des Verwaltungsrates Vollamtlicher Vizepräsident bis Februar 2003	2001	2006 ²
Rolf A. Meyer	Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch	Präsident des Kompensationsausschusses Mitglied des Audit Committee	1998	2006
Hans Peter Ming	Sika AG Wiesenstrasse 7, CH-8008 Zürich	Mitglied des Kompensationsausschusses Mitglied des Nominationsausschusses	1998	2004 ²
Lawrence A. Weinbach	Unisys Corporation Unisys Way, Blue Bell, PA 19424, USA	Präsident des Audit Committee	2001	2005
Sekretär des Verwaltungsrates		Gertrud Erismann-Peyer		

¹ Zur Wiederwahl anlässlich der Generalversammlung 2004 vorgeschlagen. ² Rücktritt anlässlich der Generalversammlung 2004.

Jedes Mitglied des Verwaltungsrates wird von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die erste Amtsdauer jedes Verwaltungsrates ist jedoch so festgelegt, dass es jedes Jahr zur Wahl oder Wiederwahl rund eines Drittels aller Verwaltungsratsmitglieder kommt.

Der Generalversammlung 2004 werden folgende Personen zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen: Stephan Haeringer, gegenwärtig Vizepräsident der Konzernleitung, Helmut Panke, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG, München, und Peter Spuhler, Inhaber der Stadler Rail AG, Bussnang, Schweiz. Nach diesen Veränderungen wird der Verwaltungsrat zehn Mitglieder umfassen – drei vollamtliche und sieben nebenamtliche.

Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für die operative Führung des Unternehmens. Sämtliche Konzernleitungsmitglieder werden vom Verwaltungsrat gewählt. Die Konzernleitung, insbesondere der CEO, verantwortet gegenüber dem Verwaltungsrat und dessen Präsidenten die Umsetzung und die Ergebnisse der Geschäftsstrategien der Bank. Der CEO trägt ferner die Verantwortung für die Geschäfts- und Finanzplanung, die Finanzberichterstattung sowie die Definition und Aufsicht der Risikokontrolle. Gemeinsam mit dem Präsidenten und den Vizepräsidenten des Verwaltungsrates obliegt der Konzernleitung die Entwicklung der UBS-Strategien. Am 31. Dezember 2003 zählte die Konzernleitung zehn Mitglieder (Fotos nebenstehend). Im Januar 2004 verliess Joseph J. Grano die Konzernleitung. Zu seinem Nachfolger als CEO der Unternehmensgruppe Wealth Management USA wurde Mark B. Sutton bestimmt, vormals President und Chief Operating Officer. Clive Standish, Chairman und CEO Asia Pacific, wird per 1. April 2004 Chief Financial Officer. Stephan Haeringer, derzeit Vizepräsident der Konzernleitung, wird der Generalversammlung vom 15. April 2004 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen. Nach diesen Veränderungen wird die Konzernleitung acht Mitglieder umfassen.



Peter A. Wuffli
Präsident der Konzernleitung und CEO

Joseph J. Grano Jr.
Chairman
Wealth Management USA

Clive Standish
Chairman und CEO
Asia Pacific

Marcel Rohner
CEO
Wealth Management & Business Banking

John A. Fraser
Chairman und CEO
Global Asset Management

Stephan Haeringer
Vizepräsident der Konzernleitung

Mark B. Sutton
CEO
Wealth Management USA

John P. Costas
Chairman und CEO
Investment Bank

Georges Gagnebin
Chairman
Wealth Management & Business Banking

Peter Kurer
Group General Counsel

Vergütungen an die Unternehmensführung

Grundsätze der Kompensation und Entscheidungskompetenzen

Die Vergütung an die oberste Unternehmensführung besteht aus einem Basissalär und einer leistungsabhängigen Komponente. Diese Leistungskomponente macht in der Regel einen Grossteil der Gesamtkompensation aus und wird hauptsächlich in Form gesperrter UBS-Aktien ausbezahlt.

Die Höhe der Entlohnung ist vom Unternehmensergebnis sowie von der Leistung des Einzelnen abhängig und kann von Jahr zu Jahr stark variieren. Sie orientiert sich zudem an der Rentabilität des Unternehmens, an Vorjahresergebnissen sowie an den im Businessplan festgelegten Zielen.

Insbesondere die Vergütung an die oberste Unternehmensführung ist eng an die Erwirtschaftung nachhaltiger Renditen für die Aktionäre gebunden und schafft damit angemessene Anreize für eine langfristige Wertschöpfung.

Die Genehmigung der Kompensation und die Erarbeitung von Vergütungssystemen für die oberste Führungsebene sind strikt geregelt. Der Kompensationsausschuss des Verwaltungsrates, der aus unabhängigen Mitgliedern besteht, spielt dabei eine zentrale Rolle. Es verfügt niemand über die Kompetenz, seine eigene Vergütung zu genehmigen.

Nähere Angaben zur Kompensation an die oberste Führungsebene sind im Handbuch 2003/2004 zu finden.

Vergütungen an die oberste Unternehmensführung im Jahr 2003

Im Berichtsjahr beliefen sich die Vergütungen an die oberste Unternehmensführung (ohne so genannte Retention Payments zur Bindung von Führungskräften nach der Fusion mit PaineWebber) auf insgesamt 158,4 Millionen Franken. Diese Gruppe umfasst die beiden vollamtlichen Verwaltungsräte, die zehn Mitglieder der Konzernleitung sowie Johannes A. de Gier, der im ersten Quartal 2003 als vollamtliches Mitglied aus dem Verwaltungsrat ausschied. Von der Gesamtkompensationssumme entfielen 79,2 Millionen Franken auf Barzahlungen für die Basissaläre und die Baranteile der Boni. Weitere 64,2 Millionen Franken wurden in Form gesperrter UBS-Aktien und 12,8 Millionen Franken in Form gesperrter UBS-Optionen (beide zum Marktwert) ausbezahlt. Für die oberste Führungsebene richtete UBS Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen in Höhe von 1,2 Millionen Franken aus. Hinzu kamen Sach- und Zusatzleistungen (einschliesslich Autoleasing, Firmen-

auto, Vergünstigungen auf Bankprodukten und -dienstleistungen, Beiträge an die Krankenversicherung sowie einer allgemeinen Spesenpauschale) in Höhe von 1 Million Franken.

Im Jahr 2002 belief sich die Vergütung an die oberste Unternehmensführung auf insgesamt 147,1 Millionen Franken. Die oberste Führungsebene war in den beiden Jahren unterschiedlich zusammengesetzt: Die Vergütungen für das Jahr 2002 beinhalten Zahlungen an drei vollamtliche Verwaltungsratsmitglieder und zehn Konzernleitungsmitglieder, die per 31. Dezember 2002 im Amt waren, sowie an zwei ehemalige Konzernleitungsmitglieder, die UBS im Jahr 2002 verliessen.

Die durchschnittliche Entlohnung pro Kopf erhöhte sich 2003 im Vergleich zum Vorjahr um 21%.

Die Kompensation an das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtvergütung, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2003 17,2 Millionen Franken, einschliesslich gesperrter UBS-Aktien im Wert von 7,5 Millionen Franken. Zusätzlich erhielt Marcel Ospel Optionen (zum Marktwert) im Betrag von 1,6 Millionen Franken als langfristigen Leistungsanreiz zugeteilt.

Vergütungen an nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates

Die Entschädigung der nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder ist nicht ergebnisabhängig. Sie erhalten ein Grundhonorar von 300 000 Franken. Zusätzlich wird ihnen für jedes Präsidentenamt oder jede Mitgliedschaft in einem Ausschuss ein bestimmter Betrag ausgerichtet. Insgesamt wurden 2003 5,4 Millionen Franken in bar oder in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt.

