

# Geschäftsbericht 2007

- 1 | **Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit**
- 2 | Risiko- und Kapitalbewirtschaftung
- 3 | Corporate Governance, Bericht über Saläre und andere Entschädigungen
- 4 | Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus





# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Aktionärsbrief	4
Strategie und Entwicklung	7
Strategie und Struktur	10
Branchentrends	15
Entstehung von UBS	19
Risikofaktoren	21
Finanzperformance	27
Performancemessung und -analyse	30
Berichterstattungsstruktur von UBS	34
Kennzahlen zur Leistungsmessung	36
Konzernergebnis	39
Ergebnisse Finanzdienstleistungsgeschäft	41
Bilanz und Ausserbilanzgeschäfte	50
Mittelflussrechnung	58
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS	61
Corporate Responsibility	73
Die Unternehmensgruppen von UBS	91
Global Wealth Management & Business Banking	94
Global Asset Management	126
Investment Bank	140
Corporate Center	153
Industriebeteiligungen	159
Mehr über UBS	161
Informationsportfolio	162
Unternehmensinformationen	163
Kontaktadressen	164



# Einleitung

Für das Berichtsjahr haben wir unser Jahresberichts-konzept geändert. Aufgrund von Rückmeldungen der Leser unserer Publikationen gliedert sich unser Jahresbericht neu in vier Berichte zu unterschiedlichen Themen. Diese enthalten geprüfte und nicht geprüfte Informationen.

Unsere vier Berichte bilden gemeinsam den *Geschäftsbericht 2007* von UBS und ersetzen den früheren Finanzbericht, das Handbuch und den Bericht über Saläre und andere Entschädigungen. Sie entsprechen den US-Offenlegungsanforderungen für private ausländische Emittenten gemäss Formular 20-F der Securities and Exchange Commission (SEC).

Die vier Berichte sind:

## *Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit 2007*

Dieser Bericht enthält eine Beschreibung unserer Bank, ihrer Strategie, Organisationsstruktur und ihrer Finanzperformance der letzten beiden Jahre. Zudem erläutern wir unsere Standards für unternehmerisches Verhalten und Corporate Responsibility, zeigen die Zusammensetzung unserer Belegschaft auf und gehen auf die Grundsätze zur Ausbildung und Führung unserer Mitarbeiter ein.

## *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007*

Dieser Bericht zeigt nicht nur die Grundsätze unserer Risikobewirtschaftung auf, sondern beleuchtet auch das Management von Kredit- und Marktrisiken sowie die Bilanzbewirtschaftung im betreffenden Jahr. Er liefert zudem detaillierte Angaben zur UBS-Aktie.

## *Corporate Governance und Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2007*

Dieser Bericht enthält ausführliche Informationen zu unseren Führungsstrukturen. Zudem werden darin unsere Beziehungen zu den Aufsichtsbehörden und Aktionären erörtert. Auch die Entschädigung unserer obersten Führungskräfte sowie des Verwaltungsrates (vollamtliche und nebenamtliche Mitglieder) wird in diesem Bericht diskutiert.

## *Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus 2007*

Dieser Bericht enthält die geprüfte Jahresrechnung von UBS für die Jahre 2007, 2006 und 2005, die gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt wurde. Er beinhaltet zudem die nach den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen erstellte und geprüfte Jahresrechnung der UBS AG (Stammhaus) für die Jahre 2007 und 2006. Wo aufgrund schweizerischer oder US-amerikanischer Bestimmungen notwendig, werden zusätzliche Informationen offengelegt.

Ein fünfter Bericht, *Jahresbericht 2007*, wird breit an UBS-Aktionäre gestreut und enthält wichtige Informationen zu unserer Strategie und unseren finanziellen Eckdaten. Er fasst die im vierteiligen Jahresbericht veröffentlichten Informationen zusammen.

Sollten Sie in früheren Jahren lediglich den Kompensationsbericht (neu «*Corporate Governance und Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2007*») oder den Jahresbericht (neu «*Jahresbericht 2007*») bestellt haben, so nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf, damit wir die Lieferung der verbleibenden Berichte organisieren können.

Dieser Bericht enthält Informationen, die zum Zeitpunkt des Berichts aktuell sind. Wir gehen keinerlei Verpflichtung ein, diese im Falle einer Veränderung oder bei Vorliegen neuer Informationen zu aktualisieren.

Wir möchten mit unseren Publikationen nützliche und aufschlussreiche Informationen vermitteln. Um sicherzustellen, dass die Berichterstattung von UBS bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad auch weiterhin höchsten Ansprüchen genügt, bitten wir Sie um Ihre Anregungen, wie Inhalt oder Präsentation unserer Produkte noch verbessert werden könnten. Zu diesem Zweck sind auf den letzten Seiten dieses Berichts unsere Kontaktstellen aufgeführt.

UBS

# Aktionärsbrief

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

In der diesjährigen Jahresrechnung müssen wir einen Reinverlust auf Konzernstufe von 4384 Millionen Franken ausweisen. Dieser ist praktisch vollständig auf unser Engagement am US-amerikanischen Wohnimmobilienmarkt zurückzuführen, in dem wir Positionen in hypothekengesicherten Wertpapieren und darauf bezogenen strukturierten Produkten eingegangen sind. Die Verluste auf diesen Beständen überschatten die hervorragende Performance unserer meisten anderen Geschäftseinheiten im Jahr 2007. Das diesjährige Finanzergebnis ist daher umso schwieriger zu akzeptieren.

In diesem Brief erläutern wir, welche strukturellen Gründe wir für diese Verluste sehen und welche Gegenmassnahmen wir eingeleitet haben. Zudem umreissen wir unsere strategische Position und legen dar, weshalb diese unseres Erachtens ein derart grosses Potenzial aufweist.

Die Bewirtschaftung illiquider und langfristiger Risiken hat bei UBS seit jeher einen hohen Stellenwert. In diesen spezifischen Risikokategorien ist die Situation unter Kontrolle: In den Bereichen Leveraged Lending und Gewerbeimmobilien halten wir vergleichsweise geringe und hochwertige Positionen. Gleichzeitig waren wir – entsprechend unserem traditionellen Fokus – stark im Handel mit scheinbar liquiden, qualitativ guten Wertpapieren involviert. Dass die starke Kapitalposition von UBS günstige kurzfristige Refinanzierungen ermöglichte, trug zusätzlich zu diesem Wachstum bei. In der Folge weiteten sich unsere Bilanz und unsere hohen Bestände an handelbaren Vermögenswerten rasch aus. Die Gründung von Dillon Read Capital Management (DRCM) führte zu einem übergewichteten Engagement am US-Hypothekenmarkt. Die vorwiegend eigenhandelsbezogenen Aktivitäten wurden auf DRCM übertragen. Im Gegenzug verstärkte die Investment Bank ihre Aktivitäten im Kundengeschäft in den Sparten Emission, Handel und Strukturierung von hypothekengesicherten Wertpapieren. Dabei wurden jedoch Kapitalausfallrisiken eingegangen. Triebfeder war der Versuch, in bestimmten Bereichen des Fixed-Income-Geschäfts Ertragslücken gegenüber wichtigen Wettbewerbern zu schliessen. Im Nachhinein trugen diese drei strukturellen Faktoren massgeblich zum schlechten Ergebnis bei, das wir vor dem Hintergrund der US-Immobilienkrise verzeichneten.

Dass die Aktionäre unsere Massnahmen zur Stärkung der Kapitalbasis an der ausserordentlichen Generalversammlung am 27. Februar unterstützt haben, ist ein zukunftsweisender Entscheid für UBS. Wir möchten Ihnen dafür danken und versichern Ihnen, dass wir diese Massnahme als einen ersten Schritt auf dem Weg zur Erholung betrachten.

**Wie gingen und gehen wir die Probleme an?** Die DRCM-Aktivitäten haben wir bereits 2007 beendet und die entsprechenden Einheiten in die Investment Bank integriert. Vor kurzem führte UBS ein neues Refinanzierungsmodell für die Investment Bank ein. Damit wollen wir sicherstellen, dass unsere Handelsbestände zu marktüblichen Konditionen und abgestimmt auf die Art und Liquidität der entsprechenden Positionen refinanziert werden. So soll der potenzielle Anreiz sinken, übermässige Handelsbestände aufzubauen. Zusammen mit angemessenen Bilanzlimiten wird dies eine bessere Kontrolle unseres Bilanzwachstums gewährleisten. Schliesslich haben wir die Investment Bank neu ausgerichtet, mit klarem Fokus auf unseren Stärken und unserem Kundengeschäft. 2007 wiesen wir für die Bereiche herausragende Ergebnisse aus, in denen wir enge und langjährige Kundenbeziehungen und einen ausgezeichneten Kundenservice entwickelt haben. Das Geschäft der Investment Bank baut zur Hauptsache auf solchen Bereichen – diese bilden eine solide Basis für nachhaltiges, profitables Wachstum.

**Das Wealth- und das Asset-Management-Geschäft haben 2007 hervorragend abgeschnitten.** Global Wealth Management & Business Banking erzielte sowohl in Bezug auf die Nettoneugelder (156 Milliarden Franken) als auch in Bezug auf die Rentabilität das beste Ergebnis ihrer Geschichte. Die Unternehmensgruppe Global Asset Management verfehlte ein Rekordresultat nur aufgrund der Kosten für die Auflösung von DRCM. Die Mittelabflüsse aus institutionellen Mandaten waren weitgehend der in letzter Zeit schwachen Anlageperformance in einigen Bereichen von Core und Value Equities zuzuschreiben. Diese Probleme wurden inzwischen angegangen, und es wurden neue Vermögensverwaltungsteams eingesetzt. Wir sind daher zuversichtlich, diesen Trend mittelfristig umkehren zu können.

