

Jahresbericht 2001



Inhalt

Kurzporträt	1
Das Jahr im Überblick	4
Aktionärsbrief	6
The Power of Partnership	10
Marke und Identität	12
Wissen und Innovation	18
Talent und	
Unternehmenskultur	24
Kundenbeziehungen	30
Grundsätze des	
Finanzmanagements	36
Ergebnisse 2001	42
Corporate Governance	44
Konzernergebnis	49
Ergebnisse der	
Unternehmensgruppen	52
Informationen über die UBS	56

The Power of Partnership

Strategie, Teamwork und Technologie sind notwendig, um in den bedeutendsten Segelwettbewerben der Welt bestehen zu können. Dieselben Faktoren entscheiden über den Erfolg auf den globalen Finanzmärkten.

UBS ist Hauptsponsor von Alinghi, Swiss Challenge für den America's Cup 2003, sowie des Nautor Challenge-Teams, das am Volvo Ocean Race 2001-2002 teilnimmt. Unser Jahresbericht ist mit Bildern der beiden Teams illustriert.

Bei den Herausforderungen des Segelsports ist Teamarbeit für den Erfolg einer Crew von zentraler Bedeutung. Ob auf den Weltmeeren oder in der internationalen Finanzwelt – Partnerschaft und Zusammenarbeit zählen mehr als Einzelleistungen.



UBS-Konzern

UBS ist ein führendes Finanzinstitut, das für anspruchsvolle Kunden auf der ganzen Welt Finanzdienstleistungen erbringt. UBS vereint Finanzkraft mit Innovationsfähigkeit und einer internationalen Unternehmenskultur, die Veränderungen als Chance begreift. Die Vision von UBS ist es, das herausragende globale, integrierte Finanzdienstleistungsunternehmen und die führende Bank der Schweiz zu sein. UBS ist weltweit führend im Private Banking und gehört zu den grössten Vermögensverwaltern. Im Investment Banking und im Wertschriftengeschäft belegt sie unter den wichtigsten globalen Finanzinstituten einen Spitzenplatz. In der Schweiz ist sie klar die Nummer eins im Individual- und Firmenkundengeschäft. Als integrierter Konzern greift UBS auf die vereinten Ressourcen und das Know-how aller Geschäftseinheiten zurück und schafft so Mehrwert für ihre Kunden.

Die Kundenphilosophie der UBS beruht auf Beratung und auf der Vertrautheit der Berater mit den Kundenbedürfnissen. Um den Kunden die beste Auswahl zu ermöglichen, erweitert UBS das eigene erstklassige Angebot mit Produkten von Drittanbietern, die von UBS geprüft und ausgewählt werden.

Die beiden Hauptsitze sind Zürich und Basel. UBS ist in über 50 Ländern und an den wichtigsten internationalen Finanzplätzen vertreten. Ihre internationale Präsenz ergänzt UBS mit elektronischen Dienstleistungen, welche die Beratung auf optimale Weise unterstützen. Dank der neuen Technologien können mehr Kunden angesprochen und Dienstleistungen schneller und effizienter erbracht werden als je zuvor.

Unternehmensgruppen

Alle Unternehmensgruppen der UBS gehören global zu den führenden Anbietern in ihrem Tätigkeitsbereich und streben eine weitere Stärkung ihrer Position an.

UBS Schweiz

Mit verwalteten Vermögen in Höhe von 682 Milliarden Franken am 31. Dezember 2001 ist UBS Schweiz im Private-Banking-Geschäft weltweit führend. UBS Private Banking bietet wohlhabenden Kunden über ein weltweites Geschäftsstellennetz umfassende und massgeschneiderte Dienstleistungen in der Vermögensverwaltung an.

Zudem betreut UBS Schweiz mit ihrem umfangreichen Dienstleistungsangebot in der Schweiz rund vier Millionen Individual- und Firmenkunden bei ihren Bank- und Wertschriftengeschäften. Mit 182 Milliarden Franken ausstehender Kredite am 31. Dezember 2001 besitzt die Unternehmensgruppe einen Marktanteil am Schweizer Kreditmarkt von rund 25%.

UBS Asset Management

Als einer der führenden Fondsanbieter und Verwalter institutioneller Vermögen, mit verwalteten Vermögen in Höhe von 672 Milliarden Franken am 31. Dezember 2001, offeriert UBS privaten und institutionellen Kunden aus der ganzen Welt eine breite Palette von Dienstleistungen und Produkten im Bereich der Vermögensverwaltung.

UBS Warburg

UBS Warburg ist global im Wertschriften-, Investment-Banking- und Vermögensverwaltungsgeschäft tätig. Sowohl für ihre eigenen Firmen- und institutionellen Kunden als auch für andere Geschäftseinheiten des UBS-Konzerns bietet UBS Warburg innovative Produkte, erstklassiges Research und ausgezeichnete Beratung sowie den weltweiten Zugang zu den Kapitalmärkten an. UBS PaineWebber, einer der führenden US-Vermögensverwalter, wurde im November 2000 in UBS Warburg integriert. Ihr Vertriebsnetz umfasst 8870 Finanzberater, die per 31. Dezember 2001 Vermögen von mehr als 782 Milliarden Franken verwalteten. Zum 1. Januar 2002 wurde UBS PaineWebber aus UBS Warburg ausgegliedert und bildet nun eine eigene Unternehmensgruppe innerhalb der UBS.

Corporate Center

Die Führung und das Management des Geschäftsportfolios von UBS dient der langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes. Das Corporate Center stellt sicher, dass die Unternehmensgruppen als kohärentes und wirksames Ganzes zusammenarbeiten, um die übergeordneten Ziele des Konzerns zu erreichen.

Kennzahlen UBS-Konzern

¹ Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Wertberichtigung für Kreditrisiken.

² Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten.

³ Für die Berechnung der Ergebnisse pro Aktie, siehe Anmerkung 9 im Anhang zur Konzernrechnung.

⁴ Konzernergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende.

⁵ Beinhaltet hybrides Tier 1-Kapital, siehe Anmerkung 30e im Anhang zur Konzernrechnung.

⁶ Der aufgeführte Betrag wurde aufgrund der ursprünglichen Definition für verwaltete Vermögen berechnet.

⁷ Im Personalbestand des Konzerns ist der Personalbestand der Klinik Hirslanden AG nicht enthalten (2450 am 31. Dezember 2001, 1839 am 31. Dezember 2000 und 1853 am 31. Dezember 1999).

⁸ Siehe Abschnitt über die langfristigen Ratings im UBS Handbuch 2001/2002.

⁹ Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind auf Seite 49 dieses Berichts.

Alle Kennzahlen pro Aktie wurden um die Auswirkungen des am 16. Juli 2001 in Kraft getretenen Aktiensplits im Verhältnis 3 zu 1 angepasst. Falls nichts anderes erwähnt ist, beinhalten alle Zahlen per 31. Dezember 2001 und per 31. Dezember 2000 in diesem Bericht die Auswirkungen aus dem Kauf von PaineWebber, welcher am 3. November 2000 erfolgte.

Die Zahlen betreffend verwaltetes Vermögen per 31. Dezember 2000 wurden entsprechend der neuen Definition angepasst.

	<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
Schlüsselzahlen Erfolgsrechnung				
Geschäftsertrag	37 114	36 402	28 425	2
Geschäftsaufwand	30 396	26 203	20 532	16
Ergebnis vor Steuern	6 718	10 199	7 893	(34)
Konzernergebnis	4 973	7 792	6 153	(36)
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) ¹	80,8	72,2	69,9	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Goodwill (%) ^{1,2}	77,3	70,4	68,7	
Kennzahlen pro Aktie (CHF)				
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie ³	3,93	6,44	5,07	(39)
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill ^{2,3}	4,97	7,00	5,35	(29)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie ³	3,78	6,35	5,02	(40)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill ^{2,3}	4,81	6,89	5,30	(30)
Eigenkapitalrendite (%)				
Eigenkapitalrendite ⁴	11,7	21,5	22,4	
Eigenkapitalrendite vor Goodwill ^{2,4}	14,8	23,4	23,6	
	<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %
Per	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
Schlüsselzahlen Bilanz				
Total Aktiven	1 253 297	1 087 552	896 556	15
Eigenkapital	43 530	44 833	30 608	(3)
Börsenkaptalisierung				
	105 475	112 666	92 642	(6)
BIZ-Kennzahlen				
Tier 1-Kapital (%) ⁵	11,6	11,7	10,6	(1)
Gesamtkapital (Tier 1 und 2) (%)	14,8	15,7	14,5	(6)
Risikogewichtete Aktiven	253 735	273 290	273 107	(7)
Total verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)				
	2 457	2 452	1 744 ⁶	0
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)⁷				
	69 985	71 076	49 058	(2)
Langfristige Ratings⁸				
Fitch, London	AAA	AAA	AAA	
Moody's, New York	Aa2	Aa1	Aa1	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	

Um finanzielle Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis vor Goodwill^{2,9}

	<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>			Veränderung in %
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
Geschäftsertrag	37 114	36 402	26 587	2
Geschäftsaufwand	29 073	25 096	20 194	16
Ergebnis vor Steuern	8 041	11 306	6 393	(29)
Konzernergebnis	6 296	8 799	5 005	(28)
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) ¹	77,3	69,2	73,3	
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ³	4,97	7,28	4,12	(32)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ³	4,81	7,17	4,09	(33)
Eigenkapitalrendite (%) ⁴	14,8	24,3	18,2	

Das Jahr im Überblick

Im Berichtsjahr konnte UBS das Gewinnpotenzial der Fusion mit PaineWebber weiter ausschöpfen. Die Erfahrung der US-Bank mit der offenen Produktarchitektur kam speziell der europäischen Vermögensverwaltungsstrategie zugute. Entsprechende Produkte wurden im August 2001 erstmals angekündigt. Dieser und weitere Höhepunkte des vergangenen Jahres sind im Folgenden zusammengefasst.



Januar

■ Investment Dealers Digest kürt den Zusammenschluss von UBS und PaineWebber zum «Deal of the Year». Das Magazin bezeichnet die Fusion als «Lektion, wie man es richtig macht».

Februar

■ Nach dem Erdbeben in Gujarat spenden alle Mitarbeiter von UBS Warburg in Indien dem Hilfsfonds einen Tageslohn. UBS Warburg spendet zusätzlich sämtliche Kommissionen aus dem Handel mit indischen Aktien vom 1. Februar an diverse Hilfsorganisationen. Im Rahmen dieser Initiative kommen über 300 000 US-Dollar zusammen.
■ DealKey, die E-Commerce-Plattform für Aktienemissionen, ist UBS Warburgs erste Online-Anwendung, die in Japanisch verfügbar ist.

März

■ UBS Asset Management unterzeichnet einen Zusammenarbeitsvertrag mit zwei koreanischen Investmentfirmen. Diese Allianz ist ein weiterer bedeutender Schritt in der regionalen Strategie zum Aufbau einer soliden Präsenz in sämtlichen wichtigen Märkten Asiens.

April

■ Nach Lancierung der Marke UBS PaineWebber in den USA rückt eine TV-Werbekampagne den neuen Namen sowie die grössten Stärken der Bank ins

Zentrum, insbesondere die Beziehung zwischen UBS und PaineWebber sowie jene zwischen den Finanzberatern der US-Organisation und ihren Kunden.



Die frühe Einführung der neuen Marke war ein besonderes Anliegen von PaineWebbers Finanzberatern, nachdem die Integration rasch und erfolgreich abgeschlossen worden war.
■ An der UBS-Generalversammlung in Zürich wird Marcel Ospel, bis dahin Konzernleitungspräsident, zum Nachfolger von Alex Krauer als Verwaltungsratspräsident gewählt. Der Verwaltungsrat bestimmt Luqman Arnold zum neuen Präsidenten der Konzernleitung.

Mai

■ In Einklang mit ihrer Strategie, Nichtkerngeschäfte zu veräussern, gibt UBS den Verkauf von TicketCorner, einer 100%igen Tochtergesellschaft, an Kudelski SA bekannt.
■ UBS unterstützt als Hauptsponsor die *BankArt Zürich 2001*. Über 1000 von lokalen Künstlern gestaltete Sitzbänke sind über ganz Zürich verteilt.

Juni

■ UBS (France) S.A. eröffnet eine Geschäftsstelle in Lyon und erweitert damit ihre Vermögensverwaltungsaktivitäten

für Privatkunden auf dem französischen Markt.

■ UBS Warburg wird 2001 im jährlich erscheinenden «Pan-European Survey» von Thomson Extel zur «No. 1 Brokerage Firm for Equity Research» gewählt.
■ UBS Schweiz lanciert *myubs.com*, eine Website für Privatkunden, die sich gemäss den individuellen Anforderungen des Benutzers konfigurieren lässt.

Juli

■ UBS lanciert mit Erfolg den UBS (Cay) Islamic Fund – Mura-baha USD, der den Grundsätzen des islamischen Rechts Rechnung trägt.



■ Ein Jahr nach Bekanntgabe des Zusammenschlusses von UBS und PaineWebber wird das PaineWebber-Gebäude an der 1285 Avenue of the Americas offiziell in «The UBS Building» umgetauft.

August

■ Gemäss einer Mitarbeiterbefragung von UBS Schweiz entspricht die allgemeine



Zufriedenheit mit der Arbeitssituation wieder derjenigen der beiden Vorgängerbanken vor der Fusion 1998.

■ UBS wird in den neuen FTSE4Good-Index aufgenommen, der die Leistungen von Unternehmen in den Bereichen Umweltschutz, Beziehungen zu den «Stakeholders» sowie Unterstützung der Menschenrechte misst.

■ UBS Private Banking gibt im Rahmen des Managed Account Program die Lancierung zweier neuer Produkte bekannt, die auf der offenen Architektur basieren: UBS Managed Fund Portfolio und UBS Money Manager Access. Damit ist eine weitere Etappe der europäischen Vermögensverwaltungsiniziative zurückgelegt, die auf die fünf wichtigsten Privatkundenmärkte Europas ausgerichtet ist.



■ UBS Asset Management schliesst die Übernahme von RT Capital Management ab, dem institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäft der Royal Bank of Canada, und benennt sie neu Brinson Canada.

September

■ UBS stellt Unternehmen und Kunden, die ihre Büros bei den

Terroranschlägen auf das World Trade Center verloren haben, Räumlichkeiten in New York und Stamford zur Verfügung und spendet 5 Millionen US-Dollar als Opferhilfe.

■ UBS Schweiz initiiert das Strategic Solution Program (SSP), das den Grundstein für die nächste Generation von Bankensystemen im Schweizer Markt legen wird.

Oktober

■ UBS und die Credit Suisse Group vereinbaren, von der SAirLines 70,35% der ausstehenden Crossair-Aktien zu kaufen. Damit ist ein wichtiger Schritt zum Neuanfang im Schweizer Luftfahrtgeschäft getan.

■ Die Wolfsberg-Gruppe, an deren Gründung UBS vor einem Jahr beteiligt war, kündigt zur Unterstützung des weltweiten Kampfs gegen den Terrorismus weitere Initiativen gegen die Geldwäscherei an.

■ UBS España S.A. eröffnet eine Geschäftsstelle in Sevilla – ein weiterer Meilenstein der europäischen Vermögensverwaltungsiniziative.

■ UBS lanciert eine Werbekampagne zur Ankündigung von «The Bank for Banks»,



ein neues Projekt, das auf die Beziehungen des UBS-Konzerns mit über 3000 Finanzinstituten weltweit abstützt, um umfassende Bank- und Vermögensverwaltungslösungen für Drittanbieter zu offerieren.

November

■ Die UBS-Website www.ubs.com wird überarbeitet und enthält nun eine komplett neu gestaltete Schnittstelle für einen einfacheren Zugang zu Konzerninformationen.

■ Schröder Münchmeyer Hengst AG, eine 100%ige deutsche Tochtergesellschaft der UBS, wird in UBS Private Banking Deutschland AG umbenannt. Der neue Name unterstreicht das langfristige Engagement von UBS im Private-Banking-Markt Deutschlands als Bestandteil der europäischen Vermögensverwaltungsiniziative.

■ UBS und ihre Partner lancieren die «Fresco Index Shares», ein neues, an der Schweizer Börse kotiertes Finanzinstrument. Bei Fresco Index Shares handelt es sich um börsengehandelte Fonds, die auf den Indizes des Dow Jones und DJ STOXX basieren. Sie sind kostengünstig, effizient und ermöglichen es den Anlegern, durch eine einzige Transaktion in bekannte Aktienmarktindizes zu investieren.

■ Der UBS-Verwaltungsrat schlägt Ernesto Bertarelli zur Wahl in den Verwaltungsrat vor. Ernesto Bertarelli (36) ist CEO von Serono, des weltweit drittgrössten Biotechnologieunternehmens.

■ UBS (France) S.A. eröffnet eine Geschäftsstelle in Marseille und baut so ihre Vermögensverwaltungsaktivitäten



für Privatkunden auf dem französischen Markt weiter aus.