Revision

Der Verwaltungsrat und sein Audit Committee sorgen dafür, dass die gesamte Revisionstätigkeit einwandfrei funktioniert. Das Präsidium trägt die Hauptverantwortung für die Aufsicht über die Konzernrevision, während das Audit Committee die Qualifikation, Unabhängigkeit und Leistung der externen Revision überwacht und beurteilt.

Ernst & Young AG, Basel, übt das globale Revisionsmandat für UBS aus. Die Firma wurde erstmals für die Revision der Jahresrechnung 1998 zum Hauptrevisor des Unternehmens ernannt. Seither wurde sie jedes Jahr an der Generalversammlung von den Aktionären in ihrem Amt bestätigt und wird auch der Generalversammlung 2004 zur Wiederwahl vorgeschlagen. Das Audit Committee hat bestätigt, dass Ernst

& Young sämtliche Unabhängigkeitsbedingungen der US-amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) erfüllt.

UBS bezahlte Ernst & Young im Jahr 2003 32,2 Millionen Franken (2002: 32,1 Millionen Franken) für revisionsbezogene Dienstleistungen und 19,6 Millionen Franken (2002: 23,8 Millionen Franken) für Dienstleistungen, die nicht mit der Revisionsarbeit zusammenhängen und vom Audit Committee vorgängig bewilligt wurden.

Die *Konzernrevision* gewährleistet eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und der Einhaltung wichtiger Bestimmungen

und Vorschriften. Ihr stehen uneingeschränkt sämtliche Konten, Bücher und Aufzeichnungen zur Einsichtnahme offen. Es sind ihr alle Auskünfte zu erteilen und Daten zur Verfügung zu stellen, die zur Erfüllung ihrer Revisionspflichten erforderlich sind. Alle wichtigen von der Konzernrevision aufgeworfenen Fragen werden dem verantwortlichen Management, dem CEO und dem Präsidium mittels formeller Revisionsberichte zur Kenntnis gebracht. Die Konzernrevision beschäftigt in der gesamten Bank rund 240 Fachkräfte. Um volle Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung zu gewährleisten, ist der Leiter der Konzernrevision, Markus Ronner, direkt dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt.

Finanzergebnis 2003

Erfolgsrechnung UBS		Veränderung in %			
<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Geschäftsertrag					
Zinsertrag		40 159	39 963	52 277	0
Zinsaufwand		(27 860)	(29 417)	(44 236)	(5)
Erfolg Zinsengeschäft		12 299	10 546	8 041	17
Wertberichtigungen für Kreditrisiken		(116)	(206)	(498)	(44)
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken		12 183	10 340	7 543	18
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft		17 345	18 221	20 211	(5)
Erfolg Handelsgeschäft		3 883	5 572	8 802	(30)
Übriger Erfolg		561	(12)	558	
Total Geschäftsertrag		33 972	34 121	37 114	0
Geschäftsaufwand					
Personalaufwand		17 231	18 524	19 828	(7)
Sachaufwand		6 086	7 072	7 631	(14)
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen		1 364	1 521	1 614	(10)
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen		943	2 460	1 323	(62)
Total Geschäftsaufwand		25 624	29 577	30 396	(13)
Ergebnis vor Steuern und Minderheitsanteilen		8 348	4 544	6 718	84
Steuern		1 618	678	1 401	139
Ergebnis vor Minderheitsanteilen		6 730	3 866	5 317	74
Minderheitsanteile		(345)	(331)	(344)	4
Konzernergebnis		6 385	3 535	4 973	81
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)		5.72	2.92	3.93	96
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)		5.61	2.87	3.78	95

Schreiben des Konzernprüfers

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernbilanz der UBS AG für die am 31. Dezember 2003 und am 31. Dezember 2002 abgeschlossenen Geschäftsjahre sowie die damit verbundenen Erfolgsrechnungen, Mittelflussrechnungen, Eigenkapitalnachweise und Anhänge für die Geschäftsjahre 2003, 2002 und 2001 (hierin nicht aufgeführt) geprüft. Unsere Prüfung erfolgte nach den in den USA allgemein anerkannten Prüfungsgrundsätzen sowie nach denjenigen des schweizerischen Berufsstandes. Im Bericht des Konzernprüfers vom 4. Februar 2004 (siehe UBS Finanzbericht, Seite 89) haben wir bestätigt, dass die Konzernrechnung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) übereinstimmt.

Gemäss unserer Beurteilung vermitteln die zusammengefasste Bilanz und Erfolgsrechnung des Konzerns auf den Seiten 46 und 47 des Jahresberichtes in allen wichtigen Punkten und in Bezug auf die Konzernrechnung, auf der sie basieren, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild.

Basel, 4. Februar 2004

Ernst & Young AG



Roger K. Perkin
Chartered Accountant
Leitender Revisor



Peter Heckendorn
lic. oec.
Leitender Revisor

Bilanz UBS	Veränderung in %		
<i>Mio. CHF</i>	31.12.03	31.12.02	31.12.02
Aktiven			
Flüssige Mittel	3 584	4 271	(16)
Forderungen gegenüber Banken	31 667	32 468	(2)
Barhinterlagen für geborgte Wertschriften	213 932	139 052	54
Reverse-Repurchase-Geschäfte	320 587	294 086	9
Handelsbestände	461 772	371 436	24
Positive Wiederbeschaffungswerte	84 334	82 092	3
Kundenausleihungen	212 504	211 647	0
Finanzanlagen	5 139	8 391	(39)
Rechnungsabgrenzungen	6 218	6 453	(4)
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1 616	705	129
Liegenschaften und übrige Sachanlagen	7 659	7 869	(3)
Goodwill und andere immaterielle Anlagen	11 529	13 696	(16)
Übrige Aktiven	25 459	8 952	184
Total Aktiven	1 386 000	1 181 118	17
<i>Total nachrangige Forderungen</i>	4 794	3 652	31
Passiven			
Verpflichtungen gegenüber Banken	127 153	83 178	53
Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften	53 278	36 870	45
Repurchase-Geschäfte	415 863	366 858	13
Verpflichtungen aus Handelsbeständen	143 957	106 453	35
Negative Wiederbeschaffungswerte	93 646	81 282	15
Verpflichtungen gegenüber Kunden	347 358	306 876	13
Rechnungsabgrenzungen	13 673	15 331	(11)
Ausgegebene Schuldtitel	120 237	129 411	(7)
Übrige Verpflichtungen	31 316	12 339	154
Total Fremdkapital	1 346 481	1 138 598	18
Minderheitsanteile	4 073	3 529	15
Eigenkapital			
Aktienkapital	946	1 005	(6)
Kapitalreserven	6 938	12 638	(45)
Netto nicht in der Erfolgsrechnung berücksichtigte Gewinne/(Verluste), nach Steuern	(983)	(159)	(518)
Gewinnreserven	36 725	32 638	13
Eigene Aktien	(8 180)	(7 131)	(15)
Total Eigenkapital	35 446	38 991	(9)
Total Passiven	1 386 000	1 181 118	17
<i>Total nachrangige Verpflichtungen</i>	9 301	10 102	(8)

Finanzergebnisse 2003

Im Berichtsjahr erzielten wir das zweitbeste Jahresergebnis seit der Fusion von UBS und SBV im Jahr 1998. Sämtliche Einheiten schnitten 2003 besser ab als im Vorjahr. Unser Reingewinn belief sich im Gesamtjahr 2003 auf 6385 Millionen Franken. Dies entspricht einem Plus von 81% gegenüber dem Vorjahr (3535 Millionen Franken). In beiden Jahren wurde das Ergebnis von finanziellen Sonderfaktoren beeinflusst: Im ersten Quartal 2002 wurde die Privatbank Hyposwiss verkauft, im vierten Quartal 2002 der Wert der Marke PaineWebber abgeschrieben und die Spitalgruppe Klinik Hirslanden veräussert. Im zweiten Quartal 2003 wurde die Clearing-Einheit Correspondent Services Corporation (CSC) verkauft. Bereinigt um diese Faktoren und vor Goodwill-Abschreibungen stieg der Reingewinn 2003 gegenüber dem Vorjahr um 33%. Die Eigenkapitalrendite betrug im Berichtsjahr 18,2% gegenüber 8,9% im Vorjahr. Das Ergebnis pro Aktie belief sich 2003 auf 5.72 Franken im Vergleich zu 2.92 Franken 2002. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis sank im Berichtsjahr auf 75,2% (2002: 86,2%).