Ausserhalb der Schweiz besitzen wir ein fokussiertes Geschäftsportfolio, dessen Schwerpunkt auf dem Wealth Management, dem Asset Management und dem Investment Banking liegt. Auf unserem Schweizer Heimmarkt sind wir die führende Universalbank. Der Ertragsmix von UBS, die im Vergleich zu ihren Konkurrenten einen überwältigenden Teil ihres Ergebnisses im Wealth Management und im Asset Management erwirtschaftet, ist einzigartig. Mit der neu ausgerichteten, auf das Kundengeschäft konzentrierten Investment Bank verfügen wir über ein Geschäftsportfolio, das ausgezeichnet positioniert ist, um vom anhaltenden Vermögenswachstumstrend zu profitieren und entsprechend nachhaltig und profitabel zu wachsen. Darunter verstehen wir, Ertragsströme zu generieren, die auf einem echten Kundennutzen basieren, einen soliden und wachsenden Kunden-

stamm aufzubauen sowie weitere Pluspunkte zu pflegen, die von der Konkurrenz nur schwer zu kopieren sind. All unseren Unternehmensgruppen – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management und Investment Bank – sollte derselbe fundamentale Trend zugutekommen: die langfristige Vermögensbildung. Unsere Einheiten in allen Ländern entwickeln sich besser, wenn sie zusammenarbeiten, statt unabhängig voneinander Geschäfte abzuwickeln.

Um zu wachsen, ist eine effiziente Bewirtschaftung unserer finanziellen Ressourcen und Risiken sowie unseres Kapitals unabdingbar. Indem wir die Effizienz kontinuierlich steigern, können wir die Durchsetzung der Kostendisziplin konzernweit verbessern und in die Bereiche investieren, die den grössten Nutzen für unsere Kunden und Anleger bringen. Wir bleiben einer disziplinierten Kapitalbewirtschaftung verpflichtet. Unser Ziel ist, nicht für den Geschäftsausbau benötigtes Kapital unter Einhaltung der regulatorischen Anfor-

derungen wieder an die Aktionäre zurückzuführen, sobald unsere Rentabilität und unsere Kapitalkennzahlen sich normalisiert haben.

Die Investment Bank steht unter einer neuen Führung: Jerker Johansson ist ein sehr erfahrener Bankfachmann mit einem herausragenden Leistungsausweis in der Finanzbranche. Ihm kommt eine Schlüsselrolle bei unserer Mission zu, UBS im Kundengeschäft als wachstumsstärkstes Finanzinstitut zu positionieren. Auf Konzernebene haben wir unsere Führungsstruktur weiter gestärkt. So haben wir die folgenden drei Vertreter des oberen Managements in die Konzernleitung berufen, um die Einbindung der Investment Bank in die anderen Geschäfte zu optimieren: Robert Wolf, Chairman und Chief Executive Officer, UBS Group Americas, sowie President und Chief Operating Officer, Investment Bank; Alexander Wilmot-Sitwell, Joint Global Head, Investment Banking Department, Investment Bank; und Marten Hoekstra, Head of Wealth Management, Americas.



Wir sind stolz auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und wir schätzen ihre Leistung, Loyalität und harte Arbeit – vor allem in solch schwierigen Zeiten. Die Art und Weise, wie sie ihre Verantwortung gegenüber unseren Kunden wahrnehmen, bildet die Grundlage unserer Geschäftstätigkeit. Als Arbeitgeberin will UBS daher weiterhin in ihre Mitarbeiter investieren und ein produktives Arbeitsumfeld schaffen, das auf Fairness und Meritokratie beruht.

**Ausblick** – Wie wir in unserem Brief zum Geschäftsergebnis des vierten Quartals 2007 ausführten, erwarten wir, dass 2008 ein weiteres schwieriges Jahr wird. Wir konzentrieren uns auf den Ausbau unseres Kundengeschäfts und die Bewirtschaftung der Risiken, die mit unseren verbleibenden Engagements am US-Immobilienmarkt verbunden sind. Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte legen grössten Wert auf

eine disziplinierte Geschäftsführung. Gleichzeitig setzen wir alles daran, den Kunden weiterhin einen ausgezeichneten Service zu bieten. Dies erscheint uns als der beste Weg, Ihr Vertrauen zu verdienen.

25. März 2008

UBS



Marcel Ospel  
Präsident des  
Verwaltungsrates



Marcel Rohner  
Chief Executive Officer



# Strategie und Entwicklung

# Strategie und Entwicklung

- Als globales Finanzdienstleistungsunternehmen bietet UBS Beratung, Produkte und Dienstleistungen für Firmen-, institutionelle und private Kunden
- Die drei Unternehmensgruppen – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management und Investment Bank – verfolgen einen «One Firm»-Ansatz
- Die Herausforderungen des Jahres 2007 werden auf strategischer, struktureller und operativer Ebene angegangen

## Das Engagement von UBS

**Kundenfokus:** Im Zentrum von UBS steht die Kundenbetreuung. Die Bank will die Ziele ihrer Kunden verstehen und ihnen die Gewissheit geben, in finanziellen Fragen richtig zu entscheiden – im Mittelpunkt stehen dabei der Erfolg und die Interessen der Kunden.

**Wachstum durch nachfragegetriebene Erträge:** UBS will ein nachhaltiges und profitables Wachstum erzielen, indem Ertragsströme generiert werden, die auf echtem Kundennutzen basieren.

**Drei Kerngeschäfte, ein zugrunde liegender Trend – Vermögenswachstum:** Basierend auf nachhaltigen sozialen und wirtschaftlichen Trends konzentrieren sich alle Kerngeschäfte von UBS – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management und die Investment Bank – auf Bereiche mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten.

**«One Firm»-Ansatz:** Zusätzlich zu den Wachstumsraten der einzelnen Geschäftsfelder sorgen die Synergien zwischen diesen für weitere nachhaltige Ertragsmöglichkeiten. Für UBS bedeutet die «One Firm»-Strategie, die Bedürfnisse ihrer Kunden so zu erfüllen, dass keine internen organisatorischen Grenzen spürbar werden.

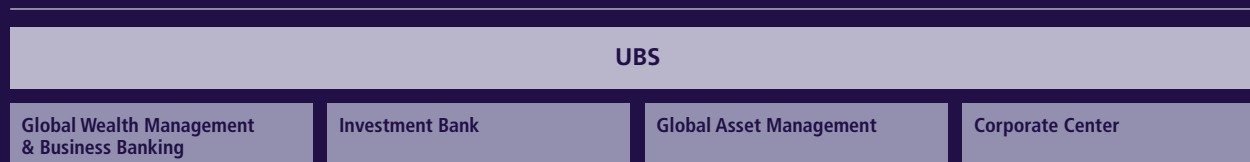
## Herausforderungen 2007

**UBS verzeichnete infolge von Verlusten auf umfangreichen Handelspositionen am US-Hypothekenmarkt zum ersten Mal ein negatives Geschäftsergebnis:** Der plötzliche Zusammenbruch des US-Verbriefungsmarkts für Wohnhypotheken traf UBS härter als erwartet und überschattete das erfreuliche Ergebnis im Kundengeschäft. Alle Ebenen haben aus diesen Entwicklungen ihre Lehren gezogen.

## Getroffene Massnahmen

- Schliessung des alternativen Anlagegeschäfts Dillon Read Capital Management in der ersten Jahreshälfte 2007.
- Durch die strategische Neuausrichtung der Investment Bank Anfang 2008 wurde die Geschäftseinheit Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC) neu positioniert. Damit sollen das Kundengeschäft gestärkt und die Integration ins Wealth- Management- und Asset-Management-Geschäft gefördert werden.
- Gründung eines Workout-Teams für Portfolios mit Mortgage-Backed Securities (MBS) und Collateralized Debt Obligations (CDO), um das Risikomanagement zu verbessern und die Engagements zu reduzieren.
- Einführung eines neuen Refinanzierungsmodells zugunsten erhöhter Bilanzdisziplin.

## Struktur von UBS



## Kennzahlen UBS

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06

### Finanzkennzahlen

Geschäftsertrag (Mio. CHF)	31 980	47 736	40 691	(33)
Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis (Mio. CHF)	(4 384)	12 257	14 029	
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	3 189	2 989	2 652	7
Tier-1-Kapitalquote (%) <sup>1</sup>	8,8	11,9	12,8	

### Wirtschaft

Steueraufwand (Mio. CHF) <sup>2</sup>	1 017	2 751	2 785	(63)
Auszahlung an Aktionäre (Dividenden und Rückkauf) (Mio. CHF)	5 075	5 889	6 702	(14)
Gehälter und Boni (Mio. CHF)	20 057	19 011	15 867	6

### Sozial- und Umweltzahlen

Personalbestand (auf Vollzeitbasis) <sup>2</sup>	83 560	78 140	69 569	7
Frauen in Kaderpositionen (in % der Kadermitarbeiter)	26,5	25,5	22,1	4
Spenden des Unternehmens für wohltätige Zwecke (Mio. CHF) <sup>3</sup>	46	38	45	21
Freiwilligenstunden von UBS-Mitarbeitern im Dienst der Gemeinschaft	82 858	53 679	N/A	54
CO <sub>2</sub> -Emissionen (Tonnen)	281 705	293 169	372 184	(4)

### Langfristige Ratings und Benchmarks

Fitch, London	AA	AA+	AA+
Moody's, New York	Aaa	Aa2	Aa2
Standard & Poor's, New York	AA	AA+	AA+
Dow Jones Sustainability Index <sup>4</sup>	✓	✓	✓
FTSE4Good <sup>4</sup>	✓	✓	✓
CDP Climate Change Leadership Index <sup>4</sup>	✓	✓	✓
100 wertvollste Marken gemäss Interbrand (Rang)	39	42	44

<sup>1</sup> Inklusive hybrides Tier-1-Kapital. Siehe Tabelle BIZ-Kennzahlen im Kapitel zur Kapitalbewirtschaftung im Bericht Risiko- und Kapitalbewirtschaftung. <sup>2</sup> Ohne Industriebeteiligungen. <sup>3</sup> Ohne UBS Optimus Foundation. <sup>4</sup> ✓ gibt an, dass UBS im Index enthalten ist.

# Strategie und Entwicklung

**UBS ist ein globales Unternehmen, das mit Firmen, institutionellen und privaten Kunden zusammenarbeitet. Der Schwerpunkt ihrer Strategie liegt auf drei globalen Kerngeschäften – dem Wealth Management, dem Asset Management, dem Investment Banking und Wertschriftenhandel – sowie in der Schweiz auf dem Privat- und Firmenkundengeschäft. Alle Geschäfte sind auf denselben fundamentalen Trend ausgerichtet – das Wachstum der Vermögen. Im Rahmen ihrer «One Firm»-Strategie zielt UBS darauf ab, Mehrwert für ihre Kunden in Form von Beratung, Produkten und Dienstleistungen zu schaffen und gleichzeitig hochqualitative, nachhaltige Erträge zu generieren.**

## Kunden und Geschäfte von UBS

### Global Wealth Management & Business Banking

Die Dienstleistungen des *Wealth-Management-Geschäfts* von UBS sind auf wohlhabende und sehr vermögende Kunden auf der ganzen Welt ausgerichtet. Dabei macht es keinen Unterschied, ob sie Anlagen im In- oder Ausland tätigen wollen. UBS erbringt massgeschneiderte, objektive Beratungs- und Anlagedienstleistungen, die von der Vermögensverwaltung und Nachlassplanung über Corporate Finance bis hin zu Art Banking reichen. Im *Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft* stellt UBS ihren inländischen Privat- und Firmenkunden umfassende Bank- und Wertschriftendienstleistungen zur Verfügung.