Dezember

■ UBS kündigt den «Index of Investor Optimism – EU 5» an, eine monatliche Umfrage unter privaten Anlegern in Europa, die den viel beachteten Index von UBS PaineWebber zur Marktstimmung in den USA ergänzen soll. Der Index – EU 5 deckt Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Grossbritannien ab, die zusammen rund 80 Prozent des Anlagemarktes in der EU repräsentieren. Dieser Index wird gemeinsam von UBS und dem Meinungsforschungsinstitut Gallup geführt und spiegelt die Resultate aus konstanten Umfragen zur individuellen Anlegerstimmung und die herrschenden Aussichten wider, unter Berücksichtigung persönlicher und wirtschaftlicher Aspekte.



Peter Wuffli John Fraser John Costas

■ Auf Geschäftsleitungsebene kommt es zu diversen Änderungen: Peter Wuffli wird neuer Präsident der Konzernleitung, John Fraser wird zum CEO von UBS Asset Management und John Costas zum CEO von UBS Warburg ernannt.

Marcel Ospel, Peter Wuffli



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

UBS erzielte im Jahr 2001 mit der erfolgreichen Integration von PaineWebber, dem Aufbau des europäischen Vermögensverwaltungsgeschäfts und dem Ausbau ihrer Stellung im Corporate-Finance-Geschäft, insbesondere in den USA, bedeutende Fortschritte. Im Privatkunden- und Vermögensverwaltungsgeschäft konnte ein substanzieller Nettozuwachs an Neugeldern erreicht und der Marktanteil im Investment Banking deutlich ausgebaut werden. 2001 war für UBS in finanzieller Hinsicht ein anspruchsvolles Jahr. Die schwierigen Marktbedingungen, die in starkem Kontrast zur optimistischen Börsenstimmung im Jahr 2000 standen, drückten auf die Handelserträge, Transaktionsvolumen und Private-Equity-Bewertungen. Trotz dieser Marktentwicklung kann UBS in ihren Kerngeschäften eine anhaltend starke relative Performance ausweisen. Dabei kamen der Bank ihr vorsichtiger Umgang mit Risiken und ihr sorgfältiges Kostenmanagement zugute.

Das Konzernergebnis beläuft sich für das Jahr 2001 auf 4973 Millionen Franken. Gegenüber dem Jahr 2000 entspricht dies einem Rückgang von 36%. Das Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen blieb für das Gesamtjahr 26% hinter dem Resultat des Jahres 2000 mit seinen viel stärkeren Märkten zurück. Bereinigt um einmalige Rückstellungen und Restrukturierungskosten für das Jahr 2000 im Rahmen der Fusion mit PaineWebber beträgt die Abnahme 28%.

Um auf veränderte Ertragsaussichten schnell reagieren zu können, behalten wir rigorose Kontrollen sowohl des Personal- als auch des Sachaufwandes bei. Dieser Ansatz war im Berichtsjahr besonders wichtig und ermöglichte es, weiter in das zukünftige Wachstum der Kerngeschäfte zu investieren. Weil die Erträge 2001 aufgrund der schwachen Märkte unter Druck standen, führten wir aktive Kostensenkungsprogramme ein. So konnte der Geschäftsaufwand in den Geschäftseinheiten Private Banking und Privat- und Firmenkunden von UBS Schweiz sowie Corporate and Institutional Clients von UBS Warburg gegenüber dem Jahr 2000 gesenkt werden, während in der Einheit Private Clients von UBS Warburg im Jahresverlauf sogar sehr deutliche Kostensenkungen erzielt wurden. Gleichzeitig blieb der für Vergütungen an Mitarbeiter eingesetzte Anteil am Ertrag im Vergleich zum Vorjahr in den wichtigsten Geschäftsbereichen praktisch unverändert, was die substanziell tieferen Bonuszahlungen widerspiegelt.

Wir möchten dieses Jahr anstelle der Ausschüttung einer Dividende erneut eine für die Aktionäre steuereffiziente Nennwertrückzahlung vornehmen. Der Verwaltungsrat wird an der Generalversammlung am 18. April 2002 eine Nennwertrückzahlung von 2.00 Franken pro Aktie beantragen, was im Einklang mit der letztjährigen Gesamtausschüttung von 2.03 Franken pro Aktie steht.

Die Vorzüge unseres integrierten Modells

Wir bleiben unserer in den letzten Jahren verfolgten Strategie verpflichtet. Insbesondere sind wir überzeugt, dass dank der Zusammenarbeit innerhalb eines integrierten Konzerns sowohl für unsere Kunden als auch für die Aktionäre echter Mehrwert geschaffen werden kann.

Die Vorzüge des integrierten Modells zeigten sich nie klarer als im Jahr 2001. In welcher vielfältiger Weise die einzelnen Geschäftsbereiche von ihren Verbindungen zueinander profitieren können, zeigte insbesondere die Fusion mit PaineWebber. So kauften die Kunden von UBS PaineWebber strukturierte, von UBS Warburg entwickelte Produkte. UBS Asset Management wiederum entwickelte «Private Wealth Solutions» – ein innovatives Managed-Account-Programm, das speziell auf die Bedürfnisse der sehr vermögenden Privatkunden von PaineWebber ausgerichtet ist. Noch bedeutender ist, dass die Transformation des europäischen Vermögensverwaltungsgeschäfts dank den wertvollen Erfahrungen und Fähigkeiten von UBS PaineWebber vorangetrieben werden konnte. Seit der Lancierung dieser Strategie vor nur etwas mehr als einem Jahr haben wir in unseren fünf Zielmärkten



(Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Grossbritannien) fast 250 neue Kundenberater rekrutiert, im Rahmen unserer offenen Architektur zwei neue Vorzeiganlageprodukte auf den Markt gebracht, neue Rekrutierungs- und Ausbildungsprogramme eingeführt, mit dem Aufbau einer hochmodernen IT-Infrastruktur begonnen, fünf neue Geschäftsstellen eröffnet und Nettoneugeldzuflüsse von 5,6 Milliarden Franken erzielt.

Welche weiteren Vorteile die Einbindung von UBS PaineWebber bietet, lässt sich auch an der Entwicklung des Corporate-Finance-Geschäfts von UBS Warburg ablesen: Dank der Fusion konnte sich UBS Warburg in den USA als eine bevorzugte Arbeitgeberin positionieren. Der Zusammenschluss unterstreicht das Bekenntnis des UBS-Konzerns zum weltweit führenden Markt und sein Engagement für eine starke Plattform und einen weiteren Ausbau seiner Position. In den letzten 18 Monaten gelang es uns, einige der erfahrensten und talentiertesten Fachleute für uns zu gewinnen und damit unser Know-how im Corporate-Finance-Geschäft noch stärker zu erweitern. Die Festigung unserer Position durch organisches Wachstum wird nicht von heute auf morgen Erfolge zeigen. Es dürfte zwei bis drei Jahre dauern, bis die neuen Mitarbeiter und die neu gebildeten Teams zu hundert Prozent produktiv sind und solide Renditen erwirtschaften. Dennoch wurden bereits beachtliche Ergebnisse erzielt, dank denen UBS Warburg ihren Marktanteil an den Gebühren aus dem Corporate-Finance-Geschäft im Vergleich zu den vorhergehenden Jahren markant verbessern konnte.

Konzentration auf die Vermögensverwaltung

Wir wollen in der Vermögensverwaltung erfolgreich sein. Die langfristigen Entwicklungen im Anlagebereich haben gezeigt, dass die Vermögensverwaltung eines der attraktivsten Segmente der Finanzindustrie ist. Solange sich Menschen für ihre Altersvorsorge und für private Sparziele weiterhin vermehrt auf Aktienprodukte abstützen, wird die Nachfrage nach Vermögensverwaltungsprodukten und -dienstleistungen steigen. Diese Zunahme dürfte in unserem Zielsegment der vermögenden Kunden am stärksten ausfallen.

Wir sind in diesem Bereich schon heute führend, besitzen wir doch in der Vermögensverwaltung weltweit den grössten Marktanteil. UBS hat das Beste aus zwei Welten kombiniert – den besten US-Broker mit der führenden globalen Privatbank – und verwaltet nun via mehr als 11 000 Kundenberater Vermögen in Höhe von 1,5 Billionen Franken. Dank unserer internationalen Präsenz profitieren unsere Kunden rund um die Welt von einem erstklassigen Service – von Dallas über Monaco bis Taipeh. UBS verfügt im Private Banking über eine der bekanntesten Marken der Welt, über eine solide Bilanz und erstklassige Ratings – alles entscheidende Wettbewerbsvorteile. Schliesslich verfügen wir über ein herausragendes Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie Know-how vor dem Hintergrund eines echten Engagements für eine offene Architektur. Wir ergänzen unser eigenes Angebot mit Drittprodukten, die von uns geprüft und ausgewählt werden. So kann jeder Kunde aus einer breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen die für ihn am besten geeignete Lösung auswählen. Die Vermögensverwaltung ist ein rentables Geschäft: ein geringer Kapitalbedarf, eine stabile Ertragsbasis und – dank der hohen Ansprüche der Kundschaft an die Breite und Tiefe des Produkt- und Dienstleistungsangebotes – hohe Eintrittsbarrieren sind ihre Merkmale. Wir sind überzeugt, dass sich mit der anhaltenden Fokussierung auf einen wirklich herausragenden, persönlichen Kundenservice unser Ziel erreichen lässt: der bevorzugte Vermögensverwalter für Privatkunden auf allen Märkten weltweit zu sein.

Ausblick

UBS verzeichnete 2001 in ihren Kerngeschäften eine verhältnismässig gute Performance und bewies damit, dass sie auch unter schwierigen Bedingungen Marktanteile dazugewinnen kann. Auch in den ersten Monaten des Jahres 2002 blieb das wirtschaftliche Umfeld schwierig, denn Transaktionsvolumen und Unternehmensaktivitäten waren nach wie vor von Unsicherheit und Volatilität geprägt. Deshalb werden wir unsere Kostenbasis weiterhin genau im Auge behalten und Investitionen dort tätigen, wo sie von grösster strategischer Bedeutung sind. Dank dem vorsichtigen Umgang mit den Ressourcen in den letzten beiden Jahren dürfte – sofern die Märkte nicht stagnieren – kein nennenswerter Personalabbau notwendig werden. Da mit einer Konjunkturerholung erst gegen Ende des Jahres zu rechnen ist, wird es schwierig werden, das Ergebnis von 2001 zu übertreffen. Die einzelnen Geschäftseinheiten haben ihre Wettbewerbsfähigkeit jedoch unter Beweis gestellt. Daher sind wir überzeugt, an die im letzten Jahr erzielten Erfolge anknüpfen zu können, indem insbesondere der Bereich Corporate Finance ausgebaut, die europäische Vermögensverwaltungsstrategie vorangetrieben und die Stärken eines integrierten Konzerns auf das Ziel ausgerichtet werden, die global führende Vermögensverwaltungs- und Investmentbank zu sein.

14. März 2002

UBS AG



Marcel Ospel
Präsident des Verwaltungsrates



Peter Wuffli
Präsident der Konzernleitung



The Power of Partnership

Wenn das Ganze die Summe der Einzelteile übertrifft, steckt echtes Teamwork dahinter. Dieses Prinzip wird bei UBS «The Power of Partnership» genannt. Partnerschaften zwischen den UBS-Mitarbeitern, Partnerschaften mit den Kunden, den Aktionären und dem gesellschaftlichen Umfeld – sie alle üben einen positiven Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von UBS, die Arbeit und das tägliche Leben der Mitarbeiter aus. Und in Zukunft will UBS bestehende Partnerschaften noch besser nutzen und gleichzeitig neue aufbauen, um dadurch jene Chancen wahrzunehmen, die sich in einer dynamischen, lebendigen Branche bieten.

Von aussen betrachtet basiert die Stärke von UBS auf ihrer innovativen Produktpalette und Technologie – auf konkreten, sichtbaren Dienstleistungen. Gleichzeitig drückt sich die Stärke der Bank durch andere, weniger fassbare Faktoren aus. Dazu gehören die gemeinsamen Werte, die Unternehmenskultur, die Kundenbeziehungen und die Marken von UBS.

Diese Faktoren können in fünf Schlüsselemente unterteilt werden, welche die UBS-Geschäfte und alles, was die Bank unternimmt, antreiben: Marke und Identität, Wissen und Innovation, Talent und Unternehmenskultur, Kundenbeziehungen und Finanzmanagement.

Diese Elemente haben genauso viel mit Kreativität und Verhalten zu tun wie mit Fakten und Analysen. Jedes einzelne Element ist zwar wichtig, aber erst die Summe aller Faktoren macht den besonderen Charakter der UBS-Geschäftstätigkeit aus. In ihnen widerspiegelt sich die Stärke von UBS, und sie bestimmen, wie die Kunden und Mitarbeiter die Bank wahrnehmen und einschätzen. Sie sind die «Value Drivers» des UBS-Geschäfts. Auf den folgenden Seiten wird dargelegt, welche Bedeutung sie für UBS haben und wie sie sich konkret in Erfolg verwandeln lassen.

Marke und Identität



Mit seiner 150-jährigen Geschichte ist der America's Cup die älteste Sport-Trophäe der Neuzeit und der weltweit bedeutendste Segelwettbewerb sowie einer der größten Sportanlässe überhaupt.

UBS ist Hauptsponsor des Schweizer Teams Alinghi (Swiss Challenge) für den America's Cup 2003. Alinghi will den Cup zum ersten Mal in seiner Geschichte nach Europa holen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine internationale Spitzencrew zusammengestellt. Mit Skipper Russell Coutts und seinem Team gehört Alinghi zu den aussichtsreichsten Kandidaten im Wettstreit um den 31. America's Cup.



UBS – viel mehr als nur ein Name.

Die drei Buchstaben UBS sind viel mehr als nur ein Name. Sie sind ein Gütesiegel, das unseren Kunden weltweit Vertrauen, Zuverlässigkeit und Professionalität vermittelt sowie die Gewissheit, dass ihnen eine Partnerschaft mit der Bank immer wieder neue Horizonte erschliessen wird.

Die Marke UBS projiziert die Werte und Geschäftsprinzipien der Bank und steht für ihre Stärken: die Kundenbeziehungen, Wissen und Innovationskraft, talentierte Mitarbeiter und die Unternehmenskultur sowie solides Finanzmanagement. All diese Stärken zusammen machen den Erfolg der UBS aus. Die Marke UBS schafft Vertrauen in die Bank, öffnet Türen und garantiert den Unternehmensgruppen weltweit Zugang zu neuen Kunden.

«The Power of Partnership»

«The Power of Partnership», die Kernbotschaft der aktuellen, global lancierten Markenkampagne, betont den Erfolg der UBS dank Partnerschaften: Partnerschaft mit den Kunden, Partnerschaft mit den Aktionären, Partnerschaft mit den Investoren, Partnerschaft mit dem gesellschaftlichen Umfeld, aber auch Partnerschaft innerhalb der UBS, dank der engen Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen.

Die «Power of Partnership» steht demnach auch für das Engagement der UBS. Es liegt beispielsweise in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, im Umgang mit Kunden und Arbeitskollegen jene Werte und Prinzipien unter Beweis zu stellen, die schliesslich den Erfolg der Bank ausmachen. Jeder einzelne Mitarbeiter prägt mit seinem Verhalten den Eindruck mit, den der Konzern hinterlässt; jeder ist also Botschafter der Marke UBS.

Die Marke UBS kann nur dann ihre ausgeprägte Stärke entwickeln, wenn die Bank sicherstellt, dass das Bild, das sie der Öffentlichkeit vermittelt, der Realität entspricht, wenn sie Bedürfnisse erkennt, Erwartungen übertrifft und Versprechen hält.

Markenimage

Ein hoher Wiedererkennungswert der Marke UBS beruht auf einem durchgängigen Auftritt – sei es in der Werbung, dem Geschäftsstellennetz, den Publikationen oder im Internet. Deshalb ist es umso wichtiger, das Wesen und die Aufgabe der Bank genau zu kennen: Eine klare Identität ist die Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Sie muss klar und leicht verständlich vermittelt werden. UBS strebt daher nach einem global einheitlichen Erscheinungsbild – einer starken Persönlichkeit, die bei allen Auftritten überzeugt und für die Werte der UBS steht.

Dadurch muss die Marke visuell hohen Ansprüchen genügen. Sie soll gleichzeitig schlicht, kraftvoll und klar, allgegenwärtig und jederzeit sofort erkennbar sein. Angesichts der Vielfalt innerhalb des UBS-Konzerns erweist sich dies als immense Herausforderung. Jede der Unternehmensgruppen hat ihren eigenen Charakter, ist auf allen Kontinenten vertreten und bedient sich zahlreicher verschiedener Sprachen. Dennoch ist UBS ein Ganzes.

Die Kraft der Assoziation

Die Integration von UBS PaineWebber zeigt die Flexibilität der Marke UBS auf eindruckliche Weise. Der Markt bringt der neuen Marke UBS PaineWebber grosse Wertschätzung entgegen. Die drei Grossbuchstaben wirken bereits wie eine natürliche Ergänzung zum gut etablierten Namen PaineWebber. Kunden können nun von einem erweiterten Research sowie Produkt- und Dienstleistungsangebot profitieren.