Finanzielle Sonderfaktoren

Das Geschäftsergebnis von UBS wird im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) abgebildet. Zusätzlich stellen wir Kommentare und Analysen auf bereinigter Basis bereit, bei der gewisse Positionen, die UBS als «finanzielle Sonderfaktoren» bezeichnet, nicht berücksichtigt werden. Das Ergebnis wird vor Abschreibungen auf Goodwill und anderen erworbenen immateriellen Anlagen kommentiert. Diese Anpassungen reflektieren unseren internen Ansatz zur Ergebnisanalyse und zur Unternehmensführung. Dabei werden Zahlen vor Abschreibungen auf Goodwill und andere immaterielle Anlagen – bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren – verwendet, um die Ergebnisse mit denjenigen unserer Konkurrenten vergleichen und das zukünftige Wachstumspotenzial beurteilen zu können. Insbesondere unsere Finanzziele sind auf entsprechend bereinigter Basis (ohne Sonderfaktoren und vor Abschreibungen auf Goodwill und andere immaterielle Anlagen) angegeben. Sämtliche Analysen in der Managementrechnung basieren überdies auf dem operativen, um finanzielle Sonderfaktoren bereinigten Ergebnis. Dies soll Hinweise auf den zugrunde liegenden Geschäftserfolg liefern, unbeeinflusst von einzelnen Gewinnen oder Verlusten, die für geschäftsrelevante Entscheidungen unseres Managements nicht von Bedeutung sind. Welche Positionen als finanzielle Sonderfaktoren eingestuft werden, ist in von der Konzernleitung genehmigten Richtlinien definiert.

Die finanziellen Sonderfaktoren (einer im Jahr 2003 und drei 2002) sind im Folgenden näher beschrieben:

- Im zweiten Quartal 2003 erzielten wir aus dem Verkauf der Clearing-Einheit Correspondent Services Corporation (CSC) von Wealth Management USA einen Reingewinn von 2 Millionen Franken (161 Millionen Franken vor Steuern, verbucht in der Unternehmensgruppe Wealth Management USA). Die Nettoaktiven von CSC bestanden zu einem substanziellen Teil aus dem Goodwill der PaineWebber-Akquisition. Der Reingewinn der Transaktion versteht sich nach Abzug der Steuern in Höhe von 159 Millionen Franken (auf Kaufpreisbasis) und Abschreibungen auf Goodwill der CSC.
- Im vierten Quartal 2002 verbuchten wir für die als immaterieller Vermögenswert bilanzierte Marke PaineWebber eine Abschreibung von 953 Millionen Franken (1234 Millionen Franken vor Steuern, verbucht in der Unternehmensgruppe Wealth Management USA).
- Im vierten Quartal 2002 realisierten wir einen Reingewinn von 60 Millionen Franken (72 Millionen Franken vor Steuern, verbucht im Corporate Center) aus dem Verkauf der Privatklinikgruppe Hirslanden.
- Im ersten Quartal 2002 realisierten wir einen Reingewinn in Höhe von 125 Millionen Franken (155 Millionen Franken vor Steuern, verbucht im Corporate Center) aus dem Verkauf der Privatbank Hyposwiss.

Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind im Finanzbericht 2003 enthalten.

Unsere Finanzziele

Wir konzentrieren uns auf vier einheitliche langfristige Finanzziele. Sie werden unabhängig von den jeweils herrschenden Marktverhältnissen festgelegt und sollen sicherstellen, dass UBS kontinuierlich steigenden Mehrwert für ihre Aktionäre generiert:

- Wir wollen den Wert des Unternehmens steigern, indem wir eine nachhaltige Eigenkapitalrendite nach Steuern von 15 bis 20% erzielen, ungeachtet der gerade vorherrschenden Marktverhältnisse.
- Wir streben die Schaffung von Mehrwert für unsere Aktionäre mittels eines durchschnittlich zweistelligen jährlichen Wachstums des unverwässerten Ergebnisses pro Aktie an, auch bei sich verändernden Marktverhältnissen.

UBS-Ergebnis im Vergleich zu den gesetzten Zielen			
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Eigenkapitalrendite (%)			
Gemäss Erfolgsrechnung ¹	18,2	8,9	11,7
Vor Goodwill und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren ²	20,9	13,9	14,8
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)			
Gemäss Erfolgsrechnung ³	5.72	2.92	3.93
Vor Goodwill und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren ⁴	6.56	4.57	4.97
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)			
Gemäss Erfolgsrechnung ⁵	75,2	86,2	80,8
Vor Goodwill und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren ⁶	72,7	79,5	77,3
Neugelder, Wealth-Management-Einheiten (Mrd. CHF)^{7,8}			
Wealth Management	29,7	17,7	23,2
Wealth Management USA	21,1	18,5	33,2
Total	50,8	36,2	56,4

Fussnoten: ¹ Konzernergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende. ² Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern) / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende. ³ Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 zur Konzernrechnung des Finanzberichtes 2003. ⁴ Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern) / Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien. ⁵ Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. ⁶ Geschäftsaufwand abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren / Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken sowie finanzieller Sonderfaktoren. ⁷ Ohne Zins- und Dividenderträge. ⁸ Wealth Management und Wealth Management USA.

- Wir wollen durch Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen das Aufwand-Ertrags-Verhältnis des Unternehmens auf ein Niveau reduzieren, das jenes von führenden Konkurrenten nicht übersteigt.
- Wir streben einen eindeutigen Wachstumstrend bei den Nettozuflüssen an Neugeldern in unseren Wealth-Management-Einheiten an.

Die ersten drei Ziele verstehen sich vor Goodwill-Abschreibungen und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren.

Gemessen an diesen Zielen zeigt die Performance im Jahr 2003, dass wir Ertragsmöglichkeiten nutzen und in einem freundlicheren wirtschaftlichen Umfeld Marktanteile hinzugewinnen konnten. Vor Goodwill und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren ergeben sich folgende Resultate:

Unsere *Eigenkapitalrendite* betrug 2003 20,9% gegenüber 13,9% im Vorjahr und lag damit über der Zielspanne von 15 bis 20%. Dies ist das beste Resultat seit der im Jahr 2000 erzielten Eigenkapitalrendite von 24,3%. Es ist Ausdruck der deutlichen Gewinnsteigerung sowie des niedrigeren durchschnittlichen Eigenkapitals, bedingt durch die anhaltenden Aktienrückkäufe.

Das *unverwässerte Ergebnis pro Aktie* erreichte 2003 mit 6.56 Franken den höchsten Wert seit dem Jahr

2000, was einem Anstieg von 1.99 Franken oder 44% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dies ist einerseits auf die Gewinnsteigerung zurückzuführen und andererseits auf die Verringerung der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien um 8% aufgrund anhaltender Aktienrückkäufe. Ohne die seit dem Jahr 2000 laufenden Rückkaufprogramme wäre das Ergebnis pro Aktie 14% niedriger.