### Global Asset Management

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

### Investment Bank

Im *Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft* bietet UBS Wertschriftenprodukte sowie Research in den Bereichen Aktien, Festverzinsliche, Zinsen, Devisen, Energie und Metalle. Firmen- und institutionelle Kunden, Finanzintermediäre und auf alternative Anlagen spezialisierte Vermögensverwalter erhalten über die Investment Bank Zugang zu den globalen Kapitalmärkten.

## Das Wettbewerbsprofil von UBS

### Kundenfokus

Der Unternehmenszweck von UBS besteht darin, Dienstleistungen für ihre Kunden bereit zu stellen und ihnen die Gewissheit zu geben, in finanziellen Fragen richtig zu entscheiden. Unabhängig davon, ob es sich um Privat-, Firmen- oder

institutionelle Kunden handelt: Immer stellt UBS Erfolg, Ziele und Interessen ihrer Kunden in den Mittelpunkt. Mit dem Wandel der Finanzbranche verändern sich auch die Kundenbedürfnisse. UBS stellt sicher, dass die Rückmeldungen ihrer Kunden systematisch erfasst werden. Dadurch hat sie die Möglichkeit, ihre Prozesse und anschliessend ihre Produkte und Dienstleistungen ständig zu optimieren.

Drei Geschäfte, ein zugrunde liegender Trend: Vermögenswachstum

Basierend auf den nachhaltigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends konzentrieren sich die Geschäfte von UBS auf Bereiche, die ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen. Darüber hinaus schaffen strukturelle Entwicklungen in verschiedenen Ländern eine erhöhte regionale Kundennachfrage nach neuen Finanzberatungs-, Strukturierungs- und Abwicklungsdienstleistungen.

Das langfristige Wachstum der Vermögen als fundamentaler Trend ist der Motor für alle drei Geschäftsfelder – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management und Investment Bank. Dieser langfristige Trend wirkt sich unmittelbar auf die Geschäfte von UBS mit ihren Privatkunden aus. Die privaten Vermögen wirken zusammen mit dem demografischen Wandel auch als Wachstumstreiber im institutionellen Geschäft. Insgesamt dürften diese Faktoren zu einem steigenden Kapitalisierungsniveau an den globalen Finanzmärkten sowie einer höheren Nachfrage nach Handelsdienstleistungen, Finanzlösungen und Risikointermediation führen.

→ Nähere Angaben zu den Branchentrends finden sich auf Seite 15–18

### Eine globale, fokussierte Strategie

Das heutige Geschäftsportfolio von UBS ist das Ergebnis ihrer Vision – und einer konsequent umgesetzten Strategie. Diese steht seit über fünfzehn Jahren im Zeichen von Entwicklung, organischem Wachstum und ausgewählten Akquisitionen und widerspiegelt die Kernkompetenzen, die Stärken, die Kultur und die Geschichte von UBS. Seit 1998 hat UBS Aktivitäten und Beteiligungen, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, kontinuierlich reduziert, den Erlös in

## Wachsende Präsenz in den Schwellenmärkten

### UBS in Lateinamerika

- Pactual – Eckpfeiler der Lateinamerika-Strategie
- 2007: Erhalt einer Niederlassungslizenz in Mexiko

### UBS in Russland

- 1996: Eröffnung einer Repräsentanz in Moskau
- 2004: Erwerb aller Anteile des Joint Ventures UBS Brunswick
- 2006: Erhalt einer Banklizenz
- 2007: Lancierung des Wealth-Management-Inlandgeschäfts

### UBS in Indien

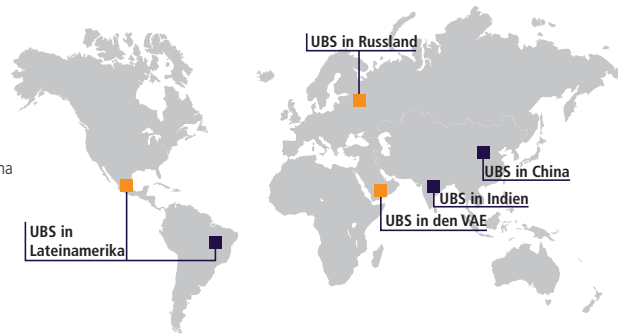
- UBS Securities India Onshore-Angebot

### UBS in China

- UBS Securities Joint Venture – komplettes Angebot im Inlandmarkt
- Vertretung in Peking, Foreign Exchange und Wealth Management
- UBS Hong Kong mit Dienstleistungen für China
- SDIC-Anlagefonds, diskretionäres Fund Management

### UBS in den VAE

- Eröffnung einer Geschäftsstelle in Abu Dhabi 1976 und in Dubai 1993
- 2006: Erhalt einer Niederlassungslizenz



den Ausbau dieses Kerngeschäfts investiert und eine ausgewogene Präsenz rund um den Globus geschaffen.

UBS ist weltweit die Nummer eins im Wealth Management. Sie ist einer der Marktführer in Europa sowie in der asiatisch-pazifischen Region und belegt in den USA Rang vier. Sie ist zudem das einzige Unternehmen mit globaler Reichweite, das sich auf die Vermögensverwaltung als Kerngeschäft konzentriert. Im M&A- und im Aktienemissionsgeschäft gehört UBS zu den fünf grössten internationalen Anbietern und ist die einzige Investmentbank in der Topliga mit Wurzeln ausserhalb der USA. Im aktiven Asset Management belegt UBS weltweit eine Spitzenposition, und in Europa gehört sie zu den grössten Akteuren im Anlagefondsgeschäft.

In der Schweiz ist UBS seit 1998 die führende Bank im Privat- und Firmenkundengeschäft. Sie betreut rund 2,7 Millionen Privatkunden sowie 137 000 Firmenkunden, institutionelle Anleger, öffentliche Körperschaften und Stiftungen. Sie beschränkt sich in diesem Geschäft bewusst auf den Schweizer Markt und will sich entsprechend auf Chancen im Inland sowie auf ausgewählte Wachstumssegmente konzentrieren.

Wachstum durch nachhaltige, nachfragegetriebene Erträge. Die Zusammensetzung und die Struktur des Geschäftsportfolios von UBS richten sich nach den langfristigen Kundenbedürfnissen. Ein Geschäftsmix, der diesen Bedürfnissen Rechnung trägt, bietet die optimale Basis für hochqualitative, nachhaltige Erträge. Dank diesem Ansatz kann UBS wachsen, ohne dass sie ihre strategische Ausrichtung oder ihr Wettbewerbsprofil verändern muss. UBS erfüllt die Bedürfnisse ihrer Kunden, indem sie:

- die Effizienzsteigerung als permanente Aufgabe und gleichzeitig als Innovationsquelle betrachtet. Dies ermöglicht es UBS, ihre Investitionsausgaben dorthin zu lenken, wo für Kunden und Anleger der grösste Nutzen resultiert;
- ihren Marktanteil in den bestehenden Geschäftsfeldern ausbaut, durch Akquisition neuer Kunden in rasch wachsenden Segmenten (zum Beispiel High-Net-Worth-Kunden) sowie durch Ausweitung des Geschäftsvolumens mit bestehenden Kunden über verbesserte Kundensegmentierung und zielgruppenspezifische, massgeschneiderte Servicedienstleistungen;

## Integriertes, kundenorientiertes Modell



- *geografisch expandiert* und sich auf Regionen mit hohem Wirtschafts- und Vermögenswachstum wie China, Brasilien, Russland und Indien konzentriert.

UBS verfügt in ihren Hauptmärkten über eine beträchtliche Grösse – mit einer starken Präsenz auf den grossen, reiferen Märkten sowie zunehmend auch in den Emerging Markets. Die Priorität liegt dabei auf organischem Wachstum. Diese Entwicklung soll durch Akquisitionen beschleunigt und ergänzt werden. Die Übernahmen müssen jedoch

in strategischer und kultureller Hinsicht zu UBS passen und für die Aktionäre finanziell attraktiv sein.

#### «One Firm»-Ansatz

Zusätzlich zu den Wachstumsraten der einzelnen Geschäftsfelder von UBS sorgen die Synergien zwischen diesen Feldern für weitere nachhaltige Ertragsmöglichkeiten.

Für UBS bedeutet «One Firm», die Bedürfnisse ihrer Kunden so zu erfüllen, dass keine internen organisatorischen

---

## Herausforderungen 2007 und der Weg in die Zukunft

2007 war ein sehr schwieriges Jahr für UBS: Die plötzliche und beispiellose Krise des US-Wohnhypothekenmarkts traf UBS weit härter als je erwartet. Seit Mitte 2007 beschäftigt sich UBS mit der unmittelbaren Aufgabe der Risikobewirtschaftung ihrer Engagements am US-Immobilienmarkt und damit, die entsprechenden Lehren für den Konzern als Ganzes zu ziehen.

Dank Genehmigung des Massnahmenpakets zur Stärkung der Kapitalbasis durch die UBS-Aktionäre an der ausserordentlichen Generalversammlung im Februar 2008 konnte UBS ihre starke Kapitalisierung aufrechterhalten. Diese Massnahmen beinhalten:

- Die Emission einer Pflichtwandelanleihe in Höhe von 13 Milliarden Franken, die bei zwei langfristig ausgerichteten Finanzinvestoren platziert wird. Die Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. (GIC) und ein Investor aus dem Nahen Osten haben sich bereit erklärt, 11 Milliarden Franken respektive 2 Milliarden Franken zu zeichnen;
- den Verzicht auf eine Bardividende zugunsten einer Aktiendividende; und
- die Umwidmung eigener Aktien aus Treasury-Beständen, die zuvor zur Vernichtung bestimmt waren.