**Die neue Marke
UBS PaineWebber drückt
die Stärken des inte-
grierten Konzerns aus**

Die Lancierung der neuen Marke war eines der Highlights von UBS im Jahr 2001 und begann mit dem richtigen Timing. Ursprünglich war geplant, die Marke PaineWebber nach der Fusion beizubehalten. Doch die Begeisterung von PaineWebbers Finanzberatern über die neuen Möglichkeiten des fusionierten Konzerns sowie die Vorteile, welche die internationale Reichweite von UBS ihren Kunden bringen würde, veranlasste sie, sich für eine Neubenennung einzusetzen. Sie forderten die Unternehmensleitung auf, eine Verbindung zwischen der Tradition von PaineWebber und den Stärken der Marke UBS zu schaffen. So lancierte die Bank früher als geplant im März 2001 eine breit angelegte Werbekampagne in den Printmedien und im Fernsehen – nur fünf Monate nach Abschluss der Fusion.

Die Inserate unterstrichen die weiterhin geltenden Werte PaineWebbers und insbesondere die Philosophie, wonach jener Anlageentscheid dann der richtige ist, wenn er auf einen Einzelnen zugeschnitten ist und nicht auf Tausende von Anlegern. Dabei wurde gezeigt, wie die Finanzberater von UBS PaineWebber jedem Kunden Zeit widmen, um seine Bedürfnisse und Ziele zu verstehen, sodass dieser volles Vertrauen in die Anlageentscheide haben kann. Gleichzeitig wies die Kampagne darauf hin, dass UBS PaineWebber in Zusammenarbeit mit dem Finanzdienstleistungsunternehmen UBS nun einige der innovativsten und modernsten Produkte und Dienstleistungen der Welt anbieten kann. Die Kampagne machte mit Erfolg auf die erweiterten Fähigkeiten des neuen Konzerns, die dank des Zusammen-



schlusses entstanden waren, aufmerksam und verbesserte die Wahrnehmung der Marke UBS im wichtigen US-Markt.

Steigerung der weltweiten Markenpräsenz

Um die Präsenz der Marke UBS im Kreis der Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden sowie der meinungsbildenden Persönlichkeiten global zu erhöhen, unterstützt die Bank die beiden Teams *Alinghi Swiss Challenge* und *Nautor Challenge*, welche die Segelregatta um den America's Cup respektive das Volvo Ocean Race bestreiten werden. Durch die Verbindung der Marke UBS mit dem Thema Segelsport vermittelt die Bank ein eindrückliches Bild ihrer Geschäftsphilosophie.

Der Segelsport auf Weltklasseniveau symbolisiert zahlreiche Qualitäten und Werte, die auch UBS zum Erfolg führen, und spricht gleichzeitig die Kunden an. Das Zusammenspiel von Strategie und Taktik, Durchhaltevermögen, Geschwindigkeit und gekonntem Einsatz hochmoderner Technologie sind hier wie dort entscheidende Faktoren. Zudem verläuft der Weg zum Erfolg nur selten geradlinig. Die Siegermannschaft weiss nicht nur genau, wann eine Wende einzuleiten ist, sondern kann sich darauf verlassen, dass jedes einzelne Mitglied seine Aufgaben kennt und daher das Manöver schneller und besser gelingt als bei den Mitbewerbern. Dies ist der Grund, weshalb UBS im Segelsport als Sponsor auftritt: nicht nur, um ihren Namen auf einer Jacht wiederzufinden, sondern weil der Sport so präzise ihre eigenen Ziele widerspiegelt.

UBS' Unterstützung für die beiden Teams wird durch die im Juli 2001 lancierte, gross angelegte Werbekampagne mit der Kernbotschaft «The Power of Partnership» begleitet. Diese ist unter Verwendung eindrücklicher Bilder von den Teams *Alinghi* und *Nautor Challenge* darauf ausgerichtet, die Wahrnehmung der UBS zu erhöhen, ihr Markenprofil zu stärken und die Möglichkeiten, die Reichweite und das Angebot des UBS-Konzerns bekannter zu machen.



Corporate Responsibility: Ein Teil der UBS-Identität

Beim Engagement von UBS hinsichtlich Corporate Responsibility stehen Themen im Zentrum, die für Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter bedeutsam sind.

Als eines der weltweit grössten Finanzinstitute übernimmt UBS gegenüber ihren Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und den Kreisen, in denen sie tätig ist, Verantwortung. Indem die Bank diese Personengruppen unterstützt, setzt sie sich jenseits eines auf Umsatz und Ertrag ausgerichteten Umfelds für klare, in weiten Kreisen spürbare Verbesserungen ein. Obschon keine verbindliche Definition des Begriffs Corporate Responsibility existiert und verschiedene Interpretationen möglich sind, verfolgt UBS durch die Konzentration auf diejenigen Fragen, die für den Konzern in seiner Rolle als Finanzinstitut am wichtigsten sind, einen pragmatischen Ansatz. Zu diesem Zweck werden Massnahmen zur Bekämpfung der Geldwäscherei und zum Schutz des Bankkundengeheimnisses ergriffen. Aber UBS engagiert sich auch in Bereichen, die nicht nur die Finanzbranche betreffen: Sie rückt Corporate Governance noch mehr in den Mittelpunkt, gewährleistet Chancengleichheit für alle Mitarbeiter und fördert aktiv ein stärkeres Umweltbewusstsein.

Ein Beispiel dafür stellt die Schlüsselrolle dar, die UBS bei der Erarbeitung der «Wolfsberg-Richtlinien» spielte, in deren Rahmen sich eine Gruppe von Finanzinstituten aus der ganzen Welt auf Richtlinien für international im Private Banking tätige Banken zur Bekämpfung der weltweiten Geldwäscherei einigte. Ferner trug UBS dazu bei, der weltweit steigenden Nachfrage nach ökologisch und ethisch vertretbaren Anlagen nachzukommen, indem internes Fachwissen aufgebaut wurde, um es für institutionelle Vermögensverwaltungskunden zu nutzen und in diesen Bereichen spezialisierte Anlagefonds anzubieten.

Zwar unterliegen einige dieser Bereiche und Fragen strengen juristischen Auflagen. Die UBS-Standards sind aber oft noch rigoros. Durch den jetzigen und künftigen Beitrag zur Anhebung der Lebensqualität wird nicht nur das eigene Erfolgspotenzial und die Marktattraktivität gesteigert, sondern auch eines der wichtigsten UBS-Güter geschützt und gefördert – der Ruf der UBS.



Wissen und Innovation



Kundenbeziehungen unterstützen

Wissen ist ein Kernelement der Vision von UBS – denn das Wissen, das die Mitarbeiter, Systeme sowie das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Bank vereinen, unterscheidet UBS von ihren Konkurrenten und ist, was die Kunden von ihr erwarten. Mit 70 000 Mitarbeitern weltweit besitzt UBS enorme Erfahrung und Fähigkeiten, die sie ihren Kunden zur Verfügung stellt.

Die an der Front tätigen Berater, welche den Kunden aus der ganzen Welt die Stärken der UBS vermitteln, müssen in der Lage sein, Produkte oder Dienstleistungen mit Mehrwert anzubieten. Deshalb müssen sie ständig mit neuen kreativen Ideen und Innovationen versorgt werden, um die Interessen der Kunden wahren zu können. UBS setzt Innovationen nie nur um der Innovation willen ein, sondern um Kundenbeziehungen zu festigen. Das ständige Ziel besteht darin, Produkte, Dienstleistungen und Technologien zu entwickeln, mit denen sich die Interessen der Bank mit jenen aller Kundengruppen in Einklang bringen lassen.

Innovationen schaffen Mehrwert für die Kunden der UBS

Intelligente Strukturen

Es kommt beispielsweise vor, dass ein Unternehmen Aktienkapital aufnehmen will zu einem Zeitpunkt, zu dem das Management den Aktienkurs als unterbewertet betrachtet. Für diesen Fall wurden die *Market Index-Linked Equity Securities* (oder MILES) von UBS Warburg geschaffen.

Dieses Instrument ist als verbindliche Wandelanleihe («Mandatory Convertible Note») mit einer Laufzeit von 3 Jahren strukturiert und an einen Benchmark-Index gebunden. Die Anleihe der Zurich Financial Services von Anfang 2001 beispielsweise war an den schweizerischen SMI Total Return Index (SMIC) gebunden. Die Wandelanleihe wird bei Fälligkeit oder früher, falls der Emittent oder der Inhaber dies wünschen, in eine Aktie umgewandelt zu einem Kurs, der von der Entwicklung des Aktienkurses gemessen am Benchmark-Index abhängt. Je höher die Outperformance ist, welche die Aktie im Vergleich zum SMI erzielt, desto geringer ist die Verwässerung, die der Emittent bei der Umwandlung der Anleihe in eine Aktie hinnehmen muss.

Die Anleger ihrerseits erhalten eine Outperformance-Prämie von 1% pro Jahr auf Basis des anfänglichen Indexstandes sowie bei der obligatorischen Umwandlung einen zusätzlichen Bonus von 3% in Form von Aktien. Nach nur drei Tagen und mehrfacher Überzeichnung schloss die Zurich Financial Services ihr Marketing für das Instrument ab und knüpfte so an den Erfolg der ersten MILES-Transaktion an, die Ende 2000 für die Allianz durchgeführt worden war.

Offene Architektur

Auch im Privatkundengeschäft ist Innovation für die Bank von zentraler Bedeutung. Das Kernelement der europäischen Vermögensverwaltungsstrategie von UBS Private Banking bilden zwei Produkte, die für das Angebot im Rahmen der offenen Architektur in Europa neue Standards setzen.

UBS Managed Fund Portfolio stützt sich auf die Erfahrung von UBS PaineWebber in den USA und beinhaltet eine Palette sorgfältig ausgewählter UBS- und Drittfonds. Das Pendant, UBS Money Manager Access, wendet ähnliche Grundsätze im Portfolio-Management an, indem es Kunden Zugang zu ausgesuchten institutionellen Vermögensverwaltern innerhalb und ausserhalb des UBS-Konzerns bietet.

Beide Produkte stützen sich auf einen gut strukturierten Anlageprozess, in dessen Zentrum das Risikoprofil des Kunden und die für seine Bedürfnisse am besten geeignete Vermögensallokation stehen. Dank einer voll integrierten, webbasierten Schnittstelle sind die Kundenberater in der Lage, Musterportfolios und deren Risikoeigenschaften online zu simulieren und den Kunden zu zeigen. Die beiden neuen Produkte wurden in fünf wichtigen Märkten Europas eingeführt.



Erstklassiges Global Research

In einer von Informationen überfluteten Welt ist die Fähigkeit, sich abzuheben und seinen Kunden gezielt das Wesentliche zu vermitteln, ein wichtiges Differenzierungsmerkmal.

Die Aktienanalysten von UBS Warburg erreichten 2001 bei den prestigeträchtigen «Institutional Investor Rankings» Rang eins in der Kategorie «Global Research», ebenso bei einer Asiamoney-Umfrage unter Brokern sowie beim «All-Europe Research Team» von Reuters. All diese Auszeichnungen zeugen von der steigenden weltweiten Anerkennung der Researchqualität von UBS Warburg.

Dass diese Resultate kein Zufall sind, zeigt die Kontinuität, mit der sich UBS Warburg in den Research-Rankings verbessert. Sie bestätigen vielmehr den Erfolg des vor rund fünf Jahren getroffenen und damals einzigartigen Entscheides, eine so genannte Global Sector Strategy Group zu bilden.

Diese Gruppe hatte die Aufgabe, die enormen Informationsströme, die von den Analysten auf makro- und mikroökonomischer Ebene erzeugt wurden, zu integrieren sowie ansonsten wenig beachtete Verbindungen zwischen einzelnen Branchen aufzuzeigen. Eine zweite Aufgabe bestand in der Erarbeitung von Allokationsempfehlungen, deren Schwerpunkt auf den globalen Wirtschaftssektoren und nicht primär auf spezifischen Ländern liegen sollte.

Heute gehört UBS Warburg zu jenen handverlesenen Investmentbanken mit wirklich globalen und bereichsübergreifenden Researchfähigkeiten, die auf einer optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen und einer ausgeprägten Kultur der Zusammenarbeit basieren. Das unabhängige Equity-Research-Team beurteilt die Aussichten von rund 3400 Unternehmen diverser Sektoren auf der ganzen Welt, die gemeinsam rund 90% der weltweiten Börsenkaptalisierung ausmachen.

Laut der «Investment Research Survey 2001» von Nelson Information handelt es sich bei diesem Team, das 600 weltweit tätige Spezialisten zählt, um das grösste Aktienanalysten-Team. UBS Warburg vermochte ihre Researchposition in sämtlichen Regionen der Welt auszubauen und ihr Wissen so zu bündeln, dass die globale Summe den Wert der regionalen Einzelteile übertrifft. Dank der Fähigkeit, über Zeitzonen hinweg problemlos zusammenzuarbeiten, ist UBS Warburg nicht nur in der Lage, Sektorthemen zu erkennen, sondern auch den lokalen Märkten Rechnung zu tragen.

Aufgrund dieser einzigartigen Verschmelzung von fundierten Kenntnissen der lokalen Gegebenheiten mit ihrem weltweiten Überblick ist UBS Warburg imstande, ihr strategisches Research weiter auszubauen.

Technologie unterstützt die Beratungstätigkeit

Das Beispiel der europäischen Vermögensverwaltungs-Plattform zeigt, wie die Technologie Kundenberater dabei unterstützen kann, Produkte und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Die Technologie optimiert die Beziehung zwischen Kunde und Berater, ersetzt sie aber mitnichten. Mit dieser Philosophie machte auch UBS PaineWebber in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen.

Als andere Unternehmen in den Neunzigerjahren in aller Eile ihre Online-Aktivitäten aufbauten, die nichts mit den klassischen Vertriebskanälen zu tun hatten, hielt PaineWebber an ihrer Strategie fest, bei der Akquisition von Neugeldern auf die Beziehung zwischen Kunde und Berater zu setzen. Das Unternehmen ist bestrebt, seine Online-Kapazitäten mittels Technologie nahtlos in die «Offline»-Beziehung zum Kunden zu integrieren.

Die Kunden greifen über *UBS PaineWebber Online Services* auf das Internetangebot des Unternehmens zu. Dieses 1997 unter dem Namen PaineWebber EDGE eingeführte Finanzportal ermöglicht es den Kunden, auf sämtliche Kontoinformationen zuzugreifen, potenzielle Anlagen mittels innovativer Portfolioüberwachungs-Software zu verfolgen sowie Aktienkurse, Marktdaten und individuelle Nachrichten von Reuters abzufragen.

Im Jahre 2000 wurde das Portal unter dem Namen UBS PaineWebber Online Services neu lanciert. Inzwischen zählt es 176 000 Kunden. Jeder Benutzer besitzt im Durchschnitt ein Vermögen von mehr als 700 000 US-Dollar. Das positive Feedback von 85% der Kunden zeigt, dass das Portal im Markt gut aufgenommen wurde. Was die Kunden nicht sehen können, ist für ihre Beziehung zu UBS PaineWebber allerdings noch wichtiger, denn die Webtechnologie spielt bei der Unterstützung der Finanzberater eine immer grössere Rolle. Mit webfähigen internen Plattformen und Tools ist es möglich, über Kunden und Märkte genauer im Bilde zu sein, Produktinformationen bereitzustellen und zu gewährleisten, dass die Kundenberater über die aktuellsten Researchinformationen verfügen.

Technologie fördert Zusammenarbeit

Ein weiteres Beispiel für ein innovatives Produkt, das sowohl für die Bank als auch ihre Kunden Vorteile bringt, ist *UBS Chat*, ein webbasierter Infokanal mit Meldungen in Echtzeit. Er wurde 1996 als internes Infomedium für das Devisenhandelsgeschäft von UBS Warburg eingeführt und etablierte sich bald im gesamten Investmentbanking. Heute zählt das System rund 11 000 Benutzer aus der ganzen Bank sowie 600 Benutzer aus dem Kreis der Firmenkunden. Damit lassen sich Communities bilden, die ihr Wissen intern und extern untereinander austauschen. Chat bringt Meldungen in Echtzeit und vereint so rasch einzelne Informationen an einem Ort. Seine wahre Stärke liegt jedoch in seiner Reichweite. Weil mit Chat Feedback von einer beliebigen Anzahl Personen eingeholt und so gemeinsam eine Antwort auf eine Frage gefunden werden kann, repräsentiert diese Antwort nicht die Meinung eines Einzelnen, sondern stützt sich auf das gesamte in UBS vorhandene Wissen.

Bei Innovationen sowohl in der Kommunikation als auch in der Produktentwicklung steht stets der Austausch von Wissen im Vordergrund, wodurch die Kunden Zugang zur Gesamtheit des Wissens und der Erfahrung aller UBS-Geschäftsbereiche erhalten.



UBS Voice

Sprachgesteuerte Technologie vervollständigt das UBS-Kundenangebot.