Das *Aufwand-Ertrags-Verhältnis* verbesserte sich von 79,5% im Jahr 2002 auf 72,7% im Berichtsjahr. Dies ist der tiefste Stand seit der Integration von PaineWebber. Der leichte Ertragsrückgang – ausgelöst durch das schwierige Marktumfeld in der ersten Jahreshälfte 2003 – wurde durch einen Rückgang des Geschäftsaufwands um 9% mehr als ausgeglichen. Zurückzuführen ist dies auf das kontinuierliche Kostenmanagement sowie den Druck, das Verhältnis von Personalaufwand und Geschäftsertrag («Compensation Ratio») zu senken.

Der *Nettozufluss an Neugeldern* in unseren Wealth-Management-Einheiten belief sich auf 50,8 Milliarden Franken. Dies bedeutet im Vergleich zum Vorjahr (36,2 Milliarden Franken) einen Anstieg um 40% und entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von 4,2%. Sowohl Wealth Management als auch Wealth Management USA konnten 2003 mehr Neugelder generieren als im Vorjahr.

Schlüsselzahlen Erfolgsrechnung			Veränderung in %		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Geschäftsertrag		33 972	34 121	37 114	0
Geschäftsaufwand		25 624	29 577	30 396	(13)
Ergebnis vor Steuern		8 348	4 544	6 718	84
Konzernergebnis		6 385	3 535	4 973	81
KPIs					
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%) ¹		75,2	86,2	80,8	
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ²		5,72	2,92	3,93	96
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ²		5,61	2,87	3,78	95
Eigenkapitalrendite (%)³		18,2	8,9	11,7	

Um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis vor Goodwill ^{4, 5}			Veränderung in %		
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Geschäftsertrag		33 811	33 894	37 114	0
Geschäftsaufwand		24 681	27 117	29 073	(9)
Ergebnis vor Steuern		9 130	6 777	8 041	35
Konzernergebnis		7 326	5 529	6 296	33
KPIs					
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (%) ⁶		72,7	79,5	77,3	
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ⁷		6,56	4,57	4,97	44
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ⁸		6,43	4,50	4,81	43
Eigenkapitalrendite (%)⁹		20,9	13,9	14,8	

Fussnoten: ¹ Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. ² Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 zur Konzernrechnung des Finanzberichtes 2003. ³ Konzernergebnis/Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende. ⁴ Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten. ⁵ Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind auf der Seite 48 dieses Berichtes zu finden. ⁶ Geschäftsaufwand abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren/Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken sowie finanzieller Sonderfaktoren. ⁷ Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern)/Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien. ⁸ Ergebnis für das verwässerte Ergebnis pro Aktie abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern)/Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien für das verwässerte Ergebnis pro Aktie. ⁹ Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern)/Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende.

Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag fiel von 34 121 Millionen Franken im Vorjahr auf 33 972 Millionen Franken im Jahr 2003. Bereinigt um die Gewinne von 227 Millionen Franken aus der Veräusserung von Hyposwiss und Klinik Hirslanden im Jahr 2002 und von 161 Millionen Franken aus dem Verkauf der Correspondent Services Corporation 2003 belief sich der Geschäftsertrag im Berichtsjahr auf 33 811 Millionen Franken gegenüber 33 894 Millionen Franken im Vorjahr. Den Rückgang verursachten die vermögensabhängigen Erträge, die zu Beginn des Berichtsjahres unter dem tiefen Kursniveau an den Finanzmärkten litten. Eine Erholung setzte erst in der zweiten Jahreshälfte ein. Auch der Wertverlust der Hauptwährungen gegenüber dem Schweizer Franken wirkte sich negativ auf den Geschäftsertrag aus, darunter der Rückgang des US-Dollars um 13%. Dagegen stiegen die Handelserträge bei den festverzinslichen Instrumenten, und die Wertberichtigungen auf dem Private-Equity-Portfolio gingen deutlich zurück.

Der *Erfolg aus dem Zinsengeschäft* betrug im Berichtsjahr 12 299 Millionen Franken und übertraf damit den Wert von 2002 von 10 546 Millionen Franken um 17%. Der *Erfolg aus dem Handelsgeschäft* ging von 5 572 Millionen Franken im Vorjahr um 30% auf 3 883 Millionen Franken im Jahr 2003 zurück.

Der Erfolg aus dem Zinsengeschäft umfasst neben Erträgen aus dem Zinsdifferenzgeschäft (Ausleihungen und Einlagen) auch den Erfolg aus Handelstätigkeiten (beispielsweise Coupon- und Dividendenerträge). Diese Komponenten schwanken je nach Zusammensetzung des Handelsportfolios von einer Berichtsperiode zur nächsten. Zur besseren Erklärung der Veränderungen des Erfolgs aus dem Zinsen- und Handelsgeschäft wird die Gesamtsumme nicht nach Ertragsart aufgeschlüsselt, sondern nach Geschäftstätigkeit, mit welcher der Ertrag generiert wurde.

Der *Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft* sank von 5 275 Millionen Franken im Jahr 2002 um 4% auf 5 077 Millionen Franken im Jahr 2003. Dieses Ergebnis widerspiegelt die niedrigeren Zinsmargen auf Spar- und Privatkonten, die rückläufigen Erträge aus unserem reduzierten Recovery-Portfolio in der Schweiz sowie die tieferen Zinserträge aus Effektenkrediten in den USA infolge des Verkaufs der Clearing-Einheit CSC. Die Auswirkungen wurden durch höhere Volumen im Hypothekengeschäft und bei den Sparkonten in der Schweiz teilweise ausgeglichen.

Der *Erfolg aus dem Handelsgeschäft* legte von 10 605 Millionen Franken im Vorjahr um 2% auf 10 810 Millionen Franken im Berichtsjahr zu. Der Erfolg aus dem Aktienhandel ging von 2 794 Millionen Franken im Jahr 2002 um 12% auf 2 464 Millionen Franken zurück. Dieser Rückgang reflektiert den Wertverlust der meisten Hauptwährungen gegenüber dem Schweizer Franken. Bereinigt um Wechselkursschwankungen nahmen die Erträge aus dem Aktiengeschäft zu, da dieser Bereich von den besseren Handelsmöglichkeiten im Anschluss an die markante Markterholung profitierte. Der Erfolg aus dem Handel mit festverzinslichen Papieren betrug 6 530 Millionen Franken. Dies entspricht einem Plus von 8% gegenüber dem Vorjahr (6 041 Millionen Franken). Sämtliche Geschäftseinheiten konnten ihre Performance steigern, wobei insbesondere die Bereiche Principal Finance, Mortgage-backed Securities und Derivatives sehr stark zulegten. Beeinträchtigt wurde das Ergebnis allerdings durch die Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken sowie den Verlust von 678 Millionen Franken im Zusammenhang mit Credit Default Swaps (CDS) zur Absicherung bestehender Kreditengagements. 2003 verharnten die Erträge aus dem Devisenhandel mit 1 501 Millionen Franken praktisch auf dem Vorjahresniveau (1 500 Millionen Franken).

Der *Erfolg aus Treasury-Aktivitäten* betrug im Berichtsjahr 1 415 Millionen Franken und ging somit gegenüber 2002 (1 667 Millionen Franken) um 15% zurück. Verantwortlich dafür waren kontinuierliche Aktienrückkäufe sowie der erneute Rückgang der Zinsen, die zu tieferen Erträgen aus unserem investierten Eigenkapital führten. Die Auswirkungen des rückläufigen Zinsniveaus wurden teilweise dadurch ausgeglichen, dass unser investiertes Eigenkapital auch in anderen Währungen als in Schweizer Franken angelegt ist.