Parallel zur Weiterentwicklung ihres Kundengeschäfts konzentriert sich UBS zurzeit auf die Umsetzung der Ende 2007 eingeleiteten strukturellen Veränderungen. Diese sollen jene

Schwachstellen beheben, die zu den Verlusten im Jahr 2007 geführt haben.

### **Schliessung von Dillon Read Capital Management und Neuausrichtung des Bereichs Fixed Income, Currencies and Commodities**

Im Mai 2007 wurde die Auflösung von Dillon Read Capital Management (DRCM) angekündigt. Die auf alternative Anlagen spezialisierte Einheit war im Juni 2006 gegründet worden, um die Eigenhandelsstrategien von UBS für externe Investoren zugänglich zu machen. Das Kernstück von DRCM entstand durch Übertragung der Sparten Principal Finance und Commercial Real Estate Trading von der Investment Bank zu Global Asset Management. Der erste DRCM-Fonds für externe Investoren wurde Ende 2006 lanciert.

Das Geschäft entwickelte sich jedoch nicht gemäss den ursprünglichen Erwartungen – insbesondere im Hinblick auf das Interesse von Drittanlegern. Nach einer Überprüfung der Marktchancen und angesichts der operativen Komplexität dieses Geschäftsmodells sowie weiterer Faktoren entschied das Management von UBS, DRCM zu schliessen. Daraufhin wurden die DRCM-Fonds an die externen Investoren zurückgezahlt und die UBS-Eigenhandelsportfolios von Global Asset Management an die Investment Bank übertragen. Dort wurden diese Positionen in die entsprechenden Desks des Geschäfts-

bereichs Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC) integriert.

Auf den umfangreichen Positionen von FICC im US-Hypothekenmarkt, darunter Ex-DRCM-Portfolios und von der Investment Bank gehaltene Bestände, erlitt UBS in der zweiten Jahreshälfte 2007 beträchtliche Verluste, was die Restrukturierung dieses Geschäftsbereichs zur Folge hatte. Ziel war die Konzentration auf das Kundengeschäft, eine verbesserte Zusammenarbeit mit anderen Teilen von UBS sowie eine erhöhte Risikodisziplin. Mit der Umsetzung dieser Massnahmen wurde im Januar 2008 begonnen.

Im Rahmen dieser Bemühungen wurden gewisse MBS- und CDO-Portfolios in ein neu geschaffenes Workout-Team übertragen. Das verbleibende Verbriefungsgeschäft im FICC-Immobilienbereich wird neu positioniert – mit dem Ziel, sich wieder verstärkt auf die Intermediationsfunktion und weniger auf das Neuemissionsgeschäft zu konzentrieren. Real Estate Finance wird zunehmend an die Bedürfnisse der Investment-Banking- und Wealth-Management-Kunden angepasst werden. Zudem sind Finanzierungslösungen für Gewerbeimmobilien vorgesehen, die das Risiko via Verbriefung oder den Markt für Konsortialkredite weiterreichen. Mit der Schaffung einer spezialisierten Stelle für das Risikomanagement in den Bereichen Immobilien und Verbriefung wird UBS die Risikodisziplin im

Grenzen spürbar werden. Viele Kunden – insbesondere im Wealth Management – haben sich für UBS entschieden, weil sie neben dem Wealth-Management-Angebot auf eine breite Palette an Investment-Banking-Dienstleistungen zugreifen können. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensgruppen ermöglicht es UBS, wichtige Trends wie die Nachfrage nach strukturierten Produkten oder alternativen Anlagen zu nutzen. Mitte 2006 lancierten das Investment Banking Department und das Wealth Management gemeinsam eine Ini-

tiative, die auf äusserst wohlhabende Kunden ausgerichtet ist. 2007 führte die Zusammenarbeit zwischen Investment Banking und Wealth Management in den Kernmärkten zu einem Zufluss von rund 9 Milliarden Franken an Neugeldern im Wealth-Management-Geschäft und zu über 90 neuen Mandaten im Investment Banking. Diese generierten Kommissionserträge in Höhe von zirka 300 Millionen Franken.

Insgesamt geht UBS davon aus, dass mit ihrem «One Firm»-Ansatz 2007 rund 3,6 Milliarden Franken an zusätz-

FICC-Geschäft zusätzlich stärken. Der selektive Rückzug aus ausgewählten Bereichen des Eigenhandels mit festverzinslichen Instrumenten in den USA, in Asien und Europa wird ebenfalls zu einer Reduktion der Risiken und der Bilanz beitragen. Diese Veränderungen werden es FICC erlauben, ihre Ressourcen auf kundenorientierte Geschäfte wie das internationale Syndicated-Finance- und das Kreditgeschäft (Investment Grade, High-Yield-Trading sowie Sales und Trading im Darlehensbereich) konzentrieren zu können.

→ **Nähere Angaben zur Entwicklung der Strategie und Struktur finden sich im Kapitel Investment Bank**

### **Bilanzbewirtschaftung und Refinanzierungsmodell**

Bis Anfang 2007 wurde ein Grossteil der Handelsbestände der Investment Bank kurzfristig und folglich auch zu kurzfristigen Zinssätzen refinanziert. Dadurch profitierten die verschiedenen Einheiten der Investment Bank von den niedrigen Refinanzierungssätzen, die UBS als Konzern offen standen, was zum Aufbau umfangreicher Handelsbestände führte. Um die Bilanzdisziplin zu fördern, orientiert sich das Pricing für die Investment Bank nun an den Refinanzierungskosten von UBS zuzüglich eines Aufschlags, der den verrechneten Satz auf das Niveau ausgewählter Konkurrenten anhebt. Zusätzlich wird die Investment Bank ihre Positionen zu Bedingungen refinanzie-

ren, die sich nach der von Treasury bewerteten Qualität und Liquidität der zugrunde liegenden Aktiven richten. Als Folge davon sind die Refinanzierungskosten der Investment Bank nun besser mit der Liquidität der finanzierten Vermögenswerte abgestimmt – und auf dem Niveau der Konkurrenten, mit denen UBS sich vergleicht.

→ **Nähere Angaben zur Finanzierung finden sich im Bericht Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007**

### **Verbesserungen bei Risikomanagement und -kontrolle**

Die 2007 erlittenen Verluste bedeuten nicht, dass die Risikomanagement- und -kontrollgrundsätze von UBS keine Gültigkeit mehr haben. Es wurde jedoch offensichtlich, dass deren verstärkte Umsetzung zwingend ist. Zusätzlich zu den strukturellen Veränderungen in der Investment Bank und in ihrem Refinanzierungsmodell hat UBS das Risikomanagement und die Bewertungen für Bestände im Zusammenhang mit US-Wohnhypotheken verfeinert und wird diese weiterhin laufend aktualisieren, abhängig von veränderten Verlustprognosen für die gesamte Restlaufzeit und Marktparametern. UBS wendet auch umfassendere Limiten an, getrennt nach Vermögenskategorien, Bruttowerten und Risikosensitivität. Die Durchführung von Stresstests wird neu definiert, um dank stärker differenzierten Szenarien die Ursachen von Stressverlusten und ihre schäd-

lichen Auswirkungen besser identifizieren zu können. UBS wird die Bestände in jedem ihrer Portfolios sowie deren Anfälligkeit gezielter analysieren. Dabei werden Liquidität und Preissensitivität weitere wichtige Aspekte von Stresstests darstellen.

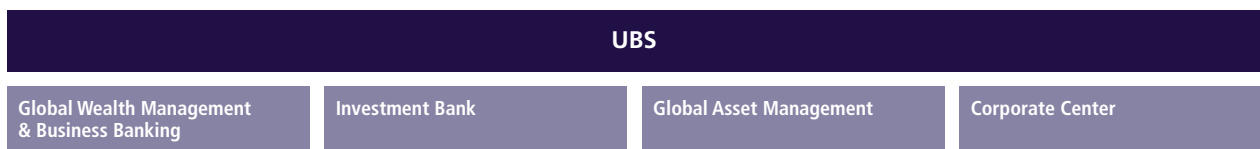
→ **Nähere Angaben zur Risikokontrolle finden sich im Bericht Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007**

### **Profitables Wachstum im Zentrum**

Die Aktionäre von UBS erwarten, dass ihr Unternehmen profitables Wachstum generiert. Das Erfüllen dieser Vorgabe verlangt von UBS, dass sie auf Ertragsströme abstützen kann, die auf echtem Kundennutzen beruhen. Dadurch wird der Aufbau einer soliden und wachsenden Kundenbasis sichergestellt – sowie die Wahrung von Wettbewerbsvorteilen bezüglich Know-how und Kapazitäten, die von Mitbewerbern nur schwer kopierbar sind.

Eine effiziente Bewirtschaftung der Finanzressourcen und Risiken ist eine Grundvoraussetzung für alle drei genannten Anforderungen. Dass UBS die kontinuierliche Effizienzsteigerung – Erzielung gleicher oder besserer Resultate mit weniger Ressourcen – als permanente Aufgabe betrachtet, führt automatisch zu mehr Kostendisziplin. So kann UBS ihre Kosten über verschiedene Markt- und Konjunkturzyklen hinweg in einer Weise optimieren, die sowohl für ihre Kunden als auch für Investoren Mehrwert schafft.

## Struktur von UBS



lichen Erträgen erzielt wurden – mit Margen auf Eigenprodukten (Anlagefonds, strukturierte Produkte, alternative Anlagen), mit Spreads und Gebühren auf Kundentransaktionen und bereichsübergreifenden Kundenvermittlungen.

Ein weiterer Vorteil des «One Firm»-Ansatzes sind die Synergien auf Kosten- und Refinanzierungsseite, die UBS auf jährlich rund 1 Milliarde Franken veranschlagt. Die verschiedenen Unternehmensgruppen von UBS teilen sich Infrastruktur und Services, sodass Doppelspurigkeiten bei Strukturen, Management- und Kontrollfunktionen wegfallen und vorteilhaftere Einkaufsbedingungen resultieren. Alle Geschäfte werden unter einer Marke betrieben, was die Effizienz der Marketingausgaben erhöht.

### UBS und ihr Management

#### Führungsstruktur

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

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

tungsrate sind externe Mitglieder und von UBS vollständig unabhängig.

Die Konzernleitung trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft, die Umsetzung der Strategie sowie für das Geschäftsergebnis. Zusammen mit dem Chairman's Office (bestehend aus dem Präsidenten und den Vizepräsidenten des Verwaltungsrates) zeichnet sie verantwortlich für die Strategieentwicklung von UBS.