Die Kunden von UBS Schweiz haben jetzt rund um die Uhr Zugang zum E-Banking-Center, indem sie ihre Anweisungen einfach ins Telefon sprechen können. UBS Voice ist ein automatischer, sprachgesteuerter Auskunftsdienst, der es Kunden erlaubt, ihren Kontosaldo, die letzten Kontobewegungen, Aktien- oder Devisenkurse abzufragen und sogar Kontoüberweisungen zu tätigen und Börsenaufträge aufzugeben.

UBS Voice macht Schluss mit dem Tastendrücken, da alle Anweisungen über sprachgesteuerte Menüs erteilt werden können. Lediglich die Eingabe des Passwortes des Kunden erfolgt aus Sicherheitsgründen noch über die Tastatur. UBS Voice steht gegenwärtig auf Deutsch zur Verfügung. Bald soll auch eine französische Version folgen.





Talent und Unternehmenskultur

Das «Volvo Ocean Race – Around the World 2001–2002», die anspruchsvollste Hochseeregatta der Welt, begann im September 2001 in Southampton, England, und endet nach rund 33 000 Seemeilen rund um den Globus am 9. Juni 2002 in Kiel, Deutschland.

UBS ist Sponsor von Nautor Challenge, dem einzigen Team, das zwei Boote ins Rennen schickt. Die Jacht Amer Sports One segelt unter Skipper Grant Dalton (Neuseeland), der mit dem diesjährigen «Personnalité de la Mer» Award ausgezeichnet wurde, während Lisa McDonald (USA) auf Amer Sports Two eine reine Frauen-Crew führt.

Der Schlüssel zum Erfolg

Das Wissen und die Innovationskraft der UBS beruhen auf dem Talent, der Kreativität und Erfahrung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. UBS hat erkannt, dass die Menschen, die für sie tätig sind, mehr als nur eine Arbeitsstelle suchen – sie suchen eine anspruchsvolle, lohnende, langfristige Laufbahn in einer Organisation, die sie dazu ermutigt, ihr Know-how und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, unabhängig von der Funktion, die sie ausüben.

Mehr als jeder andere Sektor stützt sich die Bankbranche auf die Fähigkeiten und Talente ihrer Mitarbeiter ab. Um zu wachsen, muss UBS eine attraktive Arbeitgeberin für bestqualifizierte, talentierte und motivierte Fachkräfte sein. Bei der Rekrutierung von Spitzenkräften geht es nicht einfach darum, möglichst hohe Gehälter zu bieten – jedes Unternehmen kann finanzielle Anreize schaffen. UBS konnte einige der besten Nachwuchstalente für sich gewinnen, weil sie ihnen ein einzigartiges Umfeld bot, wo jedes Kerngeschäft eine starke Dynamik aufweist und wo diese neuen Mitarbeiter wie Unternehmer handeln und gleichzeitig die Marktposition der Bank verbessern können. Auch stehen die richtigen Produkte und Ressourcen zur Verfügung, um erfolgreich zu sein. UBS bietet eine Organisation, die dem Einzelnen und somit der Bank zum Erfolg verhilft.

Erfolg in den USA

Nirgendwo ist dies entscheidender als im Investment Banking – einem Geschäftsbereich, in dem UBS zwar viele Vorteile auf ihrer Seite weiss, wo es aber noch bedeutendes Verbesserungspotenzial gibt. UBS Warburg ist einer der wenigen wirklich internationalen Anbieter und Berater für institutionelle Kunden mit einer einzigartigen globalen Reichweite und Vielfalt im direkten Kundenzugang. Im Investment Banking hat UBS die Spitze der Ranglisten noch nicht erreicht, obwohl die Bank 2001 bedeutende Fortschritte erzielte und ihren Anteil am weltweiten Corporate-Finance-Geschäft von 3,6% im Jahr 2000 auf 4,5% im Jahr 2001 steigern konnte. Zu dieser Leistung trug vor allem die erfolgreiche Rekrutierung einiger Top-Investmentbanker bei, insbesondere in den USA. Damit legte UBS einen wichtigen Grundstein für ihren zukünftigen Erfolg.

Die Rekrutierungen sind grösstenteils der Fusion mit PaineWebber zu verdanken. Es ist vielleicht nicht auf Anhieb einsichtig, weshalb der Zusammenschluss mit einem branchenführenden US-Vermögensverwalter unsere Aussichten bei der Rekrutierung der besten Investmentbanker verbessert. Aber der Zusammenschluss mit PaineWebber hat das Profil der UBS in den USA insofern verändert, als die Bank damit ihr Engagement auf dem US-Markt untermauern konnte. Erstens sind die Research-Analysten von UBS PaineWebber, wie Ed Kerschner oder Mary Farrell, profilierte Medienpersönlichkeiten, und zweitens sind jegliche Zweifel, ob sich UBS auf dem US-Markt wirklich langfristig engagieren möchte, inzwischen ausgeräumt. Gleichzeitig bieten die 2,5 Millionen Privatkunden von PaineWebber einen direkten Vertriebskanal für US-Wertschriften, während PaineWebber das Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft der UBS mit neuen Mitarbeitern und Know-how ergänzte. In den vergangenen 18 Monaten hat sich UBS die veränderte Wahrnehmung durch den US-Markt zunutze gemacht und aktiv Personal rekrutiert. Es konnten einige der ausgewiesenen Branchenspezialisten gewonnen und so die Marktdurchdringung und Abwicklungskapazitäten erhöht werden. UBS hat für die Bereiche Medien, Telekommunikation, Technologie, General Industrials und M&A sowohl in den USA als auch an anderen Standorten erfahrene Spezialisten im Banking und Research eingestellt. Einer von ihnen ist Ken Moelis, neuer Leiter Corporate Finance in den USA.

Expansion in Europa

Ein Umfeld zur Verfügung zu stellen, in dem sich hoch qualifizierte Fachkräfte weiterentwickeln können, ist auch im Vermögensverwaltungsgeschäft von entscheidender Bedeutung. UBS besitzt in

**Fusion mit PaineWebber
stärkte Position von
UBS Warburg im Corporate-
Finance-Geschäft**



Vielfalt: Die Bank hat viele Gesichter

Wie die Vielfalt von UBS Warburg zur Erreichung ihrer Ziele beiträgt.

UBS Warburg begrüsst und fördert die unterschiedliche Herkunft und Erfahrung ihrer Mitarbeiter. Nur dank dieser Vielfalt kann sie ihre globalen Geschäftsziele erreichen. Ein solcher Ansatz führt wiederum zu Kreativität, Innovation und neuen Chancen.

«Vielfalt bei der Arbeit ist für die Wettbewerbsfähigkeit und somit auch für den Erfolg von UBS Warburg von entscheidender Bedeutung», betont Markus Granzio, Chairman von UBS Warburg.

Im Februar 2001 lancierte UBS Warburg auf dem Wolfsberg (dem Schweizer Ausbildungs- und Tagungszentrum von UBS) eine Initiative zur Förderung der globalen Vielfalt. An der Konferenz, an der Interessenten von UBS Warburg und UBS PaineWebber teilnahmen, wurden Prioritäten für die Rekrutierung von Frauen, Angehörigen ethnischer Minderheiten und anderer bislang untervertreter Gruppen gesetzt.

Ein weiteres Ziel dieser Initiative besteht in der Sensibilisierung und Ausbildung von Führungskräften. Dazu wurden in den USA, in Grossbritannien und Asien Führungstrainingsprogramme entwickelt und lanciert, um das bereits bestehende Programm in der Schweiz und in Kontinentaleuropa zu ergänzen. Ein attraktiver Arbeitgeber für Nachwuchstalente verschiedenartiger Herkunft zu sein, ist ebenfalls ein erklärtes Ziel. Die Regionen Grossbritannien und USA von UBS Warburg sind eine Partnerschaft mit den «Sponsors for Educational Opportunity» eingegangen – einer Organisation, die ethnischen Minderheiten angehörende Nachwuchskräfte für Unternehmen sucht.

Eines der greifbarsten Resultate der Initiative sind die Konferenzen, die vom Frauennetzwerk «All Bar None» gefördert werden. Im Juni 2001 besuchten 160 Frauen die erste «Women and Leadership Conference» in Grossbritannien zum Thema «Gewinn durch Vielfalt». In den USA fand dieses Jahr bereits die vierte «Women's Leadership Conference» statt, die gemeinsam von UBS PaineWebber und UBS Warburg gesponsert wurde und an der über 375 Frauen teilnahmen. Ein Ergebnis dieser Konferenzen ist die Gründung eines offiziellen Frauennetzwerks, das ein Forum für den Informations- und Ideenaustausch sowie die Förderung von Frauen bei UBS bietet.



zwei verschiedenen Sparten des Privatkundengeschäfts Grösse und Expertise: im Brokerage-Geschäft von UBS PaineWebber sowie im Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS Private Banking. In Europa hat die Bank im Jahr 2001 das Beste aus beiden Welten kombiniert, um ihre lokale Präsenz in den fünf Zielmärkten Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Grossbritannien auszubauen. Die Stärken von UBS PaineWebber im Marketing, Produktmanagement, in der Technologie und Ausbildung sowie ihre Innovationskraft dienen als Katalysatoren, welche die Erweiterung des europäischen Geschäfts unterstützen.

Ein Eckpfeiler dieser europäischen Vermögensverwaltungsstrategie bildet das Vorhaben der UBS, pro Jahr 250 neue Kundenberater zu rekrutieren und auszubilden – ein im Private Banking nie gekanntes Ausmass. Der Einheit kamen jedoch die Erfahrungen von UBS PaineWebber zugute, die zwischen 1998 und Anfang 2001 fast 2000 neue Berater einstellte. Ein beispielloses Ausbildungsangebot, das mit Hilfe von UBS PaineWebber entwickelt wurde, hilft den Mitarbeitern im Private Banking, sich das modernste Know-how in der Vermögensverwaltung anzueignen. Dieses wird durch eine produktspezifische Ausbildung für die neue Generation von Beratungsdienstleistungen ergänzt, die auf einer offenen Architektur basieren. Darüber hinaus erfuhr auch der Rekrutierungsprozess eine grundlegende Erneuerung. Obwohl UBS Private Banking weiterhin Hochschulabsolventen und junge Fachkräfte einstellt, sind in erster Linie erfahrene Kundenberater gefragt, die über das nötige Wissen und bestehende Kundenbeziehungen verfügen. Mehr als um finanzielle Anreize geht es bei der Suche nach solch ausgewiesenen Spitzenkandidaten darum, UBS Private Banking als Arbeitgeber zu positionieren, der die Marktstellung, die Produkte und die Unterstützung und damit alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere in diesem Geschäft bietet.

Stärke in der Vermögensverwaltung

Der Markenname UBS öffnet Türen: Mit einer UBS-Visitenkarte ist man bei potenziellen Kunden immer gern gesehen. Eine Anstellung bei UBS Private Banking bedeutet eine Anstellung bei einem

Powerhouse im Vermögensverwaltungsbereich. Mit ihrer globalen Präsenz, ihren Verbindungen zu einer Investmentbank der Spitzenklasse, einem weltweit führenden institutionellen Vermögensverwalter und einem erstklassigen Anbieter von Bankdienstleistungen in der Schweiz verfügt UBS Private Banking über die nötigen Ressourcen und die Finanzkraft, um gross angelegte Initiativen umzusetzen, die zur Bewältigung der Herausforderungen im globalen Vermögensverwaltungsgeschäft erforderlich sind. Innerhalb des Konzerns kommt dem Private Banking nicht etwa eine Nischenposition zu – die Vermögensverwaltung ist für die gewählte Strategie vielmehr von zentraler Bedeutung. UBS ist weltweit führend in der Vermögensverwaltung – und dies soll auch in Zukunft so bleiben.

Die Bank hat dieses Jahr viel Energie darauf verwendet, potenziellen UBS-Kundenberatern in ganz Europa diese Erfolgsgeschichte näher zu bringen. Das Resultat ihrer Anstrengungen spricht für sich: Bis zum 1. Januar 2002 wurde das Rekrutierungsziel erreicht – 248 Kundenberater in den fünf Zielmärkten entschieden sich für UBS.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur der UBS gründet auf der Vielfalt und trägt so zum weltweiten Erfolg der Bank bei.

Eine der unbestrittenen Stärken der UBS ist ihre Unternehmenskultur, die auf verschiedenen Eckpfeilern aufbaut. Sie ist geprägt durch die vielen Geschäftseinheiten, die zusammen den heutigen UBS-Konzern ausmachen – von den Risikomanagement-Fähigkeiten, die UBS bei der Akquisition von O'Connors Derivatgeschäft gewann, bis zur Transformation, die dank UBS PaineWebber in der europäischen Vermögensverwaltungsstrategie möglich wird. Ob Innovation, Kundenorientierung, Zuverlässigkeit, globale Anerkennung oder technisches Know-how, jede der Fusionen und Übernahmen hat den Konzern um eine spezifische Eigenschaft bereichert.

UBS ist sich im Klaren darüber, dass sie bei 70 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine uniforme Unternehmenskultur durchsetzen kann. Dies wäre nicht nur ein Ding der Unmöglichkeit, sondern auch falsch, denn es würde die individuellen Stärken ignorieren, die UBS der Vielfalt der unterschiedlichen Nationalitäten und Geschäftsbereiche verdankt. So ist es beispielsweise ein Vorzug, dass die lokale Unternehmenskultur in Tokio sehr wohl die nationale Kultur widerspiegelt und sich diese stark von der Unternehmenskultur in Madrid oder San Francisco unterscheidet. Ebenso lässt sich die starke Unternehmenskultur, die UBS Warburg über die vergangenen Jahre entwickelt hat, nicht mit jener von UBS Private Banking vergleichen.

Offenheit, intellektuelle Ehrlichkeit und die Wahrung ethischer Verhaltensstandards sind jedoch drei kulturelle Werte, die bei UBS universelle Gültigkeit geniessen und konzernweit gefördert werden.

Unter *Offenheit* versteht UBS, für neue Ideen empfänglich zu sein und mit den Ansprechgruppen der Bank einen offenen Austausch zu pflegen. Mit *intellektueller Ehrlichkeit* ist gemeint, dass ein konsistenter Kommunikationsstil und eine respektvolle Haltung gegenüber den Ansichten anderer vorherrschen, selbst wenn diese Meinungen kontrovers sind. Es geht darum, zu überzeugen und zu führen, und nicht, jemandem eine Meinung aufzuzwingen. Die Mitarbeiter sollen ermutigt werden, andere Ansichten in Frage zu stellen. Am Ende einer Diskussion sollten die richtigen Entscheidungen getroffen werden, selbst wenn diese manchmal hart ausfallen. Nur so entsteht im Unternehmen «Power of Partnership» – und die daraus resultierenden Höchstleistungen.

Die *ethischen Verhaltensstandards* sollen gewährleisten, dass durch die Art und Weise, wie UBS ihre Geschäfte tätigt, jegliche Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Religion, Alter oder Rasse verhindert und bei einer Verletzung der ethischen Verhaltensstandards auf Geschäfte gänzlich verzichtet wird.

UBS kann ihrer Organisation letztendlich keine Unternehmenskultur aufzwingen. Die Kultur der Bank ist das, was jede und jeder Einzelne dazu beiträgt, indem die Werte Offenheit, intellektuelle Ehrlichkeit und die Wahrung ethischer Standards bei der täglichen Arbeit in jedem Geschäftsbereich gelebt werden.

Beim Erfolg der UBS als einer «Organisation des Wandels» geht es nicht um Theorien, Wissensmanagement oder intellektuelle Betrachtungen, sondern darum, eine Organisation zu sein, welche die nötige Bescheidenheit und den Wunsch besitzt, dazuzulernen und sich zu verändern, sobald sich neue Chancen ergeben.

Kundenbeziehungen





Kunden als Partner

Langfristige Kundenbeziehungen sind lohnender als solche, die von einem einzelnen Geschäft oder einer einzelnen Transaktion abhängen. So viel hat sich in der Bankenbranche bereits herumgesprochen. Um sich von ihrer Konkurrenz abzuheben, ist UBS bestrebt, ihre Kundenbeziehungen zu Partnerschaften auszubauen.

Eher als Allianz denn als herkömmliche Geschäftsbeziehung kann diese Partnerschaft sowohl die UBS als auch ihre Kunden sicher und nachhaltig zu ihren langfristigen strategischen Zielen führen. Diese Philosophie bildet auch die Grundlage der aktuellen UBS-Werbekampagne «The Power of Partnership». Zwei weiterführende Initiativen setzen das Konzept «The Power of Partnership» konkret um. Bei UBS Warburg wurden in den vergangenen Jahren die Beziehungen zu den weltweit führenden Finanzinstitutionen komplett neu gestaltet. Zudem lancierten UBS Schweiz und UBS Warburg gemeinsam das Projekt «The Bank for Banks», eine ehrgeizige Initiative, die auf den bestehenden Beziehungen zu über 3000 anderen Institutionen weltweit aufbaut.