Beim *Übrigen Erfolg aus dem Zinsen- und Handelsgeschäft* verzeichneten wir 2003 einen Verlust von 1 120 Millionen Franken. Im Vorjahr belief sich dieser noch auf 1 429 Millionen Franken. Zu verdanken ist diese Verbesserung hauptsächlich den niedrigeren Kosten für die Refinanzierung des Goodwill aufgrund der Abschreibung der Marke PaineWebber sowie dem tieferen Finanzierungsbedarf für unser Private-Equity-Portfolio.

Die *Wertberichtigungen für Kreditrisiken* betragen im Berichtsjahr 116 Millionen Franken gegenüber

206 Millionen Franken im Jahr 2002. Dieses aussergewöhnlich gute Ergebnis widerspiegelt die hohe Qualität unseres Kreditportfolios in der Schweiz. Dank minimalem Wertberichtigungsbedarf sowie günstigeren Aussichten für Emerging Markets schnitt die Investment Bank erneut gut ab.

Mit 17 345 Millionen Franken lag der 2003 erzielte *Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft* 5% unter dem Vorjahreswert von 18 221 Millionen Franken. In diesem Rückgang widerspiegelt sich hauptsächlich der Wertverlust des US-Dollars und anderer Hauptwährungen gegenüber dem Schweizer Franken. Bereinigt um Währungseffekte stieg der Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft und erreichte im Emissionsgeschäft sogar einen Rekordwert. Die vermögensabhängigen Erträge litten jedoch unter dem tieferen Niveau der Finanzmärkte zu Beginn des Jahres 2003. Erst im zweiten Halbjahr stellte sich eine Erholung ein. Zudem stiegen die Einkünfte aus dem Kommissionsgeschäft erst, nachdem die Märkte sich langsam zu erholen begannen.

Der *Übrige Erfolg* betrug 2003 561 Millionen Franken, nach einem Verlust von 12 Millionen Franken im Vorjahr. Zu verdanken ist der Anstieg hauptsächlich tieferen Wertminderungen bei Private-Equity-Anlagen sowie höheren Veräusserungsgewinnen aus diesen Beteiligungen. Diese Zunahme wurde jedoch teilweise kompensiert: Die Gewinne aus Desinvestitionen anderer Finanzanlagen fielen geringer aus, und die Gewinne aus Veräusserungen von Beteiligungen und Tochtergesellschaften nahmen um 66 Millionen Franken ab. Der Übrige Erfolg wurde zudem durch den Ertragsausfall bei der Klinik Hirslanden beeinflusst.

Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand sank im Berichtsjahr unter den Stand im Jahr 2000. Im Gesamtjahr 2003 lag er bei 25 624 Millionen Franken und somit 13% unter dem Vorjahreswert von 29 577 Millionen Franken. Dieser Rückgang wurde durch die Abschreibung der Marke PaineWebber im vierten Quartal 2002 in Höhe von 1234 Millionen Franken beeinflusst. Bereinigt um die Abschreibung fielen die Ausgaben um 10%. In allen Kategorien gingen die Kosten zurück. Der Sachaufwand sank dank kontinuierlicher Kosteneinsparungen um 14%. Der Personalaufwand ging um 7% zurück. Die Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken und der Verkauf der Klinik Hirslanden im Berichtsjahr dämpften den Geschäftsaufwand generell.

Der *Personalaufwand* verringerte sich im Jahr 2003 um 7% auf 17 231 Millionen Franken gegenüber 18 524 Millionen Franken im Vorjahr. In diesem Rückgang widerspiegelt sich der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken. Die Reduktion des Personalbestands um 5% im Berichtszeitraum führte zu tieferen Salärkosten. Auch die tieferen Ausgaben für externe Vertragspartner sowie geringere Zahlungen zur Bindung von Führungskräften wirkten sich positiv aus. Diesem Rückgang standen jedoch leicht höhere Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen sowie höhere leistungsabhängige Vergütungen infolge der ansteigenden Erträge gegenüber. Die Bonuszahlungen und andere leistungsabhängige Vergütungen machten im Berichtsjahr rund 44% des Personalaufwands aus, während es 2002 noch 42% waren. Im Jahr 2003 fiel die durchschnittliche erfolgsabhängige Entlohnung pro Mitarbeiter 3% höher aus als im Jahr 2002.

Der *Sachaufwand* ging 2003 gegenüber 7072 Millionen Franken im Vorjahr um 14% auf 6086 Millionen Franken zurück. Die strikte Kostenkontrolle in allen Einheiten führte zu Einsparungen in praktisch sämtlichen Bereichen. Am stärksten konnten die Rückstellungen reduziert werden, vorab jene für rechtliche und Sicherheitsbelange. Im Vorjahr umfassten diese noch den Aufwand von 111 Millionen Franken (80 Millionen US-Dollar) für den Vergleich mit den US-Aufsichtsbehörden im Zusammenhang mit dem Aktienresearch. In den Bereichen Administration, IT und Telekommunikation konnten dank Kostensenkungsmassnahmen weitere Einsparungen realisiert werden. Diese wurden jedoch durch leicht gestiegene Miet- und Unterhaltskosten sowie höhere projektbezogene Beratungshonorare teilweise ausgeglichen.

Die *Abschreibungen* fielen von 1521 Millionen Franken 2002 um 10% auf 1364 Millionen Franken im Berichtsjahr. Grund dafür waren hauptsächlich die tieferen IT-Kosten sowie die Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken.

Die *Abschreibungen auf Goodwill und andere immaterielle Anlagen* sanken von 2460 Millionen Franken 2002 auf 943 Millionen Franken 2003. Verantwortlich für diesen Rückgang war vor allem die Abschreibung der Marke PaineWebber im Jahr 2002. Bereinigt um diese Kosten fielen die Abschreibungen um 23%, was die vollständige Amortisierung gewisser Geschäftseinheiten sowie die Wertzunahme des Schweizer Frankens im Vergleich zum US-Dollar zum Ausdruck bringt.

Der *Steueraufwand* erhöhte sich von 678 Millionen Franken im Vorjahr auf 1618 Millionen Franken im Berichtsjahr. Für das Jahr 2003 entspricht dies einem effektiven Steuersatz von 19,4%. Ohne den Effekt aus dem Verkauf der Correspondent Services Corporation im zweiten Quartal 2003 beträgt der effektive Steuersatz für das Gesamtjahr 17,8%. Im Vorjahr lag er bei 16,5% (vor Bereinigung um finanzielle Sonderfaktoren). Ausschlaggebend für diesen äusserst niedrigen Satz waren die tieferen progressiven Steuersätze in der Schweiz, ein hoher Anteil an Erträgen aus Ländern mit niedriger Steuerbelastung sowie die Möglichkeit, von Steuerverlusten in den USA und in Grossbritannien zu profitieren. 2003 wirkten sich die nach wie vor günstige regionale Gewinnstruktur sowie der erfolgreiche Abschluss von Steuerprüfungen positiv auf den Steuersatz aus. Ein Basissteuersatz von rund 19–20% (vor Bereinigung um finanzielle Sonderfaktoren) sollte unseres Erachtens eine realistische Prognose für 2004 sein.