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

→ Nähere Angaben zu den Strukturen und Grundsätzen siehe **Kompensationsbericht (neu «Corporate Governance und Bericht über Saläre und andere Entschädigungen»)**

#### Organisationsstruktur

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



# Branchentrends

## Langfristige Aussichten

Es wird davon ausgegangen, dass die Weltwirtschaft in den nächsten zehn Jahren rund 3,1% pro Jahr wachsen wird (Quelle: Internationaler Währungsfonds und Research von UBS, Dezember 2007). Der globale Wettbewerb und die Verbreitung neuer Technologien werden anhaltende Produktivitätssteigerungen zur Folge haben. Auch die weltweite Bevölkerungszahl und die damit verbundene wirtschaftliche Aktivität werden weiter zunehmen. Insgesamt dürfte die Beschäftigung jedoch aufgrund des demografischen Wandels in einigen Ländern etwas langsamer anziehen, was das Wachstumspotenzial der Weltwirtschaft verringern könnte.

Die höchsten realen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird Asien (ohne Japan) verzeichnen, gefolgt von Mittel- und Osteuropa, dem Nahen Osten, Afrika und Lateinamerika. Als Folge des kräftigen Wachstums vieler Schwellenländer werden diese insgesamt 52% zur Steigerung des globalen BIP zwischen 2007 und 2015 beitragen. In absoluten Zahlen wird das BIP aufgrund der Grösse der asiatischen Märkte ohne Japan am stärksten wachsen, dicht gefolgt von Nordamerika und Westeuropa. Aus diesem Grund ist es für globale Finanzdienstleister wie UBS wichtig, sowohl in Wachstums- als auch in grossen, reifen Märkten fest verankert zu sein.

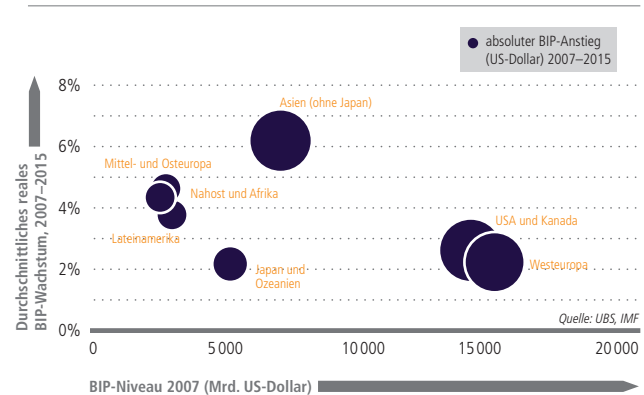
Der Finanzdienstleistungssektor ist in den vergangenen drei Jahrzehnten im Durchschnitt stärker gewachsen als die Gesamtwirtschaft. Trotz der den Verbriefungs- und Kreditmarkt belastenden US-Kreditkrise, die 2007 einsetzte und zum Jahresbeginn 2008 noch nicht abgeklungen ist, bleiben die Finanzdienstleistungen ein Sektor mit attraktiven langfristigen Wachstumsmöglichkeiten. Entscheidend für das weitere Gedeihen des Finanzsektors werden innovative Finanzprodukte bleiben, die eng an die Weiterentwicklung der Wertpapiermärkte ausgerichtet sind. UBS erwartet, dass die Branchenentwicklung in den kommenden Jahrzehnten durch verschiedene spezifische Faktoren bestimmt wird, die dem Finanzdienstleistungssektor zu höheren Wachstumsraten als der Gesamtwirtschaft verhelfen dürften:

- Steigende Kundenansprüche
- Vermögensakkumulation
- Altersvorsorge
- Verbriefung
- Trend hin zur Aktie
- Nicht traditionelle Anlageklassen
- Unternehmensrestrukturierungen und verstärkte internationale Ausrichtung.

Diese Trends und ihre jeweiligen Auswirkungen auf die Aktivitäten von UBS werden nachfolgend beschrieben.

## Wachstumsprognose für die Schlüsselmärkte von UBS

Erwartetes BIP-Wachstum in den einzelnen Regionen



## Steigende Kundenansprüche

Das jüngste Wachstum der Finanzsponsoren und Hedge Funds veranschaulicht die sich verändernde Art der Finanzmarktbeziehungen, wobei vermehrt anspruchsvolle Kunden komplexere Lösungen zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse nachfragen. Diese Kunden verlangen innovative Lösungen über Produktgruppen und Regionen hinweg. Unterstützt durch technologische Verbesserungen reagieren die Investmentbanken mit Produktinnovationen wie z. B. neuen strukturierten Produkten, algorithmischem Handel oder Überbrückungsfinanzierung des Eigenkapitals sowie gezielten Dienstleistungen wie Prime Brokerage, um konkurrenzfähigere Angebote anzubieten. UBS ist überzeugt, dass die Investmentbanken mit globaler Reichweite, hervorragenden Angebotsplattformen und der für massgeschneiderte Lösungen erforderlichen Grösse am besten in der Lage sind, solche Kunden zu bedienen.

Auf der individuellen Ebene hat im letzten Jahrzehnt eine unvergleichliche Vermögensanhäufung stattgefunden. Sie wurde zuerst durch den Technologieboom, danach durch den anhaltenden Trend hin zur Aktie sowie die Vermögensbildung in den Emerging Markets angetrieben. UBS hat festgestellt, dass vermögende Kunden bei der Investition ihrer Vermögen eine proaktivere Haltung annehmen, die stark von ihren persönlichen Umständen beeinflusst wird. Dies erfordert massgeschneiderte Lösungen, welche die Branche nur mit einer besser entwickelten Segmentierung und gezielten Ansätzen anbieten kann. In vermehrtem Masse müssen auch die verschiedenen Lebensabschnitte des Kunden und sein Lebensstil mit berücksichtigt werden. Traditionelle Segmentierungskriterien wie z.B. die Höhe der gehaltenen Vermögen, werden nicht mehr ausreichen.

UBS geht davon aus, dass ein integriertes Geschäftsmodell am besten geeignet ist, in einem zunehmend kundenorientierten Umfeld zu bestehen, und zwar durch vertiefte Kenntnis der Kundenbedürfnisse sowie individuell zugeschnittene Angebote aus einem breiten Spektrum von Finanzprodukten und -dienstleistungen.

### Vermögensakkumulation

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

### Altersvorsorge

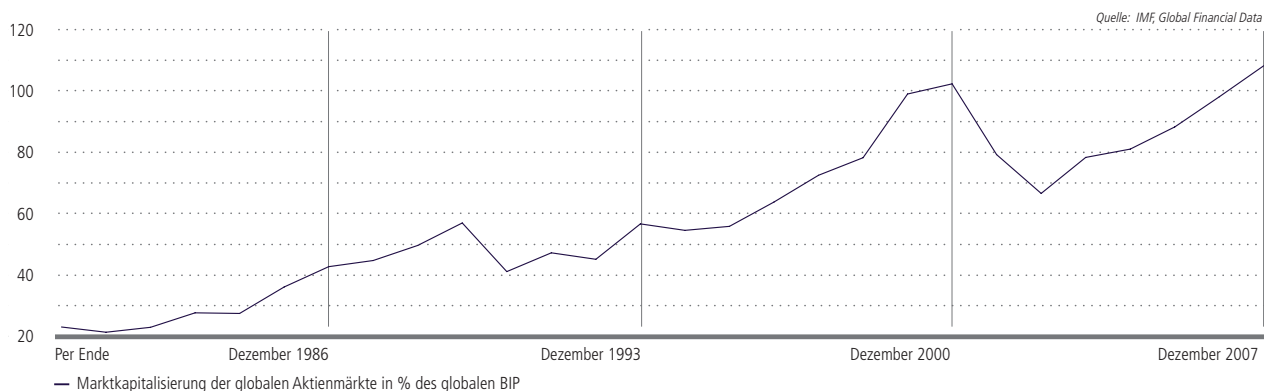
In den kommenden Jahrzehnten werden sich die meisten etablierten und reifen Volkswirtschaften infolge der schrumpfenden Geburtenraten mit einem markanten demografischen Wandel auseinandersetzen müssen. Die Zahl der Pensionäre wird steigen, während die Zahl der Jungen abnimmt, die sie in der Arbeitswelt ersetzen – und ihren Ruhestand finanzieren. Aus diesem Grund steht die Reform der Vorsorgesysteme auf der Tagesordnung vieler Regierungen weltweit. In Kontinentaleuropa und Japan, wo die Vorsorgesysteme vorwiegend auf dem Umlageverfahren basieren, werden Reformen besonders dringlich. Zwar wird jeder Staat individuell über regulatorische Massnahmen entscheiden, doch UBS geht insgesamt davon aus, dass eine schrittweise Verlagerung von den öffentlichen mittels Umlageverfahren finanzierten Vorsorgesystemen hin zu privaten – mittels Kapitaldeckungsverfahren finanzierten – Systemen stattfinden wird.

Diese Entwicklung kommt sowohl dem Asset-Gathering- als auch dem Investment-Banking-Geschäft zugute. Neben der Betreuung von Vorsorgeplänen wird sich das Asset-Management-Geschäft vermehrt anderen Bereichen wie der Bilanzbewirtschaftung für Leistungsprimatskassen mit Unterdeckung zuwenden. Dank der soliden Angebote mit Derivaten und strukturierten Produkten spielen die Investmentbanken auch in diesem Bereich eine wichtige Rolle.

### Vertiefung der globalen Aktienmärkte

in %

Dezember 1980–Dezember 2007



UBS erwartet, dass im Wealth Management die aktuellen Entwicklungen die Nachfrage nach vorsorgespezifischen Produkten beeinflussen werden. Für Privatkunden verlagert sich in der Regel ab dem 60. Altersjahr der Schwerpunkt vom Aufbau zur Erhaltung des Vermögens. Um den Ruhestand für diese Personen zu finanzieren und zu sichern, sind geeignete Produkte und Dienstleistungen nötig. Deren Bereitstellung eröffnet der Finanzdienstleistungsbranche bedeutende Wachstumschancen.

## Verbriefung

Die Abkehr vom traditionellen Kreditgeschäft und die wachsende Bedeutung des Wertschriftenhandels haben den Wandel, den die Finanzdienstleistungsbranche in den letzten Jahrzehnten erfahren hat, massgeblich beeinflusst. Der bessere Kapitalmarktzugang und die Globalisierung der Finanzströme erleichterten den Unternehmen die Liquiditätsbeschaffung und folglich die Finanzierung. Die Banken verbrieften die Vermögenswerte und reichten die zuvor in der Bilanz gehaltenen Risiken weiter. Die Verwerfungen auf den US-Kreditmärkten haben die Entwicklung jedoch gebremst.