Auslöser für die beiden Projekte ist die rasante Konsolidierung in der Finanzbranche. Bei UBS Warburg wird beispielsweise der Grossteil der Einkünfte mit den 100 wichtigsten Kunden aus dem institutionellen Sektor generiert. Diese Kunden sind meistens grosse und komplexe Organisationen, sodass das Verstehen und Bedienen ihrer Bedürfnisse eine wachsende Herausforderung darstellt. Gleichzeitig sind die herkömmlichen, produktbasierten Beziehungen anfällig auf Preiswettbewerb und Standardisierung.

Beziehungspflege bei UBS Warburg

Im Jahr 1996 reagierte *UBS Warburg* auf das sich verändernde Marktumfeld mit einer grundlegenden Überprüfung ihres Ansatzes zur Kundenbetreuung. Als erster Schritt wurden fünf Relationship-Manager als zentrale Koordinatoren für eine bestimmte Anzahl ausgewählter Beziehungen zu institutionellen Kunden ernannt. Die Initiative fasste zuerst im Aktiengeschäft Fuss und wurde dann in den Bereichen Festverzinsliche und Devisen lanciert.

Heute nehmen über 20 «Client Relationship Directors» (CRDs) in allen grossen Finanzzentren der Welt diese Funktion wahr und gewährleisten, dass die verschiedenen für Produkte zuständigen Stellen den Kontakt zu den Kunden aufrechterhalten und als produktübergreifendes Team auf deren Bedürfnisse eingehen. Für jeden Kunden verfolgt der CRD einen detaillierten Plan, überprüft das bestehende Geschäftsverhältnis und identifiziert die Bereiche mit dem grössten Potenzial, um die Dienstleistungen für den Kunden und die daraus resultierenden Erträge zu verbessern.

UBS Warburg vertieft ihre Beziehungen zu den Kunden vermehrt auch dadurch, dass sie ihnen nicht nur traditionelle Produkte bietet, sondern auch Know-how und massgeschneiderte Dienstleistungen wie Technologie-Lösungen, Zugang zum eigenen Ausbildungsteam und (besonders seit der Fusion mit PaineWebber) die Möglichkeit, ihre Fonds über UBS zu vertreiben.

All diese Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, langfristige, beidseitig nutzbringende Beziehungen zu den führenden institutionellen Kunden weltweit aufzubauen. Indem UBS Warburg die Kundenunternehmen beim Aufbau ihres Geschäfts unterstützt, fördert die Unternehmensgruppe gleichzeitig die Qualität und die Intensität ihrer Geschäftsbeziehungen.

«Die Bank für Banken»

Als führende Clearing-Bank der Schweiz führt UBS rund ein Viertel aller auf Schweizer Franken lautenden Zahlungen durch und wickelt gut 60 Prozent des Depotgeschäfts in dieser Währung ab. Zum Kundenstamm der UBS zählen über 3000 der führenden Finanzinstitutionen der Welt.

Partnerschaft dank
Ausrichtung auf
Kundenbedürfnisse



Gemeinsam helfen

Durch die UBS Optimus Foundation engagiert sich UBS zusammen mit ihren Kunden in wohltätigen Projekten und baut so Geschäftsbeziehungen zu einer humanitären Zusammenarbeit aus.

Die UBS Optimus Foundation ist eine wohltätige Organisation der etwas anderen Art. Durch diese Anfang 2000 in Basel gegründete Stiftung will UBS, zusammen mit ihren Kunden wohltätige Projekte in den Bereichen Kinderhilfe, Talentförderung und medizinische Forschung unterstützen.

In diesem Jahr engagiert sich die Stiftung für ein Bildungsprojekt in Osttibet, ein Projekt zur Bekämpfung von Spaltenbildungen an Lippen, Kiefer und Gaumen in Westindien, ausgewählte Forschungsprojekte am Weizmann-Institut in Israel sowie für die Theodora-Stiftung in der Schweiz, die Clowns zur Unterhaltung der kleinen Patienten in Spitäler schickt.

Die UBS Optimus Foundation unterscheidet sich insbesondere durch ihre Art der Mittelbeschaffung von anderen Stiftungen: Beiträge kommen sowohl von UBS als auch von ihren Kunden. Abgesehen von Direktspenden oder Schenkungen, beispielsweise über eigene Stiftungen, können sich UBS-Kunden am Optimus-Konzept beteiligen, indem sie Anteile des UBS (Lux) Strategy Fund – Balanced kaufen und ihre jährliche Fondsausschüttung der Stiftung überlassen.

UBS spendet zudem der Stiftung 25% der All-in-Fee des Fonds und 50% der Ausgabe Kommission. Die Bank übernimmt auch die gesamten Verwaltungskosten der Stiftung. Auf diese Weise erhalten UBS-Geschäftsbeziehungen eine zusätzliche Dimension im wohltätigen Bereich.

Zusammen mit UBS Warburg hat UBS Schweiz die Outsourcing-Initiative «The Bank for Banks» lanciert, deren Ziel es ist, die zahlreichen Beziehungen zu den Korrespondenzbanken weiterzuentwickeln, indem die Zusammenarbeit zwischen allen Unternehmensgruppen der UBS gefördert und vereinfacht wird. Obwohl diese Initiative erst im Oktober 2001 offiziell ihren Anfang nahm, gehört das Cross-Marketing bereits zum Alltag.

Denken Sie beispielsweise an eine Institution, die über UBS Schweiz auf die CLS-Devisenclearingstelle (Continuous Linked Settlement) zugreift und dadurch das Abwicklungsrisiko für wichtige Währungen eliminieren kann. Für Währungen, die CLS nicht anbietet, kann UBS Warburg FX Trader bereitstellen – ein webbasiertes Tool, das die Kundenorganisation direkt mit dem Handelsraum der Investmentbank verbindet. Resultat: Die Kundenorganisation kann sich dank im Voraus mit UBS Warburg vereinbartem Pricing auf jeder Transaktion mit ihren eigenen Kunden eine Marge sichern. Gleichzeitig kann der Kunde auf diese Weise eigene Investitionen in den Aufbau teurer Handelsstrukturen vermeiden.

Kosten sind der Hauptgrund dafür, warum die Zeit jetzt reif ist für «The Bank for Banks». Bessere Informationssysteme, welche die schwindende Rentabilität vieler Geschäftssparten offen legen, haben das Management vieler kleinerer Finanzinstitute in Alarmbereitschaft versetzt. Gleichzeitig ermöglicht die Technologie der UBS, ihre Grössenvorteile zu nutzen und die daraus resultierenden Effizienzsteigerungen an ihre Kunden weiterzugeben. Die Auslagerung von Nichtkerngeschäften bildet folglich die Grundlage für eine beidseitig nutzbringende Partnerschaft zwischen UBS und ihren Kunden.

**Integrierte Lösungen
dank Nutzung von UBS'
Grösse und Reichweite**

Finanzintermediäre

Auch UBS Private Banking ist an der Initiative «The Bank for Banks» beteiligt und bietet externen Finanzintermediären eine vollständige «virtuelle Niederlassung». Diese Art der Auslagerung erlaubt es Intermediären, ihre Präsenz und ihr Dienstleistungsangebot auszubauen, indem sie die Produktpalette und die Logistikressourcen der UBS einsetzen, aber Portfolio-Management und Kundenbetreuung intern behalten können. Kundenorganisationen, die Dienstleistungen der «virtuellen Niederlassung» von UBS nutzen, werden von Spezialistenteams an diversen Standorten in der Schweiz sowie in Frankfurt, London, Luxemburg, Jersey, Monaco, Paris und Singapur unterstützt.

Integrierte Lösungen gehen aber noch viel weiter. So hat beispielsweise das Cross-Marketing von UBS Schweiz zu einer Anzahl wichtiger Mandate in Europa für UBS Asset Management geführt, was wiederum zusätzliches divisionsübergreifendes Geschäft generiert. So umfasst ein Private-Label-Fonds von UBS Asset Management unter Umständen auch Depotleistungen von UBS Schweiz und Securities Lending von UBS Warburg.

Wie auch die CRD-Initiative von UBS Warburg stellt «The Bank for Banks» sicher, dass UBS integrierte Lösungen statt isolierte Produkte liefert. Das endgültige Ziel beider Initiativen besteht darin, «The Power of Partnership» in langfristigen, beidseitig nutzbringenden Beziehungen mit Kunden umzusetzen.



«Power of Partnership» in der Vermögensverwaltung

UBS hat ein Wealth Management Board ins Leben gerufen, um die Synergien zwischen ihren verschiedenen Vermögensverwaltungsbereichen zu nutzen.

Zum neuen Wealth Management Board zählen Vertreter von UBS Schweiz, UBS Private Banking, UBS PaineWebber und UBS Asset Management, die in ihren jeweiligen Märkten zu den führenden Kräften gehören. Das Ende 2001 gegründete Gremium unter dem Vorsitz von Joseph J. Grano Jr., Chairman und CEO von UBS PaineWebber, wird die Strategien aller Vermögensverwaltungsaktivitäten des UBS-Konzerns koordinieren, ihre Ansätze bündeln und entstehende Synergien nutzen.

Die divisionsübergreifende Zusammenarbeit ist natürlich nicht neu. UBS PaineWebber verzeichnete 2001 mit dem Vertrieb von BULS, GOALS und anderen von UBS Warburg entwickelten derivativen Produkten in Höhe von 1 Milliarde Franken einen grossen Erfolg. Gleichzeitig bildet die Erfahrung von UBS PaineWebber in den USA mit ihren innovativen «PACE»- und «ACCESS»-Anlageprodukten das Fundament für die offene Produktarchitektur von UBS Private Banking auf den europäischen Märkten.

Das Wealth Management Board wird auf dieser Zusammenarbeit aufbauen, um im ganzen Konzern «Best Practice»-Standards einzuführen. Damit soll gewährleistet werden, dass der Kunde dank eines systematischen, einheitlichen und konzernweit angewandten Prozesses erstklassige Beratung erhält. Das UBS-Beratungsmodell besteht aus vier Stufen. Hoch qualifizierte Kundenberater erstellen zuerst ein Kundenprofil, eruiieren danach die Bedürfnisse und Risikoneigung des Kunden, worauf sie Anlagevorschläge zur Genehmigung unterbreiten, um schliesslich zur Umsetzung und Überwachung überzugehen. Dank dieses Prozesses können die UBS-Ressourcen optimal genutzt, die Kundenzufriedenheit gesteigert und letzten Endes die Geschäftstätigkeit erfolgreich gestaltet werden. Das vierstufige Modell steht daher auch ganz zuoberst auf der Prioritätenliste des neu gegründeten Gremiums.

Grundsätze des Finanzmanagements





Wertorientiertes Management

UBS hebt sich durch ihre «Financial Intelligence» – effiziente Bewirtschaftung und besonnener Einsatz der Kapitalressourcen, transparente Finanzberichterstattung und solides Risikomanagement – von anderen Finanzinstituten ab.

Dank ihres herausragenden Finanzmanagements gehört UBS zu den kapitalstärksten Banken der Welt. Dieser Erfolg beruht nicht zuletzt auf der Art, wie der global tätige Konzern die verschiedenen Finanzstrategien und Prozesse kohärent aufeinander abstimmt: Sämtliche Aktivitäten werden auf die Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet und die dem Geschäft zugrunde liegenden Mechanismen genau analysiert. Den erforderlichen Einblick in diese Mechanismen ermöglicht ein wertorientierter Managementansatz. Dieser stellt sicher, dass Richtlinien konzernweit konsequent befolgt werden, und verstärkt die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten des Managements. Die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts – die bei UBS erste Priorität genießt – ist demnach das Ziel, während wertorientiertes Management das Mittel ist, das zu diesem Ziel führt. Einfach ausgedrückt werden die Geschäftsaktivitäten dabei aus einer grundlegend neuen Sicht beurteilt. In der Regel stand bisher lediglich die Rentabilität des angebotenen Produkts oder der Dienstleistung im Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens. Wertorientiertes Management geht einen Schritt weiter und untersucht, welches die treibenden Faktoren eines Geschäfts sind. Dabei entsteht ein klares Bild aller Variablen, die den langfristigen Geschäftserfolg beeinflussen.

UBS misst ihren Erfolg anhand des gesteigerten Unternehmenswerts.

Unternehmenswert

Das wertorientierte Management dient bei UBS dazu, sowohl intern als auch extern anhand von Leistungszielen für jede Geschäftseinheit aufzuzeigen, worauf ihr Wert beruht und welches die treibenden Faktoren dahinter sind. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen dann in die Managementprozesse und -grundsätze ein. Um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten der UBS tatsächlich wertsteigernd sind, werden die Auswirkungen von strategischen Initiativen, Akquisitionen und Investitionen auf den Unternehmenswert laufend ausgewertet.

Leistungsziele reflektieren klar, was die einzelnen Geschäftsaktivitäten der UBS antreibt. Was treibt beispielsweise die Geschäftseinheit UBS Private Banking, die einen bedeutenden Beitrag zum Konzern Erfolg leistet, an? Langfristig wird der Erfolg dieser Geschäftseinheit hauptsächlich durch zwei Faktoren bestimmt: den Nettozufluss an neuen Kundengeldern (Geldmenge, die neue Kunden der Bank anvertrauen und die bestehende Kunden neu bei UBS anlegen) und die Bruttomarge (Messgrösse, die zeigt, wie viel die Bank an den investierten Kundenvermögen verdient). Die Leistungsziele, die jeweils im Rahmen der vierteljährlichen Finanzberichterstattung veröffentlicht werden, sind für die Finanzmarktteilnehmer von grossem Interesse. Der Bank dienen die Leistungsziele als Indikator dafür, ob der Unternehmenswert erfolgreich gesteigert werden konnte.

Die Interessen der Unternehmensleitung und der Aktionäre in Einklang bringen

Die Unternehmensführung und die Aktionäre verfolgen ähnliche Interessen, da beide auf der Basis des Aktienkurses, d. h. des Unternehmenswertes, entschädigt werden. Mit dem wertorientierten Management verfügt die Unternehmensführung über ein Tool, mit dem sie die Auswirkungen der ergriffenen Massnahmen auf den Unternehmenswert direkt messen kann. Die Interessen der Unternehmensführung sollen künftig noch stärker an den Unternehmenswert geknüpft werden. UBS ist gegenwärtig dabei, Methoden zu entwickeln, um das wertorientierte Management und die Leistungsziele explizit im Leistungsmessprozess zu integrieren, der als Basis für die Kompensationspolitik dient.



Effiziente Kapitalbewirtschaftung

Als eines der weltweit führenden Finanzunternehmen ist UBS bekannt für ihre effiziente Kapitalbewirtschaftung. Mehr denn je ist heute klar, dass Kapital ein begrenztes Gut ist und entsprechend umsichtig genutzt werden soll. UBS nutzt bei der Kapitalbewirtschaftung alle verfügbaren Möglichkeiten und strebt ein Gleichgewicht zwischen der Maximierung des Unternehmenswerts und der Beibehaltung ihrer traditionell starken Kapitalbasis an.

Unter Wahrung dieses Gleichgewichts zeigt sich UBS gegenüber neuartigen Kapitalbewirtschaftungsmassnahmen offen. In diesem Jahr wird die Bank beispielsweise den Aktionären anstelle einer Dividendenausschüttung eine Kapitalrückzahlung vorschlagen – aus steuerlicher Sicht eine vorteilhafte Methode der Gewinnausschüttung an die Aktionäre. Als eines der ersten Unternehmen führte UBS im Mai 2000 eine globale Aktie ein, die in Zürich, New York und Tokio kotiert und weltweit in der gleichen Form handelbar ist.

Kapitalstärke

Die beachtlichen Ertragsströme und die effiziente Bilanzbewirtschaftung haben ein weiteres Wachstum des Kapitals zur Folge, das deutlich über den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen liegt. UBS will dieses Kapital jedoch trotz der vorbildlichen BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) nicht einfach anhäufen. Die Kapitalbewirtschaftung wirkt sich direkt auf die Entwicklung des Aktienkurses aus – eine ineffiziente Kapitalallokation hätte eine strukturelle Überkapitalisierung zur Folge. Deshalb berücksichtigt die einfache Kapitalbewirtschaftungsstrategie die Interessen aller Anspruchsgruppen. Frei verfügbares Kapital wird entweder für strategische Investitionen verwendet oder an die Aktionäre zurückgezahlt. Jede potenzielle Transaktion wird einer strengen Beurteilung unterzogen, um sicherzustellen, dass eine Rückerstattung des entsprechenden Kapitals an die Aktionäre nicht vorzuziehen wäre. Um die steuerlich vorteilhafteste Methode der Rückgabe von überschüssigem Kapital an die Aktionäre zu nutzen, hat UBS sowohl im Jahr 2000 als auch 2001 an der Schweizer Börse ein Aktienrückkaufprogramm über eine zweite Handelslinie durchgeführt. Ein weiteres Programm wurde am 6. März 2002 lanciert.