Personalbestand

Der Personalbestand von 65 929 am 31. Dezember 2003 lag 5% tiefer als im Vorjahr. In den vergangenen drei Jahren konnten umfassende Stellenabbauprogramme erfolgreich vermieden werden. Wir haben unsere Kostenstruktur und unseren Personalbedarf jedoch stets genau im Auge behalten. Infolge der jüngsten Konjunkturflaute waren nicht mehr sämtliche Kapazitäten ausgelastet, während weitere Effizienz- und Produktivitätssteigerungen erzielt wurden. Wir

haben deshalb den Personalbestand im ganzen Unternehmen schrittweise reduziert, gleichzeitig aber in wachstumsstarken Bereichen investiert.

Dividende

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung vom 15. April 2004 für das Geschäftsjahr 2003 die Auszahlung einer Dividende in Höhe von 2.60 Franken pro Aktie beantragen. Gegenüber der Dividende von 2.00 Franken für das Geschäftsjahr 2002 entspricht dies einer Steigerung von 30% oder 0.60 Franken.

Bilanz

Die Aktiven betragen am 31. Dezember 2003 insgesamt 1386 Milliarden Franken. Dies entspricht einem Anstieg von 17% gegenüber dem 31. Dezember 2002 (1181 Milliarden Franken). Die Steigerung ist hauptsächlich auf das höhere Handelsvolumen zurückzuführen, was durch den Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken in Höhe von 10% jedoch teilweise ausgeglichen wurde. Bei den Passiven war ein Anstieg von 18% auf 1346 Milliarden Franken gegenüber 1139 Milliarden Franken im Vorjahr zu verzeichnen.

Das Eigenkapital sank zwischen 2003 und 2002 um 3,5 Milliarden Franken oder 9%. Gründe dafür waren Dividendenzahlungen und unsere kontinuierlichen Aktienrückkaufprogramme, was den zurückbehaltenen Reingewinn 2003 ausgleicht.

Ergebnisse der Unternehmensgruppen 2003

Ergebnisse der Unternehmensgruppen 2003

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am	Wealth Management & Business Banking		Global Asset Management		Investment Bank	
		31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
Geschäftsertrag		12 052	12 184	1 737	1 655	14 120	12 498
Wertberichtigungen für Kreditrisiken ¹		(131)	(312)	0	0	(139)	(128)
Total Geschäftsertrag		11 921	11 872	1 737	1 655	13 981	12 370
Personalaufwand		4 584	4 596	816	774	7 357	7 878
Sachaufwand		2 116	2 251	407	447	2 130	2 378
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen		384	448	29	29	327	382
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen		75	97	153	186	278	364
Total Geschäftsaufwand		7 159	7 392	1 405	1 436	10 092	11 002
Ergebnis der Unternehmensgruppen vor Steuern und Bereinigung um die finanziellen Sonderfaktoren							
Finanzielle Sonderfaktoren		4 762	4 480	332	219	3 889	1 368
Steuern		0	0	0	0	0	0
Konzernergebnis vor Minderheitsanteilen							
Minderheitsanteile							
Konzernergebnis							

Wealth Management & Business Banking

Wealth Management

Der Gewinn vor Steuern betrug für das Jahr 2003 2609 Millionen Franken. Er lag damit 4% über dem Ergebnis des Vorjahres. Die Zunahme ist auf die Erholung an den Finanzmärkten in der zweiten Jahreshälfte zurückzuführen.

Der Geschäftsertrag nahm 2003 um 2% von 6664 Millionen Franken im Jahr 2002 auf 6793 Millionen Franken zu. Die vermögensabhängigen Erträge sanken um 2%. Darin spiegelt sich die durchschnittliche Wertverminderung der verwalteten Vermögen Anfang 2003. Die transaktionsbasierten Erträge stiegen um 11%. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr von 4151 Millionen Franken um 1% auf 4184 Millionen Franken. Dies ist den Investitionen in das europäische Wealth Management und dem höheren Personalaufwand zuzuschreiben. Der Personalaufwand stieg im Berichtsjahr gegenüber 2002 um 4%. Grund dafür sind höhere Abfindungszahlungen sowie leicht höhere leistungsabhängige Vergütungen. Der Sachaufwand blieb 2003 gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert, da unser anhaltend striktes Kostenmanagement die Investitionen in das europäische Wealth Management mehr als auszugleichen vermochte. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis blieb unverändert bei 62%.

Die Neugeldzuflüsse beliefen sich im Berichtsjahr auf 29,7 Milliarden Franken. Dies entspricht einer Steigerung um 68% gegenüber dem Vorjahr (17,7 Milliarden Franken).

Die ausgezeichnete Performance beruht auf starken Zuflüssen im europäischen Wealth Management, wobei auch unsere Kunden in Asien und Osteuropa dazu beitrugen. Im europäischen Wealth Management verzeichneten wir erneut grosse Fortschritte. Nach drei Jahren intensiver Arbeit erreichten die verwalteten Vermögen in Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Spanien und Italien insgesamt 46 Milliarden Franken.

Business Banking Switzerland

Mit einem Vorsteuergewinn von 2153 Millionen Franken und einer Steigerung um 9% gegenüber dem Vorjahr erzielten wir 2003 ein Rekordergebnis. Wir erreichten dieses Resultat trotz eines leichten Ertragsrückgangs. Die Marktverhältnisse waren Anfang des Jahres schwierig, hellten sich anschliessend aber zunehmend auf.

Der Geschäftsertrag von 5128 Millionen Franken verringerte sich im Berichtsjahr gegenüber den 5208 Millionen Franken im Jahr 2002 nur geringfügig. Die Zinseinnahmen gingen aufgrund des anhaltenden Margendrucks auf Kreditprodukte und der Reduktion des Recovery-Portfolios zurück. Auch die Einnahmen aus dem Kommissions- und Handelsgeschäft waren rückläufig, was dem schwierigen Marktumfeld zu Beginn des Jahres zuzuschreiben ist. Diese Entwicklung wurde grösstenteils durch tiefere Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgeglichen. Letztere reflektieren die verzögerten positiven Folgen der strukturellen Verbesserung unseres Kreditportfolios in den letzten Jahren.

Wealth Management USA		Corporate Center		UBS	
31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
5 029	5 561	989	2 202	33 927	34 100
(8)	(13)	162	247	(116)	(206)
5 021	5 548	1 151	2 449	33 811	33 894
3 712	4 245	762	1 031	17 231	18 524
988	1 263	445	733	6 086	7 072
151	149	473	513	1 364	1 521
336	457	101	122	943	1 226
5 187	6 114	1 781	2 399	25 624	28 343
(166)	(566)	(630)	50	8 187	5 551
161	(1 234)	0	227	161	(1 007)
				1 618	678
				6 730	3 866
				(345)	(331)
				6 385	3 535

Fussnote: ¹ In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen statistisch ermittelte, erwartete Wertberichtigungen für Kreditrisiken, welche um die Abgrenzungsbeträge bereinigt wurden, und nicht die effektiv verbuchten Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen. Die verbuchten Wertberichtigungen für Kreditrisiken von 116 Mio. CHF per 31. Dezember 2003 (206 Mio. CHF Wertberichtigungen per 31. Dezember 2002) verteilen sich auf die Unternehmensgruppen wie folgt: Wealth Management & Business Banking 75 Mio. CHF Wertberichtigungen (238 Mio. CHF Wertberichtigungen), Investment Bank 40 Mio. CHF Wertberichtigungen (35 Mio. CHF Auflösung von Wertberichtigungen), Wealth Management USA 3 Mio. CHF Wertberichtigungen (15 Mio. CHF Wertberichtigungen) und Corporate Center 2 Mio. CHF Auflösung von Wertberichtigungen (12 Mio. CHF Auflösung von Wertberichtigungen).