Die Turbulenzen warfen ein Schlaglicht auf eine Reihe von Problemen, die sowohl von den Emittenten als auch den Investoren angegangen werden müssen. Die Verbriefungsmärkte in Europa und an den meisten Emerging Markets sind zwar gegenüber den USA immer noch relativ unterent-

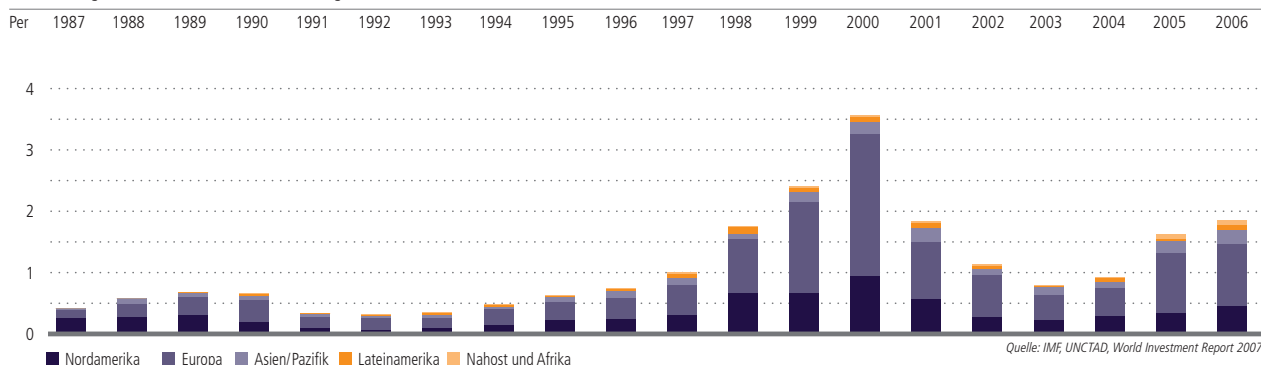
wickelt, der Verbriefungstrend dürfte sich aber mittel- bis langfristig verstärken. Es wird indes eine bedeutend grössere Transparenz erforderlich sein, damit die Marktteilnehmer diese Anlagen wirksamer bewerten können.

## Trend hin zur Aktie

Gemäss jüngsten Schätzungen machen Aktien nahezu die Hälfte des Zuwachses bei den globalen Finanzvermögen aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass immer mehr institutionelle und private Anleger einen zunehmenden Anteil ihres Vermögens in Aktien investieren. Seit 1980 hat sich die Marktkapitalisierung an den weltweiten Aktienmärkten jährlich um rund 12% erhöht. In Prozent des globalen BIP ist die Kapitalisierung an den globalen Aktienmärkten von 23% im Jahr 1980 bis Ende 2007 auf rund 110% gestiegen (siehe Grafik unten). Der steigende Anteil der Aktien an den globalen Finanzvermögen zeigt, wie sich die Kontrolle von produktiven Vermögenswerten vom Staat und vom Privatsektor auf den öffentlichen Markt verlagert und die Unternehmen sich verstärkt über den öffentlichen Aktienmarkt finanzieren. Die zugrunde liegenden Trends, die auf eine immer wichtigere Rolle der Finanzierung über den Aktienmarkt und von Aktienanlagen hindeuten, dürften intakt bleiben, auch wenn der Bereich Private Equity ebenfalls rasch wächst. Westeuropa scheint infolge der anhaltenden Finanzmarktintegration ein bedeutendes Wachstumspotenzial aufzuwei-

## Fusionen und Übernahmen, nach Land und Region

Volumen der grenzüberschreitenden M&A in % des globalen BIP



sen. Noch grösser ist das Wachstumspotenzial in den Schwellenländern, da diese im Verhältnis zum BIP eine relativ niedrige Aktienmarktkapitalisierung aufweisen. Neben dem Investment Banking und Wertschriftenhandel ergeben sich auch für Vermögensverwalter von privaten und institutionellen Anlegern solide Wachstumschancen, da die Vermögenswerte zunehmend in margenstärkere Anlageklassen umgeschichtet werden. Überdies ist damit zu rechnen, dass die weitere Standardisierung der Broker-Dienste kleinere Anbieter veranlassen wird, diese Tätigkeit an grössere Mitbewerber auszulagern.

### **Nicht traditionelle Anlageklassen**

In den letzten 20 Jahren hat die Nachfrage nach nicht traditionellen Anlagen – also anderen Investmentkategorien als Geldmarktanlagen, Anleihen oder börsenkotierten Aktien – spürbar zugenommen. Am stärksten war dies in Nordamerika zu beobachten. Dort haben sich Immobilien und Private Equity seit den frühen 1980er-Jahren zu zentralen Portfoliobestandteilen entwickelt. In noch jüngerer Zeit sind zudem die Hedge Funds zu populären Anlagen auf der ganzen Welt geworden. Die Anleger wenden sich vermehrt diesen Anlageklassen zu, um ihre erwarteten Renditen zu steigern und die Portfoliodiversifikation zu verbessern. Die starke Nachfrage und die verbesserten Strukturierungs- und Verbriefungsmöglichkeiten sogar von nicht finanziellen Anlagen haben die Entwicklung von noch weiteren Anlagekategorien gefördert. Dies ist ein entscheidender Wachstumstreiber für die Asset-Management-Industrie. Dadurch wird aber auch die Nachfrage nach einer Vielzahl von komplexen zusätzlichen Produkten und Dienstleistungen gesteigert, die von Börsengängen und Leveraged Finance für Private-Equity-Firmen bis hin zu Prime-Brokerage- und administrativen Dienstleistungen für Hedge Funds reichen.

Das Wachstum von nicht finanziellen Anlageklassen ist ein Spiegelbild der Knappheit von Rohstoffen, die für die Industrieproduktion benötigt werden, und verweist auf die Bedeutung einer effizienten Ressourcenallokation. Die Energie- und Rohstoffmärkte werden den Finanzmärkten immer ähnlicher. Finanzunternehmen kaufen und verkaufen Futures oder schliessen ausserbörslich Finanzkontrakte (Derivate) mit anderen Marktteilnehmern ab. Finanzunternehmen können vom Bedarf der Kunden nach immer ausgefeilteren Produkten und Dienstleistungen im Rohstoffbereich profitieren, da sie ihre ganze Erfahrung an den Kapitalmärkten ausspielen können.

### **Unternehmensrestrukturierungen und verstärkte internationale Ausrichtung**

In den letzten Jahren kamen vielen Unternehmen das kräftige Weltwirtschaftswachstum, die niedrigen nominalen Zinsen und die reichlich vorhandene Liquidität zugute. Folglich hat die weltweite Ausfallrate einen historischen Tiefstand erreicht, während die Gewinne markant höher ausfielen. In jüngster Zeit sind die Zinsen aufgrund der Subprime-Krise jedoch gestiegen, während die globale Liquidität gesunken ist. Der Kreditzyklus hat sich gewendet und die Ausfallraten nähern sich wieder dem langfristigen Durchschnitt an. Dies wird voraussichtlich zu anhaltenden Unternehmensrestrukturierungen führen, die wiederum dem Investment Banking Geschäftschancen eröffnen werden.

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

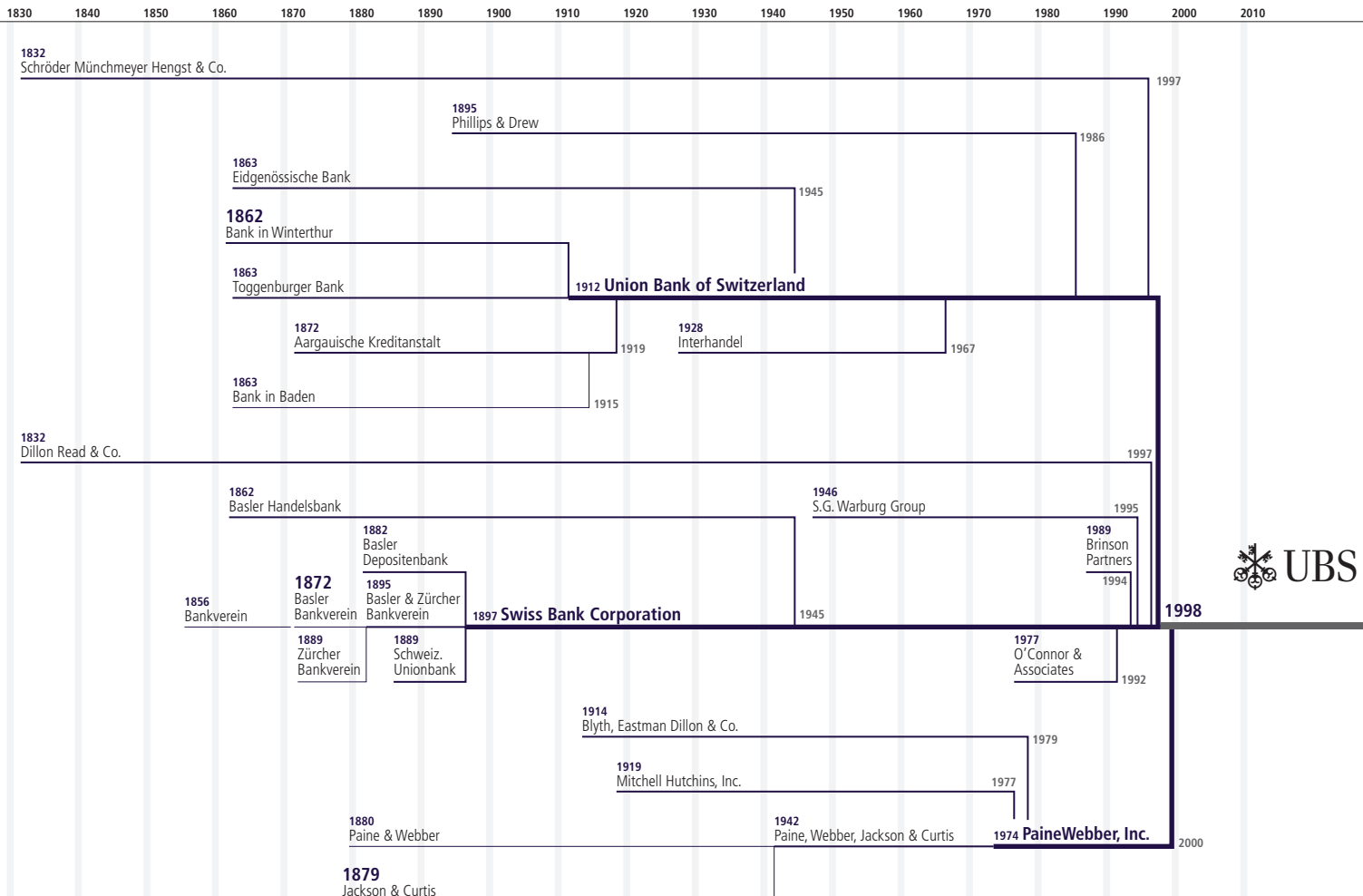
# Entstehung von UBS

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

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

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

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



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

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

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

Der Bank fehlte indes noch eine bedeutende Präsenz auf dem Schlüsselmarkt USA, um als wirklich internationaler Teilnehmer im weltweiten Investment-Banking- und Wealth-

Management-Geschäft aufzutreten. Auch diese Lücke wurde geschlossen: Im Jahr 2000 erfolgte die Akquisition von PaineWebber.