Beschränkung der Verwässerung

UBS achtet darauf, die potenziellen Verwässerungseffekte aus Kapitalbewirtschaftungsmassnahmen für die Aktionäre zu begrenzen. So verwendet sie beispielsweise Trust Preferred Securities, die zur BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) beitragen, ohne dass neue Aktien ausgegeben werden müssen. Auf die erste erfolgreiche Ausgabe von Trust Preferred Securities im Oktober 2000 folgte im Juni 2001 eine weitere Emission, bei der die Vertriebskapazität von UBS PaineWebber und die allgemein gesteigerte Präsenz von UBS im US-Vermögensverwaltungsgeschäft nach der Fusion genutzt wurden. Und zur Finanzierung von Aktienbeteiligungsprogrammen für Mitarbeiter nutzt UBS eigene Aktien, statt neue Aktien auszugeben.

All diese Beispiele zeigen, dass UBS in der Kapitalbewirtschaftung sämtliche verfügbaren Möglichkeiten nutzt, um für die Aktionäre und die übrigen Anspruchsgruppen Mehrwert zu schaffen.

Risikomanagement

Die wichtigste Aufgabe des Risikomanagements ist es, ein optimales Gleichgewicht zwischen Risiko und Ertrag zu finden. Entgegen der landläufigen Meinung lässt sich dies hingegen nicht einfach mit einer Reihe mathematischer Prozesse bewerkstelligen. Moderne, oft hoch komplexe Systeme sind zwar unabdingbar, doch Risikomanagement geht weit über rein mathematische Gleichungen hinaus. Ein fundiertes Risikomanagement basiert grundsätzlich auf der Einführung eines geeigneten Governance-Modells und institutionalisierter gegenseitiger Kontrollen zwischen Händlern und Risikomanagern sowie zwischen Risikomanagern und -controllern. Diese gegenseitige Überwachung ist allerdings nur wirksam, wenn alle beteiligten Parteien auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und eines umfassenden Verständnisses der Rolle jedes Einzelnen zusammenarbeiten.

Verantwortung und Transparenz

Die Risikobewirtschaftung und -kontrolle der UBS baut auf Verantwortung und Transparenz auf. Dies sind die beiden wichtigsten Prinzipien der entsprechenden Konzernrichtlinien.

Nach dem Prinzip der Verantwortung muss innerhalb des Konzerns jederzeit klar sein, wer welche Entscheidung fällt. Die Unternehmensführung jedes Geschäftsbereichs – sei dies der Handel in australischen Aktien oder das schweizerische Hypothekengeschäft – ist für das Risiko verantwortlich, das sie eingeht. Es ist nicht möglich, diese Verantwortung zu syndizieren oder an eine «Risikokontrollstelle» zu delegieren.

Was das Prinzip der Transparenz betrifft, so sind hier der gesunde Menschenverstand und das Urteilsvermögen der Unternehmensleitung gefordert: Wenn alle relevanten Fakten zu einer Risikoposition oder einer risikobezogenen Entscheidung auf dem Tisch liegen und alle Parteien mit einem legitimen Interesse sich aller wichtigen Aspekte und Zusammenhänge bewusst sind, ist das Management in der bestmöglichen Position, solide Entscheidungen zu treffen.

Transparenz baut auf dem Grundsatz «Power of Partnership» auf – und der Tatsache, dass die gemeinsamen Ziele der Steigerung des Unternehmenswerts dienen.

Risiko ist ein integraler Bestandteil aller Aktivitäten der UBS



Finanzkommunikation

Durch Transparenz und Offenheit Vertrauen bilden

Je mehr Informationen bei einer Kaufentscheidung zur Verfügung stehen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zum Geschäftsabschluss kommt. Genau da setzt Group Communications an: Die Anleger und die Öffentlichkeit sollen so detailliert wie möglich darüber informiert werden, was sie mit einer Investition in UBS erwerben. Je mehr Informationen den Finanzmärkten zur Verfügung stehen und je besser die Leistung, das Geschäft und die Strategien von UBS verstanden werden, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass Finanzanalysten die UBS-Aktie empfehlen und institutionelle sowie private Anleger den Titel kaufen.

UBS ist bestrebt, Quartal für Quartal umfassende, konsistente und transparente Finanzinformationen zu veröffentlichen. Sie will durch eine aussagekräftige Finanzberichterstattung das Vertrauen der Anleger gewinnen – die Anleger sollen die Gewissheit haben, dass UBS ihre Performance und Strategie sowie die zugrunde liegenden Überlegungen offen legt und ausführlich erklärt. UBS ist überzeugt, dass eine verlässliche, transparente und konsistente Berichterstattung das Vertrauen zwischen Anlegern, weiteren Anspruchsgruppen und dem Unternehmen deutlich festigt.

Diese Praxis führt im Idealfall dazu, dass Investoren das mit der Aktie verbundene Risiko bei der Beurteilung der Wachstumsaussichten niedriger einstufen. Die Kapitalkosten und die Informationsrisiken sinken, da die Anleger mit der Situation des Unternehmens besser vertraut sind und die Gewissheit haben, dass die Unternehmensleitung keine schlechten Nachrichten zurückhält. Analysten verfügen zudem über eine bessere Basis für ihre Gewinnprognosen, sodass die Prognosen präziser ausfallen. Dies wirkt sich stabilisierend auf die allgemeine Kursentwicklung der Aktie aus.



Jahresergebnis 2001

Die folgenden Seiten enthalten nähere Angaben zum Verwaltungsrat, zu den Grundsätzen der Corporate Governance sowie dem Konzernergebnis 2001.

Corporate Governance – das Engagement von UBS gegenüber ihren Anspruchsgruppen

UBS will den höchsten internationalen Standards der Unternehmensführung und all ihren Anspruchsgruppen gerecht werden – also ihren Kunden, Aktionären, Mitarbeitern, aber auch den Gemeinschaften, innerhalb derer die Bank aktiv ist.

Bei der Organisation ihrer Unternehmensführung achtet UBS darauf, diese sowohl gemäss Schweizer Recht als auch entsprechend den internationalen «Codes of Best Practice» zu gestalten. Verwaltungsrat und Konzernleitung sind bei UBS getrennte Gremien mit unterschiedlichen Funktionen und Verantwortlichkeiten. Die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrats und des Präsidenten der Konzernleitung werden zwei verschiedenen Personen übertragen.

Funktionen und Zuständigkeiten

Der Verwaltungsrat ist das oberste Organ der Gesellschaft. Er ist verantwortlich für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung des Konzerns sowie für die Aufsicht der Konzernleitung. Die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte sind nebenamtliche und unabhängige Mitglieder, während der Präsident und mindestens einer der Vizepräsidenten auch exekutive Funktionen ausüben und Aufsichts- und Führungsverantwortung tragen. Der Verwaltungsratspräsident übernimmt ferner eine Führungsrolle in Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, in öffentlichen und politischen Angelegenheiten und bei der Entwicklung der Unternehmenskultur.

Die Konzernleitung trägt die oberste Verantwortung für die Geschäftsführung des Unternehmens. Der Konzernleitung und insbesondere ihrem Präsidenten obliegt die Verantwortung für die Umsetzung und die Ergebnisse der Konzernstrategien, die Ausrichtung der Unternehmensgruppen nach dem integrierten Modell des UBS-Konzerns sowie die Nutzung von Synergien auf Konzernebene. Der Präsident der Konzernleitung und die gesamte Konzernleitung sind gegenüber dem Verwaltungsratspräsidenten und dem ganzen Verwaltungsrat verantwortlich für das Konzernergebnis. Der Verwaltungsrat seinerseits legt gegenüber den UBS-Aktionären Rechenschaft ab.

Die Organisationsstrukturen der UBS sollen eine optimale Kontrolle gewährleisten und Flexibilität erlauben, was im heutigen Geschäftsumfeld mit seinem rasanten Wandel unabdingbar ist.

Revision

Ein weiterer Aspekt einer reibungslos funktionierenden Unternehmensführung ist der Einbezug kompetenter, unabhängiger Revisoren. So ist denn auch die Revision ein zentrales Element unserer Corporate Governance. Die interne Konzernrevision ist direkt dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt. Sie überwacht die Konzernaktivitäten, wobei den Markt-, Rechts-, Abwicklungs- und Reputationsrisiken besondere Aufmerksamkeit zukommt. Die externe Revisionsstelle übernimmt in enger Zusammenarbeit mit der internen Revision alle vorgeschriebenen Revisionsfunktionen.

Das Audit Committee des Verwaltungsrats nimmt Überwachungsfunktionen wahr. Es überprüft die Finanzberichterstattung des Konzerns, die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Auflagen sowie die Unabhängigkeit und Leistung der externen Revisionsstelle.



Konzernleitung

Im Uhrzeigersinn, von oben links:

Peter Wuffli
Präsident

Markus Granziol
Chairman UBS Warburg

John Costas
CEO UBS Warburg

Georges Gagnebin
CEO UBS Private Banking

Stephan Haeringer
CEO UBS Schweiz und
CEO Privat- und Firmenkunden

Joseph J. Grano
Chairman und CEO,
UBS PaineWebber



Mutationen im Verwaltungsrat

An der Generalversammlung vom 18. April 2002 wird der Verwaltungsrat Ernesto Bertarelli, CEO von Serono International, zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen. Der Vizepräsident Markus Kündig wird nach der ordentlichen Generalversammlung sein Amt niederlegen, da er das in den Statuten festgelegte Pensionsalter erreicht hat. Sein Nachfolger und unabhängiger Vizepräsident wird Professor Peter Böckli.

Mutationen in der Konzernleitung

Im Dezember 2001 schied Luqman Arnold aus seinem Amt als Präsident der Konzernleitung aus und wurde durch Peter Wuffli ersetzt. John Costas wurde als neuer CEO von UBS Warburg in die Konzernleitung aufgenommen. Pierre de Weck verliess UBS im Juli 2001.

Verwaltungsrat

Stand am 31. Dezember 2001

Marcel Ospel

Präsident
(Amtsdauer bis GV 2005)

Johannes A. de Gier

Vollamtlicher Vizepräsident
(Amtsdauer bis GV 2003)

Peter Böckli

Präsident des Audit Committee
Partner im Anwaltsbüro
Böckli Bodmer & Partners, Basel
(Amtsdauer bis GV 2003)

Rolf A. Meyer

Consultant
(Amtsdauer bis GV 2003)

Lawrence A. Weinbach

Mitglied des Audit Committee
Chairman, Präsident und Chief Executive Officer, Unisys Corporation,
Pennsylvania, USA
(Amtsdauer bis GV 2005)

Alberto Togni

Vollamtlicher Vizepräsident
(Amtsdauer bis GV 2005)

Markus Kündig

Nebenamtlicher Vizepräsident
Präsident des Compensation Committee
(Amtsdauer bis GV 2002)

Sir Peter Davis

Chief Executive Officer,
J. Sainsbury plc., London
(Amtsdauer bis GV 2004)

Hans Peter Ming

Mitglied des Audit Committee
Präsident der Sika Finanz AG, Zürich
(Amtsdauer bis GV 2004)

**Sekretär des
Verwaltungsrates**

Gertrud Erismann-Peyer

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

Die Konzernrevisoren

Leiter Konzernrevision

Markus Ronner

Externe Revisoren

Ernst & Young AG, Basel
Aktienrechtliche und banken-
gesetzliche Revisionsstelle
(gewählt bis zur Generalver-
sammlung 2002, zur Wiederwahl
vorgeschlagen)

Deloitte & Touche Experta AG, Basel
Spezialrevisionsstelle für die
Erstellung von Prüfungsbestätigungen
bei Kapitalerhöhungen
(gewählt bis GV 2003)

Ergebnisse 2001

Erfolgsrechnung UBS-Konzern

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)

Für das Geschäftsjahr endend am

31.12.01

31.12.00

31.12.99

Veränderung in %

31.12.00

Geschäftsertrag

Zinsertrag	52 277	51 745	35 604	1
Zinsaufwand	(44 236)	(43 615)	(29 695)	1
Erfolg Zinsgeschäft	8 041	8 130	5 909	(1)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(498)	130	(956)	
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	7 543	8 260	4 953	(9)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	20 211	16 703	12 607	21
Erfolg Handelsgeschäft	8 802	9 953	7 719	(12)
Übriger Erfolg	558	1 486	3 146	(62)
Total Geschäftsertrag	37 114	36 402	28 425	2

Geschäftsaufwand

Personalaufwand	19 828	17 163	12 577	16
Sachaufwand	7 631	6 765	6 098	13
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen	1 614	1 608	1 517	0
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen	1 323	667	340	98
Total Geschäftsaufwand	30 396	26 203	20 532	16

Ergebnis vor Steuern und Minderheitsanteilen

	6 718	10 199	7 893	(34)
--	-------	--------	-------	------

Steuern

	1 401	2 320	1 686	(40)
--	-------	-------	-------	------

Ergebnis vor Minderheitsanteilen

	5 317	7 879	6 207	(33)
--	-------	-------	-------	------

Minderheitsanteile

	(344)	(87)	(54)	295
--	-------	------	------	-----

Konzernergebnis

	4 973	7 792	6 153	(36)
--	-------	-------	-------	------

Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)¹

	3.93	6.44	5.07	(39)
--	------	------	------	------

Unverwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill (CHF)^{1,2}

	4.97	7.00	5.35	(29)
--	------	------	------	------

Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)¹

	3.78	6.35	5.02	(40)
--	------	------	------	------

Verwässertes Ergebnis pro Aktie vor Goodwill (CHF)^{1,2}

	4.81	6.89	5.30	(30)
--	------	------	------	------

¹ Alle Kennzahlen pro Aktie wurden um die Auswirkungen des am 16. Juli 2001 in Kraft getretenen Aktiensplits im Verhältnis 3 zu 1 angepasst. ² Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten.

Bericht des unabhängigen Konzernprüfers

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernbilanz der UBS AG für die am 31. Dezember 2001 und am 31. Dezember 2000 abgeschlossenen Geschäftsjahre sowie die damit verbundenen Erfolgsrechnungen, Mittelflussrechnungen und Eigenkapitalentwicklungen der drei vorangegangenen Geschäftsjahre und die dazugehörigen Anmerkungen (hierin nicht aufgeführt) geprüft. Unsere Prüfung erfolgte nach den in den USA allgemein anerkannten Prüfungsgrundsätzen sowie nach denjenigen des schweizerischen Berufsstandes. In unserem Bericht vom 12. Februar 2002 stimmten wir dieser konsolidierten Konzernrechnung ohne Einschränkung zu.

Gemäss unserer Beurteilung vermitteln die zusammengefasste Bilanz und Erfolgsrechnung des Konzerns auf den Seiten 47 und 48 in allen wichtigen Punkten und in Bezug auf die Konzernrechnung, auf der sie basieren, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild.

Basel, 12. Februar 2002

Ernst & Young Ltd



Roger K. Perkin
Chartered Accountant
Leitender Revisor



Peter Heckendorn
lic. oec.
Leitender Revisor

Bilanz UBS-Konzern

<i>Mio. CHF</i>	31.12.01	31.12.00 ¹	Veränderung in % 31.12.00
Aktiven			
Flüssige Mittel	20 990	2 979	605
Forderungen gegenüber Banken	27 526	29 147	(6)
Barhinterlagen für geborgte Wertschriften	162 938	177 857	(8)
Reverse-Repurchase-Geschäfte	269 256	193 801	39
Handelsbestände	397 886	315 588	26
Positive Wiederbeschaffungswerte	73 447	57 875	27
Kundenausleihungen netto nach			
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	226 545	244 842	(7)
Finanzanlagen	28 803	19 583	47
Rechnungsabgrenzungen	7 554	7 062	7
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	697	880	(21)
Liegenschaften und übrige Sachanlagen	8 695	8 910	(2)
Goodwill und andere immaterielle Anlagen	19 085	19 537	(2)
Übrige Aktiven	9 875	9 491	4
Total Aktiven	1 253 297	1 087 552	15
<i>Total nachrangige Forderungen</i>	407	475	(14)
Passiven			
Verpflichtungen gegenüber Banken	106 531	82 240	30
Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften	30 317	23 418	29
Repurchase-Geschäfte	368 620	295 513	25
Verpflichtungen aus Handelsbeständen	105 798	82 632	28
Negative Wiederbeschaffungswerte	71 443	75 923	(6)
Verpflichtungen gegenüber Kunden	333 781	310 679	7
Rechnungsabgrenzungen	17 289	21 038	(18)
Ausgegebene Schuldtitel	156 218	129 635	21
Übrige Verpflichtungen	15 658	18 756	(17)
Total Fremdkapital	1 205 655	1 039 834	16
Minderheitsanteile	4 112	2 885	43
Eigenkapital			
Aktienkapital	3 589	4 444	(19)
Kapitalreserven	14 408	20 885	(31)
Nicht in der Erfolgsrechnung berücksichtigte Gewinne/(Verluste)	(193)	(687)	(72)
Gewinnreserven	29 103	24 191	20
Eigene Aktien	(3 377)	(4 000)	(16)
Total Eigenkapital	43 530	44 833	(3)
Total Passiven	1 253 297	1 087 552	15
<i>Total nachrangige Verpflichtungen</i>	13 818	13 996	(1)

¹ Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend der Darstellung des laufenden Jahres angepasst (siehe Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung des Finanzberichtes 2001).