Wir verfolgten weiterhin eine strenge Kostenkontrolle. Der Betriebsaufwand für das Gesamtjahr 2003 nahm um 8% von 3241 Millionen Franken 2002 auf 2975 Millionen Franken ab. Damit war er so niedrig wie seit 1999 nicht mehr. Der Personal- und Sachaufwand sowie die Abschreibungen sanken 2003 auf den tiefsten Stand seit 1999.

Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2003 auf 139 Milliarden Franken und blieb somit gegenüber dem Vorjahr unverändert. Höheren Volumen bei den Privathypotheken standen niedrigere Volumen im Firmenkundengeschäft sowie eine weitere Reduzierung des Recovery-Portfolios gegenüber. Letzteres verkleinerte sich von 8,6 Milliarden Franken im Vorjahr auf 6,4 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003. Diese positive Entwicklung drückte sich auch in den wichtigsten Kennzahlen zur Kreditqualität aus: Der Anteil der notleidenden Kredite verbesserte sich von 3,6% auf 3,2%, während der Anteil der gefährdeten Kredite an den Gesamtausleihungen 4,6% betrug (6,0% im Jahr 2002).

Global Asset Management

Global Asset Management wies für 2003 einen Gewinn vor Steuern von 332 Millionen Franken aus, was einer Zunahme um 52% im Vergleich zum Vorsteuergewinn von 219 Millionen Franken im Jahr 2002 entspricht. Der Geschäftsertrag belief sich für das Gesamtjahr 2003

auf 1737 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 1655 Millionen Franken des Vorjahres einem Anstieg um 5%. Das Ergebnis reflektiert die Erholung der Aktienmärkte in der zweiten Jahreshälfte und starke Zuflüsse in alternative Anlagen sowie Aktien- und Fixed-Income-Mandate. Diese führten wiederum zu höheren verwalteten Vermögen und damit zu einer Steigerung der vermögensabhängigen Einnahmen. Auch die performanceabhängigen Einnahmen verbesserten sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich, insbesondere im Bereich alternativer Anlagen.

Dank eines anhaltenden Kostenmanagements wurde der Geschäftsaufwand systematisch reduziert und die Rentabilität wesentlich gesteigert. Der Sachaufwand nahm infolge tieferer IT- und Liegenschaftskosten ab. Der Neugeldzufluss für das Gesamtjahr 2003 belief sich in der institutionellen Vermögensverwaltung auf 12,7 Milliarden Franken (Abflüsse von 1,4 Milliarden Franken im Jahr 2002). Im Anlagefondsgeschäft mit Finanzintermediären (Wholesale Intermediary) wurden 2003 dagegen Abflüsse von netto 5,0 Milliarden Franken verzeichnet (2002: Abflüsse von 6,3 Milliarden Franken), und zwar vollumfänglich aufgrund von Abnahmen bei den Geldmarktfonds. Diese Abflüsse gehen vollständig auf die im dritten Quartal 2003 lancierte UBS Bank USA zurück, eine Einheit von Wealth Management USA. Cash-Saldi von US-Privatkunden werden seither auf FDIC-versicherte Depositenkonti überwiesen und nicht mehr in Geldmarktfonds von Global Asset Management investiert.

Investment Bank

Investment Banking & Securities

Im Gesamtjahr 2003 betrug der Gewinn vor Steuern 4078 Millionen Franken – ein Plus von 30% gegenüber 2002. Dieses Resultat, das trotz der Schwäche des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken erreicht wurde, zeugt von der starken Performance aller unserer Geschäftseinheiten.

Die Erträge stiegen 2003 gegenüber dem Vorjahr (14 100 Millionen Franken) um 1%. Im Investment Banking sanken die Erträge verglichen mit 1915 Millionen Franken im Jahr 2002 um 11%. Ohne Berücksichtigung der Währungseffekte nahmen die Erträge hingegen zu. Darin spiegelt sich unser höherer Anteil am Investment-Banking-Gebührenpool. Im Aktiengeschäft wurden die Einnahmen 2003 durch die Wechselkursentwicklung in Mitleidenschaft gezogen. Sie verringerten sich trotz einer guten Performance im Equity Finance, im Eigenhandel und im Primärmarktgeschäft um 13%. Die Einheit Fixed Income, Rates and Currencies erzielte ein Rekordergebnis. Ihre Erträge erhöhten sich gegenüber den 6560 Millionen Franken im Vorjahr um 16%. Sämtliche Geschäftseinheiten steigerten ihre Erträge, wobei die Sparten Festverzinsliche, Principal Finance, Mortgage-backed Securities und Devisen besonders hohe Gewinne erzielten.

Der Geschäftsaufwand nahm 2003 gegenüber dem Vorjahr um 8% auf 9980 Millionen Franken ab. Grund dafür ist in erster Linie die Werteinbusse des US-Dollars gegenüber der Schweizer Währung, doch auch unsere anhaltende Kostendisziplin zeigte Wirkung. Der Personalaufwand ging im Berichtsjahr verglichen mit 2002 um 6% zurück. Ohne Währungseffekte stieg der Personalaufwand aufgrund höherer leistungsabhängiger Vergütungen, die ebenso wie die Erträge zunahmen, und erhöhter Abgangsentschädigungen.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis verringerte sich 2003 von 77% im Vorjahr auf 70%. Unter Ausklammerung von Goodwill-Abschreibungen sank es im Berichtsjahr auf 68% (74% im Jahr 2002). Begründen lässt sich diese Abnahme durch die leichte Ertragssteigerung, die insbesondere der Einheit Fixed Income, Rates and Currencies zuzuschreiben ist, und den rückläufigen Betriebsaufwand, der unserer disziplinierten Kostenkontrolle zu verdanken ist.

Die «Compensation Ratio» (der Personalaufwand im Verhältnis zum Geschäftsertrag) lag 2003 bei 51%, gegenüber 55% im Vorjahr. Dieses Auszahlungsverhältnis wird in erster Linie durch die Ertragszusammensetzung beeinflusst und dem jeweiligen Kompensationsniveau der Branche angepasst.

Private Equity

Private Equity wies für 2003 einen Vorsteuerverlust von 189 Millionen Franken aus – eine markante Verbesserung gegenüber dem 2002 verzeichneten Vorsteuerverlust von 1761 Millionen Franken. Die Entwicklung ist auf geringere Wertberichtigungen und den erfolgreichen Ausstieg aus diversen Beteiligungen im Berichtsjahr zurückzuführen. 2003 lagen die Wertberichtigungen bei insgesamt 353 Millionen Franken, gegenüber 1,7 Milliarden Franken 2002.

Wealth Management USA

Einschliesslich Akquisitionskosten (Goodwill-Abschreibungen, Goodwill-Finanzierungskosten und Retention Payments) wies die Unternehmensgruppe 2003 einen Verlust vor Steuern von 5 Millionen Franken aus, verglichen mit einem Verlust von 1800 Millionen Franken im Vorjahr. Der Geschäftsertrag belief sich 2003 auf 5182 Millionen Franken (5548 Millionen Franken im Jahr 2002). Der Geschäftsaufwand verringerte sich 2003 um 29% auf 5187 Millionen Franken, nachdem er 2002 noch 7348 Millionen Franken betragen hatte.

Die Ergebnisse für 2002 und 2003 beinhalten finanzielle Sonderfaktoren (siehe Beginn dieses Abschnitts). Unter Ausklammerung dieser Faktoren und vor Akquisitionskosten betrug der Gewinn 664 Millionen Franken für 2003, verglichen mit 632 Millionen Franken im Jahr 2002. Auf gleicher Basis, aber in US-Dollar betrachtet, überstieg der Gewinn im Berichtsjahr das Vorjahresergebnis um 21%. Dies ist das beste Resultat seit der Integration von PaineWebber. Es widerspiegelt den grossen Anstieg bei den vermögensabhängigen Einnahmen sowie das Plus bei den transaktionsabhängigen Erträgen. Aufgrund steigender Kundenaktivitäten lag der Tagesdurchschnitt im Handel 3% über dem Vorjahresniveau. Zudem herrschten am Markt für Kommunalobligationen weiterhin hervorragende Bedingungen. So erreichten die Neuemissionen 2003 ein Allzeithoch.