Seit dieser Übernahme hat UBS ihre Strategie auf organisches Wachstum ausgerichtet, das durch ausgewählte Akquisitionen ergänzt wird. In Europa wurden im Rahmen der im Jahr 2001 lancierten Wealth-Management-Initiative verschiedene Übernahmen getätigt, vorab in Deutschland (Sauerborn, Merrill Lynch International), Grossbritannien (Laing & Cruickshank, Scott Goodman Harris) und Frankreich (Lloyds Bank SA). In den USA stärkte UBS 2006 ihr Wealth-Management-Geschäft durch die Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray (abgeschlossen 2006) und von McDonald Investments (abgeschlossen 2007). Im selben Jahr machte die Investment Bank wichtige Zukäufe in Nord- und Südamerika, indem sie die Banco Pactual in Brasilien sowie das globale Futures- und Optionsgeschäft von ABN AMRO übernahm.

Im Februar 2008 schloss UBS in Frankreich die Akquisition der in Paris ansässigen und im Bereich Asset und Wealth Management tätigen Caisse Centrale de Réescompte Group (CCR) von der Commerzbank ab.

Insgesamt konnte UBS durch diese Akquisitionen ihr Angebot über Geschäfte und Regionen hinweg umfassend erweitern.

→ Nähere Angaben zur Geschichte von UBS siehe online unter [www.ubs.com/history](http://www.ubs.com/history)

# Risikofaktoren

Bestimmte Risikofaktoren – unter anderem jene, die in der Folge beschrieben werden – können die Umsetzung der Geschäftsstrategien und direkt die Erträge von UBS beeinträchtigen. Infolgedessen waren und sind die Erträge und das Ergebnis periodischen Schwankungen unterworfen. Die Ertrags- und Gewinnzahlen für eine bestimmte Berichtsperiode liefern daher keinen Hinweis auf nachhaltige Resultate.

## Risiken, die sich aus der aktuellen Marktkrise ergeben

2007 geriet UBS infolge der verschärften Marktturbulenzen wie viele andere Finanzmarktteilnehmer unter Druck. Nie zuvor in jüngster Vergangenheit trat ein Ereignis so unvermittelt und heftig ein wie die Verschlechterung des US-Wohnhypothekenmarkts im Jahr 2007. In der Folge wurden die Verbriefungsmärkte illiquid und die Positionen von UBS, einschliesslich Papiere mit hohem Kreditrating, büssten massiv an Wert ein. Die 2007 erlittenen Verluste und die am 31. Dezember 2007 von UBS gehaltenen Positionen sind detailliert im Abschnitt Risikokonzentrationen des Berichts *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* aufgeführt.

### UBS hält weiterhin Positionen im US-Wohnhypothekenmarkt

Wie in den folgenden Abschnitten über allgemeine Risikofaktoren dargelegt, hängt der Wert der Papiere, die UBS auf eigene Rechnung hält, von der Entwicklung der Marktverhältnisse und des allgemeinen Konjunkturmilieus ab. UBS hält nach wie vor umfangreiche Positionen mit Bezug zum US-Wohnhypothekenmarkt, namentlich Residential Mortgage-Backed Securities (RMBS) und Super-Senior-Tranchen von Collateralized Debt Obligations (CDOs), die durch RMBS gesichert sind. Die Bank bewirtschaftet diese Positionen weiterhin, handelt damit und sichert sie ab, doch sind die meisten betreffenden Märkte unverändert illiquid. Nach einem Verkauf solcher Vermögenswerte oder nach deren Liquidation – wenn es unter der CDO-Struktur, in der UBS engagiert ist, zu einem Ausfall kommt – wird die Bank dies als realisierten Verlust erfassen. Sie kann die Verluste im Fall ungünstiger Entwicklungen, die spezifisch ihre Positionen betreffen (etwa eine Verschlechterung der empirischen Daten von Inkassostellen zum zugrunde liegenden Hypothekenpool), aber auch «Markt-to-market» verbuchen. Zusätzlich können verschiedene Faktoren, die den Hypothekenmarkt als Ganzes oder den US-Hypotheken- und -Immobilienmarkt im Allgemeinen beeinflussen, den Wert der Positionen von UBS schmälern. Zu diesen Faktoren zählen ungünstigere Verlust-

annahmen infolge steigender Ausfallraten bei Hypotheken und die Möglichkeit, dass andere Marktteilnehmer ihre Bestände zwangsverkaufen müssen.

UBS hat Risikoabsicherungen von Monoline-Versicherern erworben, die sich als unwirksam erweisen könnten. Wie nachfolgend beschrieben, ist UBS bei ihrer Geschäftstätigkeit auch dem Kreditrisiko der Gegenparteien ausgesetzt.

Das Kreditrisiko von UBS im Monoline-Sektor geht auf ausserbörslich gehandelte (OTC) Derivatkontrakte, primär Credit Default Swaps (CDS), zurück, die zum Fair Value ausgewiesen werden. Das Risiko hängt von der Bewertung des Instruments ab, für das eine Absicherung erworben wurde. Gegen Ende 2007 gerieten Monoline-Versicherer wegen ihrer Positionen in an US-Hypotheken gebundenen Produkten unter Druck. Deshalb nahm UBS auf den Forderungen gegenüber Monoline-Gegenparteien, die sie als wertbeeinträchtigt einstuft, Bewertungsanpassungen vor. Verschlechtert sich die Verfassung dieser Gegenparteien oder die Wahrnehmung ihrer Kreditqualität weiter, könnte UBS zusätzliche Bewertungsanpassungen auf den von Monoline-Versicherern erworbenen CDS vornehmen. UBS handelt aktiv mit Wertschriften und Derivaten auf Monolines inklusive CDS, und die Bewertung dieser Kontrakte schwankt gemäss Marktvolatilität.

UBS hält Positionen in anderen Anlagekategorien, auf die sich die aktuelle Marktkrise negativ auswirken könnte. Die Marktturbulenzen im Jahr 2007 griffen von den US-Subprime-Hypotheken zunehmend auf bestimmte andere Anlagekategorien über. Im Berichtsjahr korrigierte UBS bei anderen zum Fair Value ausgewiesenen Anlagekategorien die Bewertungen nach unten. Darunter fielen Underwriting-Verpflichtungen mit Leverage – insbesondere Verpflichtungen, die UBS vor den Turbulenzen an den Kreditmärkten im Juli 2007 eingegangen war – sowie Positionen in Alt-A-Wohnbauhypotheken und Geschäftshypotheken in den USA. Es ist denkbar, dass UBS den Fair Value dieser Vermögenswerte sowie anderer Anlagekategorien, auf die sich die Krise an den Kreditmärkten ausdehnen könnte, anpassen muss. Betroffen sind etwa von US-Bundesstaaten und örtlichen Gebietskörperschaften begebene Wertpapiere, andere forderungsgesicherte US-Wertpapiere, Ausbildungskredite und so genannte Auction Rate Certificates (ARC). Diese sind möglicherweise ebenfalls von Monoline-Versicherern abgedeckt und könnten Verluste erleiden, falls die Probleme in diesem Sektor andauern oder sich verschärfen (siehe oben stehende Erklärung zum Risikofaktor Monoline).



Als ARC-Sponsor hat UBS im entsprechenden Auktionsprozess Liquidität zur Verfügung gestellt. Aufgrund steigender Nachfrage nach ARC und angesichts jüngster Bedenken hinsichtlich der Finanzlage von Monoline-Versicherern und der anhaltenden Verschlechterung auf den Kreditmärkten haben die Bestände von UBS in solchen Positionen zugenommen. Deren Bewertung bleibt mit Unsicherheiten behaftet. UBS hält zudem Positionen in Immobilienmärkten ausserhalb der USA und könnte darauf ebenfalls Verluste erleiden, sollte sich die aktuelle Krise auch auf diese Länder ausdehnen.

UBS ist auch Risiken ausgesetzt, wenn sie Finanzierungen in übrigen Vermögenskategorien bereit stellt, wie beispielsweise Prime Brokerage, Reverse-Repo-Geschäfte oder Lombardkredite.

### **Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit von UBS ergeben**

Die Ergebnisse der Finanzdienstleistungsbranche hängen vom Konjunkturklima ab – negative Entwicklungen können die Geschäftsaktivitäten von UBS belasten

Damit es der Finanzdienstleistungsbranche gut geht, braucht es Wirtschaftswachstum, stabile geopolitische Bedingungen, transparente, liquide und dynamische Kapitalmärkte sowie eine positive Anlegerstimmung. Eine Konjunkturabkühlung, Inflation oder eine schwere Finanzkrise (wie im Jahr 2007) könnten die Erträge von UBS beeinträchtigen. Sie wäre ausserstande, ihre gesamte Kostenstruktur unmittelbar an die resultierende Verschlechterung der Markt- oder Geschäftsbedingungen anzupassen.