Konzernergebnis 2001

Konzernziele

UBS konzentriert sich auf vier Ziele, die sicherstellen sollen, dass die Bank für ihre Aktionäre kontinuierlich Mehrwert schafft.

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

Die ersten drei Ziele verstehen sich vor Goodwill-

Abschreibungen und sind um finanzielle Sonderfaktoren bereinigt. Dies erleichtert aussagekräftige Vergleiche zwischen verschiedenen Berichtsperioden und macht den zugrunde liegenden operativen Geschäftserfolg deutlich, unbeeinträchtigt durch die Auswirkungen von einmaligen Gewinnen oder Verlusten ausserhalb des üblichen Geschäftsganges.

Im Jahr 2001 wurden keine finanziellen Sonderfaktoren ausgewiesen, für das Geschäftsjahr 2000 jedoch deren zwei:

- ein Vorsteueraufwand von 150 Millionen Franken, der eine abschliessende Erhöhung der früher gebildeten Rückstellungen für den Vergleich über die Sammelklagen im Zusammenhang mit den nachrichtenlosen Vermögen aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs darstellt.
- Restrukturisierungskosten vor Steuern in Höhe von 290 Millionen Franken im Zusammenhang mit der Integration von PaineWebber Group, Inc.

Um finanzielle Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis vor Goodwill⁵

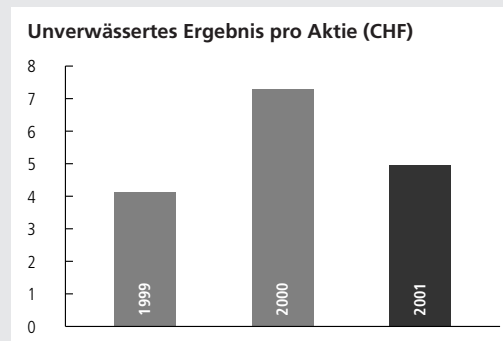
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.01	31.12.00	Veränderung in %	
			31.12.99	31.12.00
Geschäftsertrag	37 114	36 402	26 587	2
Geschäftsaufwand	30 396	25 763	20 534	18
Ergebnis vor Steuern	6 718	10 639	6 053	(37)
Konzernergebnis	4 973	8 132	4 665	(39)
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Goodwill (%) ^{1,2}	77,3	69,2	73,3	
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ^{2,3}	4,97	7,28	4,12	(32)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) ^{2,3}	4,81	7,17	4,09	(33)
Eigenkapitalrendite (%) ^{2,4}	14,8	24,3	18,2	(39)

¹ Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag vor Wertberichtigung für Kreditrisiken. ² Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten. ³ Für die Berechnung der Ergebnisse pro Aktie, siehe Anmerkung 9 im Anhang zur Konzernrechnung. ⁴ Konzernergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende. ⁵ Details zu den finanziellen Sonderfaktoren sind auf dieser Seite aufgeführt.

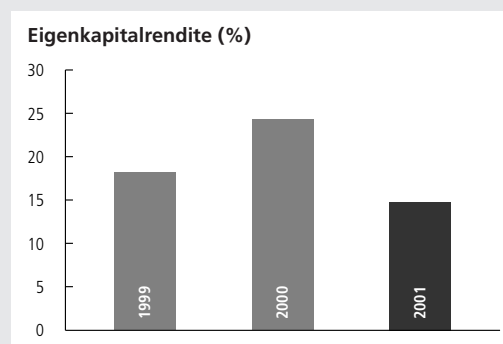
Alle Kennzahlen pro Aktie wurden um die Auswirkungen des am 16. Juli 2001 in Kraft getretenen Aktiensplits im Verhältnis 3 zu 1 angepasst.

Gemessen an diesen Zielen widerspiegelt die Performance im Jahr 2001 die extrem schwierigen Marktbedingungen, mit denen UBS konfrontiert war. Vor Goodwill und bereinigt um finanzielle Sonderfaktoren im Jahr 2000:

- ging der Gewinn pro Aktie um 32% auf 4.97 Franken zurück, was aber immer noch 21% über dem Ergebnis von 1999 liegt.

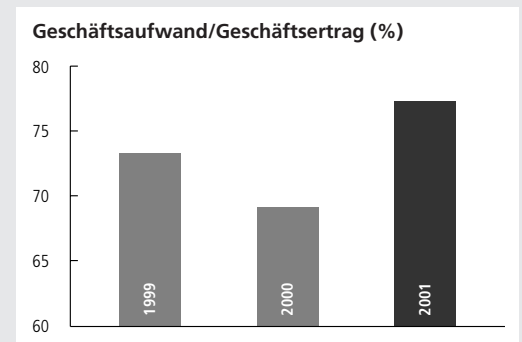


- betrug die Eigenkapitalrendite für 2001 14,8% und verfehlte damit die Zielspanne nur knapp. Obschon UBS deutlich unter den im Jahr 2000 erreichten 24,3% liegt, ist dies in Anbetracht des schwierigen Marktumfeldes 2001 eine solide Performance.

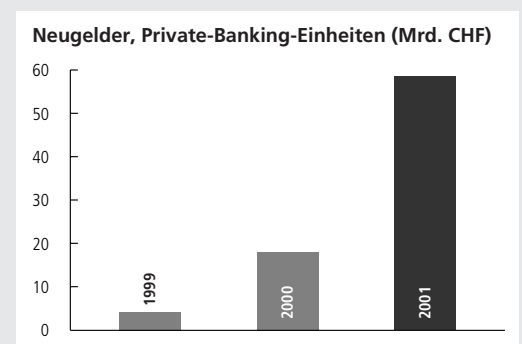


Auf derselben Basis erhöhte sich das Aufwand-Ertrags-Verhältnis für 2001 von 69,2% auf 77,3%. Dieser Anstieg ist auf niedrigere Erträge, auf die schwache Performance des Private-Equity-Portfolios sowie den Einfluss des relativ hohen Aufwand-Ertrags-Verhältnisses zurückzuführen, das für das Geschäft von UBS PaineWebber charakteristisch ist. Der Geschäftsaufwand unterlag strengen Kontrollen und konnte in den Geschäftseinheiten Private Banking und Privat- und Firmenkunden von UBS Schweiz sowie Corporate and Institutional

Clients von UBS Warburg gegenüber dem Jahr 2000 gesenkt werden, während in der Private-Clients-Einheit von UBS Warburg im Jahresverlauf sogar sehr deutliche Kostensenkungen durchgesetzt wurden.



Der disziplinierte Ansatz der UBS sowohl in Bezug auf den Personal- als auch den Sachaufwand ermöglicht es ihr, weiterhin in das Wachstum ihrer Kerngeschäfte zu investieren. Der Teil des Ertrags, den die Bank für Entschädigungen an Mitarbeiter einsetzt, blieb gegenüber dem Vorjahr in den wichtigsten Geschäftsbereichen praktisch unverändert, was die substanziiell tieferen Bonuszahlungen widerspiegelt.



Bei der Akquisition neuer Kundengelder war UBS dieses Jahr sehr erfolgreich, beliefen sich die Nettozuflüsse an Neugeldern 2001 in den Private-Banking-Einheiten (Private Banking und Private Clients) doch auf 58,5 Milliarden Franken gegenüber 18,0 Milliarden Franken im Jahr 2000. Konzernweit betrug der Nettozufluss an Neugeldern 102,0 Milliarden Franken – ein Ausdruck der erhöhten Wertschätzung, welche die Qualität der Beratungsdienstleistungen und das breite Angebot der UBS an erstklassigen Vermögensverwaltungslösungen bei ihren Kunden genossen.

Ergebnis

Das Konzernergebnis belief sich für das Jahr 2001 auf 4973 Millionen Franken. Gegenüber dem Jahr 2000 entspricht dies einem Rückgang von 36%. Das Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen belief sich für das Gesamtjahr auf 6296 Millionen Franken, 26% unter dem Resultat des Jahres 2000 mit seinen viel stärkeren Märkten beziehungsweise – bereinigt um einmalige Rückstellungen und Restrukturierungskosten im Zusammenhang mit der Integration von PaineWebber – 28% darunter.

Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag nahm 2001 gegenüber 2000 um 2% auf 37 114 Millionen Franken zu, wobei die viel schwierigeren Marktbedingungen durch die Integration von UBS PaineWebber wettgemacht werden konnten.

Der *Erfolg aus dem Zinsengeschäft* ging im Vergleich zu 2000 um 1% auf 8041 Millionen Franken zurück, der *Erfolg aus dem Handelsgeschäft* sank gegenüber dem Vorjahr um 12% auf 8802 Millionen Franken. Verschiedene Faktoren können die Zusammensetzung des Erfolgs aus dem Zinsen- und Handelsgeschäft von einer Berichtsperiode zur nächsten verändern. Der Erfolg aus dem Zinsengeschäft umfasst neben Erträgen aus dem Zinsdifferenzgeschäft (Kredite und Einlagen) auch Erträge aus Handelstätigkeiten (beispielsweise Coupon- und Dividendenerträge). Diese Komponenten schwankten je nach Zusammensetzung des Handelsportfolios von einer Periode zur nächsten. Zur besseren Erklärung der Veränderungen beim Erfolg aus dem Zinsen- und Handelsgeschäft wird die Gesamtsumme dieser beiden Positionen nicht nach Ertragsart, sondern nach Geschäftstätigkeit, mit welcher der Ertrag generiert wurde, aufgeschlüsselt.

Der Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft stieg im Jahr 2001 dank dem Zusammenschluss mit PaineWebber um 5% auf 5694 Millionen Franken. Der Erfolg aus dem Handelsgeschäft betrug 11 529 Millionen Franken und war damit 9% tiefer als im Jahr 2000. Fallende Zinssätze und eine erhöhte Volatilität in den Obligationenmärkten führten zu einem starken Jahr für das Zins- und Devisengeschäft. Die Erträge aus dem Aktienhandel hingegen litten unter einem viel kleineren Marktvolumen, einer erhöhten Volatilität und geringeren Möglichkeiten zur Arbitrage. Der Er-

folg aus Treasury-Aktivitäten nahm gegenüber dem Vorjahr um 87% auf 1424 Millionen Franken zu. Dieser Anstieg ist in erster Linie auf zwei Faktoren zurückzuführen: Die Erträge auf dem investierten Eigenkapital erhöhten sich infolge der durch die Fusion mit PaineWebber erstarkten Kapitalbasis sowie infolge der geänderten Fälligkeitsstruktur des Anlageportfolios, was zu einer Zunahme der durchschnittlichen Zinssätze führte. Auch die verbesserte Bewirtschaftung des Währungsrisikos dank der Einführung einer neuen Absicherungsstrategie sowie einmalige Gewinne trugen zum guten Ergebnis bei. Der Übrige Erfolg aus dem Handels- und Zinsengeschäft widerspiegelt in erster Linie die Kosten für die Refinanzierung des Goodwill, die hauptsächlich aufgrund des Zusammenschlusses mit PaineWebber im Vergleich zum Jahr 2000 um 1053 Millionen Franken auf 1804 Millionen Franken im Jahr 2001 stiegen.

Der *Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft* nahm gegenüber dem Vorjahr um 21% auf eine Rekordhöhe von 20 211 Millionen Franken zu. Dies ist in erster Linie auf den Einbezug von UBS PaineWebber sowie auf die Einführung höherer Anlagefondsgebühren zurückzuführen. Ohne UBS PaineWebber wäre der Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft um 7% zurückgegangen, was niedrigeren Courtagen und rückläufigen Einkünften aus dem Corporate-Finance-Geschäft zuzuschreiben ist. Hingegen konnten im Berichtsjahr trotz stark reduzierter Marktaktivität Marktanteile dazugewonnen werden.

Der *Übrige Erfolg* ging 2001 um 62% auf 558 Millionen Franken zurück. Dieser Rückgang ist auf die sehr schwierigen Bedingungen am Private-Equity-Markt im Jahr 2001 zurückzuführen. In diesem ungünstigen Umfeld blieben die Veräusserungsmöglichkeiten sehr limitiert, und die Abschreibungen erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr markant. Gemäss IAS werden nur durch Verkauf realisierte Gewinne und Verluste als Ertrag verbucht – nicht realisierte Gewinne und Verluste aufgrund von Änderungen des Fair Value von Private-Equity-Positionen werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Geschäftsaufwand

Der *Geschäftsaufwand* stieg 2001 aufgrund der Fusion mit PaineWebber um 16% auf 30 396 Millionen Franken. Auf vergleichbarer Basis ging der Aufwand um 7% zurück, da sich die leistungs-

abhängigen Vergütungen reduzierten und der Sachaufwand strikt kontrolliert wurde.

Angesichts niedrigerer Einkünfte im Jahr 2001 konzentrierte sich das Management besonders auf die Kostenkontrolle. Der *Personalaufwand* 2001 widerspiegelt den beträchtlichen Rückgang von Bonuszahlungen und anderen leistungsabhängigen Vergütungen: Die durchschnittliche variable Kompensation pro Mitarbeiter ging um 23% zurück. Somit blieb die Gesamtkompensation in unseren Kerngeschäften im Verhältnis zum Ertrag gegenüber dem Jahr 2000 unverändert. Dem Rückgang der leistungsabhängigen Zahlungen stand jedoch der Einbezug der Personalkosten von PaineWebber in Höhe von 5178 Millionen Franken gegenüber, was insgesamt zu einer Zunahme der Kosten von 16% auf 19828 Millionen Franken führte.

Der *Sachaufwand* stieg um 13% auf 7631 Millionen Franken und umfasste die Kosten für UBS PaineWebber für ein ganzes Jahr. Im Jahr 2001 mussten zwar im Gegensatz zu 2000 keine Rückstellungen für Restrukturierungen und für den Vergleich über die Sammelklagen in den USA gebildet werden; allerdings wurde dies durch die Kosten für UBS PaineWebber mehr als aufgewogen. Ohne Berücksichtigung dieser Rückstellungen und der Extrakosten für UBS PaineWebber wäre der Sachaufwand im Jahresvergleich dank der strikten Kostenkontrolle fast unverändert geblieben.

Die *Abschreibungen* erhöhten sich um 29% auf 2937 Millionen Franken, was hauptsächlich auf die Goodwill-Abschreibungen aufgrund der Fusion mit PaineWebber zurückzuführen ist.

Der Steuersatz des UBS-Konzerns für das gesamte Jahr 2001 betrug 21% gegenüber 23% im

Jahr 2000. Der relativ niedrige Satz ist den bedeutend niedrigeren Steuern in der Schweiz zuzuschreiben, was wiederum die Folge rückläufiger Gewinne ist, die zu einem tieferen progressiven Steuersatz führen. Zu dem niedrigeren Satz trug ausserdem eine Änderung der geografischen Zusammensetzung der Einkünfte des Konzerns bei. Nach Ansicht der UBS ist der diesjährige Steuersatz von 21% auch ein angemessener Indikator für das Jahr 2002.

Gewinnverwendung

Im Jahr 2001 erzielte das Stammhaus UBS AG (mit all seinen internationalen Geschäftsstellen, jedoch ohne die übrigen Konzerngesellschaften der UBS) gemäss Rechnungslegung nach schweizerischen bankgesetzlichen Vorschriften einen Jahresgewinn von 4655 Millionen Franken. Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung beantragen, den gesamten Betrag unter Andere Reserven zu verbuchen (auf Konzernebene wirkt sich dies als Erhöhung der Gewinnreserven aus), anstatt ihn zur Auszahlung einer Dividende für das Jahr 2001 zu verwenden. Der Verwaltungsrat beantragt anstelle einer Dividendenzahlung eine Nennwertrückzahlung im Wert von 2.00 Franken pro Aktie, deren Nennwert gegenwärtig 2.80 Franken beträgt. Genehmigt die Generalversammlung den Antrag, so reduziert sich der Nennwert pro UBS-Aktie auf 0.80 Franken.

Die Nennwertrückzahlung in Höhe von 2.00 Franken erfolgt – falls sie genehmigt wird – am 8. Juli 2002 an die am 5. Juli 2002 eingetragenen Aktionäre. Ausbezahlt wird der Betrag am 10. Juli 2002.