Wir profitierten weiterhin von Kostensenkungsprogrammen, die mit der Integration von PaineWebber in Angriff genommen wurden. Entsprechend sank das Aufwand-Ertrags-Verhältnis 2003 von 132% im Vorjahr auf 100%. Vor Akquisitionskosten und finanziellen Sonderfaktoren betrug es im Berichtsjahr 87%, gegenüber 89% im Jahr 2002.

Im US-Markt verbesserten sich 2003 sowohl die Marktbedingungen als auch das Vertrauen der Investoren. Die Unternehmensgruppe Wealth Management USA war optimal positioniert, um von dieser Erholung zu profitieren. Die Qualität ihres Angebotes und ihrer Beratungsleistungen zeigt sich an den Neugeldzuflüssen von 21,1 Milliarden Franken für das Gesamtjahr 2003.

Informationsportfolio

Publikationen

Der Jahresbericht erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch und Japanisch (SAP-Nr. 80530-0401).

Handbuch 2003/2004: Das Handbuch 2003/2004 enthält eine detaillierte Beschreibung von UBS, ihrer Strategie, Organisation und der einzelnen Unternehmensgruppen sowie unseres Finanzmanagements (einschliesslich des Kredit-, Markt- und operationellen Risikos), unserer Treasury-Prozesse und Corporate Governance. Das Handbuch erscheint in Deutsch und Englisch (SAP-Nr. 80532-0401).

Finanzbericht 2003: Der Finanzbericht enthält die geprüfte Jahresrechnung 2003 mit Detailanalysen. Er ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-Nr. 80531-0401).

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

Wo Sie die Berichte finden und bestellen können: Die aufgeführten Berichte können auf dem Internet abgerufen werden unter: www.ubs.com/investors, «Finanzberichte». Sie können auch unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz in gedruckter Form bestellt werden bei UBS AG, Informationszentrum, Postfach, CH-8098 Zürich.

Elektronische Informationsquellen für Investoren

Website: Auf der Website www.ubs.com/investors unter «Aktionäre & Analysten» finden sich ausführliche Informationen über UBS, beispielsweise Finanzinformationen (einschliesslich SEC-Dokumenten), Unternehmensinformationen, Charts und Daten zur Kursentwicklung der UBS-Aktie, UBS-Event-Kalender und Dividendeninformationen sowie die aktuellsten Präsentationen des Managements für Investoren und Finanzanalysten. Im Internet werden die Informationen in Deutsch und Englisch sowie teilweise in Französisch und Italienisch publiziert.

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

Präsentationen zum Geschäftsgang: Die UBS-Quartalsergebnisse werden jeweils vom Präsidenten der Konzernleitung vorgestellt. Diese Präsentationen werden live über das Internet übertragen und können auf Wunsch heruntergeladen werden. Die Aufzeichnung der jüngsten Präsentation kann auch auf der Website www.ubs.com/investors unter «Finanzberichte» abgerufen werden.

UBS und ihr Umweltengagement: Ein Teil des Kapitels «Corporate Responsibility» des Handbuchs 2003/2004 fasst die UBS-Umweltpolitik zusammen. Ausführlichere Informationen sind unter www.ubs.com/environment zu finden.

Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC

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

Das Formular 20-F enthält vorwiegend Querverweise auf das Handbuch 2003/2004 und den Finanzbericht 2003. In einigen wenigen Bereichen enthält das Formular 20-F jedoch zusätzliche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu studieren.

Sämtliche Dokumente, die UBS bei der SEC einreicht, können auf der Website der SEC, www.sec.gov, oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 450 Fifth Street NW, Washington, D.C. 20549, USA, eingesehen werden. Über die Benutzung des öffentlichen Lesesaals gibt die SEC unter der Telefonnummer 1-800-SEC-0330 (in den USA) oder +1-202-942 8088 (ausserhalb der USA) Auskunft. Die Berichte von UBS an die SEC sowie weitere Informationen können auch bei der New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005, USA, eingesehen werden. Die meisten dieser zusätzlichen Informationen sind zudem auf der Website von UBS, www.ubs.com/investors, verfügbar. Kopien der bei der SEC hinterlegten Dokumente können bei UBS Investor Relations (Adresse siehe Seite 58) bezogen werden.

Unternehmensinformationen

Der rechtliche und kommerzielle Name des Unternehmens lautet UBS AG. UBS AG entstand am 29. Juni 1998 durch die Fusion der 1862 gegründeten Schweizerischen Bankgesellschaft und des 1872 gegründeten Schweizerischen Bankvereins.

UBS AG hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach schweizerischem Aktienrecht und den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen eingetragen ist.

Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten: Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich, Telefon +41-1-234 11 11, und Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel, Telefon +41-61-288 20 20.

Die Aktien der UBS AG sind an der SWX Swiss Exchange (wo sie über die virt-x gehandelt werden) sowie an den Börsen in New York und Tokio kotiert.

Kontaktadressen

Globale Telefonzentralen

Bei Fragen allgemeiner Art

Zürich	+41-1-234 11 11
London	+44-20-7568 0000
New York	+1-212-821 3000
Hongkong	+852-2971 8888

Investor Relations

Das Investor-Relations-Team unterstützt von seinen Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger.

www.ubs.com/investors

Zürich	+41-1-234 41 00
Hotline	+41-1-234 43 60
Christian Grütter	+41-1-234 22 81
Cate Lybrook	+41-1-234 27 33
Oliver Lee	+41-1-234 34 15
Fax	

UBS AG
Investor Relations
Postfach
CH-8098 Zürich, Schweiz

New York	+1-212-713 3641
Hotline	+1-212-713 3091
Christopher McNamee	+1-212-713 1381
Fax	

UBS Americas Inc.
Investor Relations
135 W. 50th Street, 10th Floor
New York, NY 10020, USA

sh-investorrelations@ubs.com

Media Relations

Das Media-Relations-Team unterstützt Medien und Journalisten weltweit. Es verfügt über lokale Kontaktstellen in Zürich, London, New York und Hongkong.

www.ubs.com/media

Zürich	+41-1-234 85 00
London	+44-20-7567 4714
New York	+1-212-713 8391
Hongkong	+852-2971 8200

sh-gpr@ubs.com
ubs-media-relations@ubs.com
mediarelations-ny@ubs.com
sh-mediarelations-ap@ubs.com

Shareholder Services

UBS Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

Hotline	+41-1-235 62 02
Fax	+41-1-235 31 54

UBS AG
Shareholder Services
Postfach
CH-8098 Zürich

sh-shareholder-services@ubs.com

US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA.

www.melloninvestor.com

Anrufe aus den USA	+1-866-541 9689
Anrufe von ausserhalb der USA	+1-201-329 8451
Fax	+1-201-296 4801

Mellon Investor Services
Overpeck Centre
85 Challenger Road
Ridgefield Park, NJ 07660, USA

shrelations@melloninvestor.com

Cautionary statement regarding forward-looking statements

This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the implementation of the European wealth management strategy, expansion of our corporate finance presence in the US and worldwide, 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 and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our business group structure in 2001, 2002 and 2003 and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2003. 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.

Impressum

Herausgeberin/Copyright: UBS AG, Schweiz
Sprachen: Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch
SAP-Nr. 80530D-0401



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

www.ubs.com