Ergebnisse der Unternehmensgruppen 2001

Mio. CHF	UBS									
	UBS Schweiz		Asset Management		UBS Warburg		Corporate Center		UBS-Konzern	
Für das Jahr endend am	31.12.01	31.12.00 ²	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00 ²	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00
Geschäftsertrag	13 475	14 371	2 110	1 953	21 349	19 590	678	358	37 612	36 272
Wertberichtigung für Kreditrisiken ³	(604)	(785)	0	0	(130)	(246)	236	1 161	(498)	130
Total Geschäftsertrag	12 871	13 586	2 110	1 953	21 219	19 344	914	1 519	37 114	36 402
Personalaufwand	4 764	5 143	1 003	880	13 515	10 532	546	490	19 828	17 045
Sachaufwand	2 600	2 619	564	439	4 260	3 183	207	281	7 631	6 522
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen	616	561	46	49	580	599	372	320	1 614	1 529
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen	41	70	266	263	991	290	25	44	1 323	667
Total Geschäftsaufwand	8 021	8 393	1,879	1 631	19 346	14 604	1 150	1 135	30 396	25 763
Ergebnis der Unternehmensgruppen vor Steuern und Bereinigung finanzieller Sonderfaktoren	4 850	5 193	231	322	1 873	4 740	(236)	384	6 718	10 639
Finanzielle Sonderfaktoren	0	(152)	0	0	0	(106)	0	(182)	0	(440)
Steuern									1 401	2 320
Konzernergebnis vor Minderheitsanteilen									5 317	7 879
Minderheitsanteile									(344)	(87)
Konzernergebnis									4 973	7 792

¹ Die Zahlen in dieser Tabelle wurden um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigt. ² Die Zahlen für 2000 wurden angepasst unter Berücksichtigung der aktuellen Konzernstruktur per 1. Januar 2001. ³ Damit der Leistungsausweis der jeweiligen Unternehmensgruppe im Zeitablauf aussagekräftig ist, werden hier so genannte erwartete Kreditrisikokosten und nicht der effektiv verbuchte Aufwand für Kreditrisiken ausgewiesen. Der verbuchte Aufwand für Kreditrisiken in der Höhe von 498 Mio. CHF per 31. Dezember 2001 (130 Mio. CHF Auflösung der Kreditrückstellung per 31. Dezember 2000) verteilt sich auf die verschiedenen Unternehmungsgruppen wie folgt: UBS Schweiz 123 Mio. CHF (Erhöhung der Kreditrückstellung) per 31. Dezember 2001 (695 Mio. CHF Auflösung der Kreditrückstellung per 31. Dezember 2000), UBS Warburg 375 Mio. CHF (Erhöhung der Kreditrückstellung) per 31. Dezember 2001 (565 Mio. CHF Erhöhung der Kreditrückstellung per 31. Dezember 2000).

UBS Schweiz

«Mit der Lancierung der europäischen Vermögensverwaltungsinitiative und der äusserst positiven Entwicklung bei der Akquisition neuer Kundengelder kann UBS Schweiz auf ein weiteres erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken.»

Stephan Haeringer, CEO UBS Schweiz

Die Geschäftseinheit *Privat- und Firmenkunden* von UBS Schweiz steigerte 2001 das Ergebnis vor Steuern gegenüber dem Vorjahr um 8% auf 2147 Millionen Franken und erzielte damit das Rekordergebnis ihrer Geschichte. Die Einführung risikogerechter Preise und die Stärke der Schweizer Wirtschaft im Jahr 2000 sowie mehrheitlich auch im Jahr 2001 resultierten in einer deutlichen Verbesserung der Kreditqualität, wäh-

rend der Geschäftsaufwand dank straffer Kostenkontrollen gegenüber dem Vorjahr um 5% gesenkt werden konnte. Das Gesamtvolumen des Kreditportfolios verringerte sich im Verlauf 2001 leicht, aber das Verhältnis der gefährdeten Kredite zu den Gesamtausleihungen verbesserte sich von 9,1% auf 7,4%. Dies ist vor allem auf die erfolgreiche Bearbeitung der gefährdeten Kredite durch die Recovery-Einheiten zurückzuführen. Aufgrund der im Vergleich zum Jahr 2000 schwächeren Märkte und der Kosten, die mit den Investitionen in den Ausbau unserer Präsenz in den fünf Zielmärkten im Rahmen der europäischen Vermögensverwaltungsinitiative verbunden waren, ging das Ergebnis vor Steuern der Geschäftseinheit *Private Banking* für das Gesamtjahr 2001 gegenüber dem Vorjahr trotz an-

haltender Fokussierung auf die Kostenkontrolle um 16% auf 2703 Millionen Franken zurück. Der Nettozufluss an Neugeldern von 22,5 Milliarden Franken für das Gesamtjahr 2001, der einen Anstieg um das Achtfache bedeutet, dokumentiert den Erfolg der UBS bei der Akquisition

neuer Kundengelder sowie ihre konsequente Wachstumsstrategie und der klare Fokus auf dieses weltweit führende Geschäft. Im Jahresverlauf 2001 gingen die verwalteten Vermögen gegenüber dem Vorjahr trotz der schwachen Entwicklung der Finanzmärkte um lediglich 1% zurück.

UBS Asset Management

«Nach zwei aufeinander folgenden Jahren starker relativer Anlageperformance verfügen wir über eine solide Ausgangslage für eine anhaltend positive Entwicklung im Jahr 2002.»

John Fraser, CEO UBS Asset Management

Das Jahr 2001 war für UBS Asset Management bezüglich relativer Anlageperformance eines ihrer besten Jahre, übertroffen einzig vom Vorjahr. Die individuelle Titelauswahl trug sowohl in der Anlagekategorie Festverzinsliche als auch bei den Aktien bedeutend zum starken Ergebnis bei. Dies ist in erster Linie der integrierten globalen Anlageplattform zu verdanken, die es den Anlageteams weltweit ermöglicht, Research und Know-how zu teilen.

Bei UBS Asset Management erreichten die Netto-neugelder im Jahr 2001 34,9 Milliarden Franken,

was die Anerkennung widerspiegelt, die unsere Kunden der in den vergangenen beiden Jahren erzielten starken, relativen Anlageperformance zollen. Im Verlauf 2001 verzeichneten die verwalteten Vermögen eine Zunahme um 5% von 642 Milliarden Franken auf 672 Milliarden Franken. Der Geschäftsertrag erhöhte sich gegenüber 2000 dank der Einführung einer neuen Gebührenstruktur für Anlagefonds zu Beginn 2001 um 8% auf 2110 Millionen Franken. Das Ergebnis vor Steuern von UBS Asset Management in Höhe von 231 Millionen Franken fiel um 28% niedriger aus als im Vorjahr, was auf höhere Ausgaben für Wachstumsinitiativen, die Integration von Brinson Advisors (ehemals Mitchell Hutchins, das Asset-Management-Geschäft von PaineWebber) und Brinson Canada (ehemals RT Capital, akquiriert im August 2001) zurückzuführen ist.

UBS Warburg

«Im Jahr 2001 haben wir mit dem Ausbau unseres Marktanteils im Bereich Corporate Finance und der erfolgreichen Integration von UBS PaineWebber ausgezeichnete strategische Fortschritte erzielt.»

Markus Granzio, Chairman UBS Warburg

Die Geschäftseinheit *Corporate and Institutional Clients* von UBS Warburg verzeichnete in Anbetracht der schwächeren Märkte 2001 ein ausgezeichnetes Ergebnis. Das Ergebnis vor Steuern betrug 4256 Millionen Franken, was einem Rückgang von 15% gegenüber dem Rekordjahr 2000 entspricht. Sowohl das Aktien- als auch das

Corporate-Finance-Geschäft wurden vom Konjunkturabschwung und der damit verbundenen Schwäche der globalen Märkte in Mitleidenschaft gezogen. Rekordergebnisse erzielte im Gegensatz dazu – dank der Zinssenkungen und erhöhten Volatilität sowie durch die Geschäftserweiterung infolge der Fusion mit PaineWebber – das Zins- und Devisengeschäft. Im Corporate-Finance-Geschäft vermochte UBS Warburg seinen Marktanteil gegenüber dem Jahr 2000 nochmals zu steigern. Der Gebührenanteil konnte von 3,6% für 2000 auf 4,5% für 2001 erhöht werden. Zugleich fielen die Kosten auf ein Allzeittief. Die Gesamtjahresergebnisse für *UBS Capital* reflektieren das überaus schwierige Marktumfeld

2001. Die Veräusserungsmöglichkeiten waren sehr limitiert, und verschiedene Beteiligungen mussten aufgrund der Probleme, die sich wegen der kontinuierlichen Verschlechterung der Wirtschaftslage für einige der Unternehmen im Portfolio ergaben, abgeschrieben werden. Der Vorsteuerverlust betrug im Berichtsjahr 1032 Millionen Franken gegenüber einem Gewinn vor Steuern von 173 Millionen Franken im Jahr 2000. In Zukunft wird sich UBS auf die Verwaltung des Private-Equity-Portfolios konzentrieren und direkte UBS-Capital-Beteiligungen auf jene Sektoren und Länder mit dem besten Leistungsavis beschränken. Auch im Jahr 2002 dürften die Ergebnisse von weiterer Volatilität und Verlusten

geprägt sein, ausser die wirtschaftlichen Bedingungen würden sich wesentlich verbessern. Das Ergebnis vor Steuern der Geschäftseinheit *Private Clients* (UBS PaineWebber) belief sich auf 258 Millionen Franken. Dieses Resultat ist im Branchenvergleich sehr positiv, wurde es doch unter besonders schwierigen Marktbedingungen erzielt – in den USA waren zum ersten Mal seit den späten Siebzigerjahren zwei rückläufige Jahre hintereinander zu verzeichnen. Der anhaltende Nettozufluss an Neugeldern in Höhe von insgesamt 36,0 Milliarden Franken während des gesamten Jahres 2001 zeugt von der starken Stellung, die UBS im Kernmarkt der vermögenden US-Kunden einnimmt.



Informationsportfolio

Dieser Jahresbericht beinhaltet eine Kurzbeschreibung der UBS und berichtet in Kurzform über das Jahr 2001. Weitere Informationen über UBS sind in den folgenden Publikationen zu finden.

Publikationen

Handbuch

Das Handbuch 2001/2002 enthält eine detaillierte Beschreibung der UBS, ihrer Strategie, Organisation und der einzelnen Unternehmensgruppen. Es ist in Englisch und Deutsch erhältlich (SAP-R/3 80532-0201).

Finanzbericht 2001

Der Finanzbericht enthält die geprüfte Jahresrechnung 2001 mit Detailanalysen. Dieser Bericht ist in Englisch und Deutsch erhältlich (SAP-R/3 80531-0201).

Quartalsberichte

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

Wo Sie die Berichte finden und bestellen können

Alle aufgeführten Berichte sind im Internet auf der Website www.ubs.com/investors unter «Finanzberichte» verfügbar. Sie können auch unter Angabe der SAP-Nummer und Sprachpräferenz in gedruckter Form bestellt werden bei UBS AG, Informationszentrum, CA50-XMB, Postfach, CH-8098 Zürich, Schweiz.

Elektronische Informationsquellen für Investoren

Website

Auf der Website www.ubs.com/investors unter «Anleger & Analysten» finden sich ausführliche Informationen über UBS, wie Finanzberichte, Medienmitteilungen, Charts und Daten zur Kursentwicklung der UBS-Aktie, UBS-Kalender und

Dividendeninformationen sowie Unterlagen zu neusten Präsentationen, die die oberste Führungsebene kürzlich für Anleger abgehalten hat. Im Internet werden die Informationen in Deutsch und Englisch sowie teilweise in Französisch und Italienisch publiziert.

Messenger Service

Auf der Website «Anleger & Analysten» können Interessierte 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 (beispielsweise SEC-Dokumente oder Webcasting-Nachrichten).

Präsentationen zum Geschäftsgang

Die Quartalsergebnisse der UBS werden jeweils am Tag der Veröffentlichung von der obersten Führungsebene in einer Präsentation erläutert. Diese Präsentationen werden live über das Internet übertragen und können auf Wunsch heruntergeladen werden. Die Aufzeichnung der jüngsten Präsentation kann auch auf der Website «Anleger & Analysten» unter «Finanzberichte» abgerufen werden.

UBS und ihr Umweltengagement

Das Handbuch 2001/2002 fasst die Umweltpolitik der UBS zusammen. Ausführlichere Informationen sind unter www.ubs.com/environment zu finden.

Formular 20-F und andere Anträge an die SEC

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

US-Wertpapiergesetz «Securities Exchange Act» von 1934 eingereicht wird.

Das Formular 20-F der UBS ist ein kumulatives Dokument. Das Formular enthält vorwiegend Querverweise auf das Handbuch 2001/2002 und den Finanzbericht 2001. In einigen wenigen Bereichen enthält das Formular 20-F jedoch zusätz-

liche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu studieren.

Kopien der bei der SEC hinterlegten Dokumente können bei UBS Investor Relations (Adresse siehe folgende Seite) bezogen werden.



UBS Investor Relations

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

E-Mail: sh-investorrelations@ubs.com

Website: www.ubs.com/investors

Zürich

Hotline Zürich: +41 1 234 4100

Christian Grütter +41 1 234 4360

Mark Hengel +41 1 234 8439

Charles Gorman +41 1 234 2733

Catherine Lybrook +41 1 234 2281

Fax +41 1 234 3415

UBS AG
Investor Relations G41B
Postfach
CH-8098 Zürich, Schweiz

New York

Hotline New York: +1 212 713 3641

Richard Feder +1 212 713 6142

Christopher McNamee +1 212 713 3091

Fax +1 212 713 1381

UBS Americas Inc.
Investor Relations
1285 Avenue of the Americas, 14th Floor
New York, NY 10019, USA

UBS Group Media Relations

	Telefon	Fax	E-Mail
Zürich	+41 1 234 8500	+41 1 234 8561	sh-gpr@ubs.com
London	+44 20 7567 4714	+44 20 7568 0955	sh-mr-london@ubsw.com
New York	+1 212 713 83 91	+1 212 713 98 18	mediarelations-ny@ubsw.com
Tokyo	+81 3 52 08 62 75	+81 3 52 08 69 51	sh-comms-mktg-tokyo@ubs.com

Weitere nützliche Kontakte

Globale Telefonzentralen

Für Fragen allgemeiner Art.

	Telefon
Zürich	+41 1 234 1111
London	+44 20 7568 0000
New York	+1 212 821 3000
Tokyo	+81 3 5293 3000

UBS Shareholder Services

UBS Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich. Das Aktienregister der UBS besteht aus zwei Teilen – einem Schweizer Register und einem US-Register, das von UBS als Schweizer Transferagent bzw. Mellon Investor Services als US-Transferagent (siehe unten) geführt wird.

	Telefon	Fax	E-Mail
Zürich	+41 1 235 6202	+41 1 235 3154	sh-shareholder-service@ubs.com

UBS AG
Shareholder Services
Postfach
CH-8098 Zürich, Schweiz

US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA.

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

Telefon: +1 866 541 9689
Fax: +1 201 296 4801
Website: <http://www.melloninvestor.com>

Die Aktien der UBS wurden am 16. Mai 2000 als globale Namenaktien an der New York Stock Exchange kotiert. Zuvor hatte ein ADR-Programm der UBS bestanden. Weitere Informationen zur UBS-Aktie sind auf der Website www.ubs.com/investors unter «FAQs» zu finden.

Hinweis bezüglich zukunftsgerichteter Aussagen

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass dieses Dokument zukunftsgerichtete Aussagen enthält. Diese betreffen unter anderem die Implementierung strategischer Initiativen (wie die neue europäische Vermögensverwaltungsstrategie, den Ausbau des Corporate-Finance-Geschäfts in den USA und weltweit, die Entwicklung des Energiehandelsgeschäfts von UBS Warburg) sowie die zukünftige Geschäftsentwicklung und die wirtschaftliche Performance.

Bei diesen Aussagen handelt es sich um Beurteilungen und Prognosen der UBS in Bezug auf die Geschäftsentwicklung. Gewisse Risiken, Unsicherheiten und andere wichtige Faktoren können die tatsächlichen Entwicklungen und Ergebnisse beeinflussen und dazu führen, dass diese wesentlich von den Erwartungen abweichen.

Die Einflussfaktoren umfassen unter anderem 1) allgemeine Markttrends, sowie makroökonomische, politische und regulatorische Tendenzen, 2) Schwankungen der lokalen und internationalen Wertpapiermärkte, Wechselkurse und Zinsen, 3) den Wettbewerbsdruck, 4) technologische Entwicklungen, 5) Veränderungen der finanziellen Situation oder der Bonität von Kunden, Schuldnern oder Gegenparteien der Bank, 6) Veränderungen in der Gesetzgebung, 7) die Auswirkungen der Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 sowie die daraus resultierenden Entwicklungen, 8) die Auswirkungen der im Dezember 2001 vorgenommenen Veränderungen in der Unternehmensführung sowie der Konzernstruktur sowie 9) andere Faktoren, welche die Geschäftstätigkeit und finanzielle Performance der UBS beeinträchtigen könnten, wie sie in bereits veröffentlichten oder zukünftigen Dokumenten und Berichten, einschliesslich jener für die SEC, aufgeführt sind. Detailliertere Informationen enthalten die veröffentlichten und der SEC unterbreiteten Dokumente der UBS, unter anderem der im Formular 20-F eingereichte Jahresbericht per 31. Dezember 2001. Eine Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren oder abzuändern, besteht für UBS nicht und wird von UBS nicht übernommen.

Impressum

Herausgeberin/Copyright: UBS AG, Schweiz.

Fotos: Thierry Martinez, Philippe Schiller (Alinghi);

Daniel Forster, Carlo Borlenghi (Nautor Challenge);

Marcel Grubenmann (Porträtaufnahmen).

Sprachen: Englisch, Deutsch, Französisch,

Italienisch, Spanisch. SAP-R/3 80530D-0201



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

www.ubs.com