Mögliche Auslöser einer Marktschwäche sind geopolitische Ereignisse, Veränderungen der Geld- oder Fiskalpolitik, die Entwicklung von Ungleichgewichten in der Handelsbilanz, Naturkatastrophen, Pandemien, öffentliche Unruhen, Krieg oder Terrorismus. Da die Finanzmärkte global und eng miteinander verbunden sind, können auch lokale und regionale Ereignisse Folgen haben, die weit über die eigentliche Quelle hinausreichen. Ein Einbruch der Schwellenmärkte, die auf makroökonomische und geopolitische Ereignisse besonders heftig reagieren, könnte eine regionale oder globale Krise nach sich ziehen. Auch die Insolvenz eines wichtigen Marktteilnehmers könnte eine solche Systemkrise auslösen. Da UBS ihre Präsenz und Geschäftstätigkeit in den Schwellenländern ausbaut, könnte sie solchen Risiken künftig stärker ausgesetzt sein.

Negative und extreme Entwicklungen dieser Art könnten die Geschäfte von UBS in verschiedener Hinsicht beeinträchtigen:

- Allgemein geringere Geschäftsaktivitäten und Marktvolumen belasten die Gebühren, Kommissionen und Margenerträge aus dem Market Making und aus Kunden-transaktionen und -aktivitäten.

- Eine Marktschwäche könnte das Volumen und die Bewertungen der Kundenvermögen und somit die vermögens- und performanceabhängigen Erträge von UBS verringern.
- Eine niedrigere Marktliquidität könnte die Handels- und Arbitragegelegenheiten einschränken oder die Fähigkeit von UBS zur Risikobewirtschaftung behindern, was wiederum die Einkünfte aus dem Handelsgeschäft und die performanceabhängigen Erträge belasten würde.
- Die Vermögenswerte, die UBS auf eigene Rechnung als Anlagen oder Handelspositionen hält, könnten von Wertminderungen betroffen sein.
- Die Wertminderungen und Ausfälle bei Kreditengagements sowie bei Handelspositionen und Anlagen könnten zunehmen. Durch einen sinkenden Wert von Sicherheiten könnten zusätzliche Verluste entstehen.
- Wenn einzelne Länder die grenzüberschreitenden Zahlungen einschränken oder sonstige Devisenbewirtschaftungsmassnahmen oder Kapitalverkehrskontrollen auferlegen, könnte UBS Verluste aus Ausfällen von Gegenparteien erleiden, keinen Zugang zu ihren eigenen Vermögenswerten haben oder in der Risikobewirtschaftung behindert bzw. davon abgehalten werden.

Aufgrund umfangreicher Handelspositionen, Handelsaktivitäten und des Gegenparteirisikos bei vielen ihrer Geschäfte ist UBS auf Risikobewirtschaftungs- und -kontrollprozesse angewiesen, um potenzielle Verluste zu vermeiden.

Risiken bilden einen wesentlichen Teil des Finanzdienstleistungsgeschäfts. Die Erträge von UBS beruhen in bedeutendem Masse auf dem Market Making und dem Eigenhandel an den Kassa- und Derivatmärkten. Kredite sind ein integrierender Bestandteil einer Vielzahl von Geschäften mit Retail- und Wealth-Management-Kunden sowie der Aktivitäten der Investment Bank. Darunter fallen Kredit-, Emissions- und Derivatgeschäfte und -positionen.

Zinssätze, Aktien- und Wechselkurse sowie andere Marktentwicklungen können sich negativ auf die Erträge der Bank auswirken. Bestimmte Verluste aus Aktivitäten, die mit Risiken verbunden sind, lassen sich nicht vermeiden. Für den langfristigen Erfolg muss UBS aber die Risiken, die sie eingeht, mit den Renditen ausgleichen, die sie generiert. Dazu muss das Unternehmen seine Risiken sorgfältig ermitteln, beurteilen, bewirtschaften und überwachen – nicht nur in Bezug auf normale, sondern auch in Bezug auf extremere Marktbedingungen. In solchen Stresssituationen können Risikokonzentrationen zu massiven Verlusten führen. Der Ansatz von UBS sowie ihre Instrumente und Prozesse zur Bewirtschaftung und Überwachung von Markt- und Kreditrisiken, einschliesslich Länderrisiken, sind im Bericht *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* erläutert. Ebenfalls dargestellt werden darin die Schritte, die UBS zur Stärkung ihrer Marktrisikobestimmungen unternimmt.



Wie das Jahr 2007 zeigt, ist UBS nicht immer in der Lage, Verluste infolge heftiger und unvermittelter Marktturbulenzen abzuwenden, die sich den Risikomassnahmen und -systemen entziehen, sich auf hohe Positionen auswirken und zu entsprechenden Verlusten führen. Der Value at Risk (VaR) wird aus historischen Marktdaten hergeleitet, weshalb er per Definition die 2007 unter Stressbedingungen erlittenen Verluste zwar nicht hätte antizipieren können. Die Stressverlust- und Konzentrationskontrollen sowie das Mass, in dem UBS zur Ermittlung potenziell stark korrelierender Engagements Risiken bündelt, erwiesen sich jedoch als unangemessen.

UBS trifft Massnahmen, um die Risikobewirtschaftung und die Risikokontrolle in den betroffenen Bereichen zu verbessern, könnte künftig aber weitere Verluste erleiden, wenn:

- es ihr nicht gelingt, die Risiken in ihrem Portfolio, namentlich Risikokonzentrationen und miteinander korrelierende Risiken, vollständig zu ermitteln.
- sich ihre Beurteilung der ermittelten Risiken oder ihre Reaktion auf negative Trends als unangemessen oder falsch erweist.
- sich auf den Märkten Entwicklungen ergeben, deren Geschwindigkeit, Richtung, Ausmass oder Korrelation unerwartet sind, weshalb die Fähigkeit von UBS zur Risikobewirtschaftung im entsprechenden Umfeld eingeschränkt ist.
- Dritte, mit denen UBS ein Kreditengagement eingegangen ist oder deren Wertschriften sie auf eigene Rechnung oder als Sicherheit hält, durch von den UBS-Modellen nicht antizipierte Ereignisse schweren Schaden nehmen und die Bank folglich unter Ausfällen und Wertminderungen leidet, die das in ihrer Risikobeurteilung erwartete Niveau übersteigen.
- sich die Sicherheiten und anderen Deckungen unserer Gegenparteien zum Zeitpunkt des Ausfalls für die Deckung ihrer Verpflichtungen als ungenügend erweisen.

In ihrem Wealth- und Asset-Management-Geschäft bewirtschaftet UBS zudem Risiken im Namen ihrer Kunden. Auch die Performance dieser Aktivitäten könnte durch die genannten Faktoren in Mitleidenschaft gezogen werden. Wenn ihre Kunden Verluste erleiden oder die Performance der Vermögenswerte von UBS nicht an jene Benchmarks heranreicht, an denen sich Kunden orientieren, könnte dies zu niedrigeren Gebührenerträgen und rückläufigen verwalteten Vermögen oder zur Auflösung von Mandaten führen.

Anlagepositionen – wie Aktienbeteiligungen im Rahmen strategischer Initiativen, zur Ertragsgenerierung, zur Unterstützung der Geschäftsaktivitäten von UBS, Seed-Investitionen bei der Gründung von Fonds, die durch UBS verwaltet werden – können alle möglicherweise auch von Marktrisikofaktoren beeinflusst werden. Diese Art von Anlagen sind jedoch oft nicht liquide, und es ist im Allgemeinen weder

beabsichtigt noch notwendig, sie über einen längeren Zeithorizont zu halten als für Handelszwecke üblich. Sie unterliegen einem speziellen Kontrollrahmen. Eine Abnahme des Fair Value solcher Positionen würde sich negativ auf die Erträge von UBS auswirken.

Die Bewertung bestimmter Vermögenswerte, einschliesslich zahlreicher Positionen mit Bezug zum US-Hypothekenmarkt, hängt von Modell-Eingabedaten ab, die nur teilweise oder überhaupt nicht im Markt beobachtbar sind. Nach Möglichkeit werden die Positionen zu einem in einem aktiven Markt notierten Preis ausgewiesen. Solche Informationen fehlen in der Regel im derzeitigen Marktumfeld für gewisse Instrumente mit Bezug zum US-Subprime-Wohnhypothekenmarkt, weshalb UBS den Wert solcher Papiere mittels Bewertungsmethoden ermittelt. Die Bewertungsmethoden beruhen, falls vorhanden, auf beobachtbaren Marktfaktoren, die von ähnlichen Vermögenswerten in ähnlichen aktiven Märkten, von aktuellen Transaktionspreisen für vergleichbare Vermögenswerte oder von anderen beobachtbaren Marktdaten abgeleitet werden. Bei Positionen, für die nur bestimmte oder keine beobachtbaren bzw. nur begrenzt beobachtbare Referenzdaten verfügbar sind, setzt UBS Bewertungsmodelle mit nicht beobachtbaren Marktdaten ein. Unter solche Positionen fallen Tranchen von Super-Senior-RMBS-CDOs mit Bezug zum US-Hypothekenmarkt. Anmerkung 26 im Anhang zur Konzernrechnung 2007 legt im Detail dar, wie der Fair Value anhand von Bewertungsmethoden bestimmt wird. Es existiert in diesem Bereich kein einziger Marktstandard für Bewertungsmodelle. Überdies weisen solche Modelle Einschränkungen auf: Verschiedene Annahmen und Daten führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Solche Unterschiede könnten wiederum das Finanzergebnis von UBS beeinflussen. UBS ist verpflichtet, ihre Bewertungsmodelle regelmässig zu überprüfen und zu aktualisieren, um sämtliche Faktoren einzubeziehen, die Marktteilnehmer bei der Preisbildung berücksichtigen. Dies umfasst auch die aktuellen Marktverhältnisse. Eine Kernkomponente sind Schätzungen. Deshalb prüft UBS sorgfältig, ob die den Modellen zugrunde liegenden Annahmen und Eingaben nach wie vor angemessen sind, um einen Fair Value für das Instrument zu bestimmen. Eine Veränderung der Inputdaten oder der Modelle selbst könnte substantielle Auswirkungen auf die Finanzergebnisse von UBS zur Folge haben.

Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung sind für die künftige Performance von UBS von grösster Bedeutung. UBS deckt einen wesentlichen Teil ihres Finanzierungsbedarfs über kurzfristig unbesicherte Finanzierungsquellen, unter anderem über Grosseinlagen und Kundendepositengelder sowie über die reguläre Emission von Geldmarktpapieren. Das Volumen dieser Finanzierungsquellen ist grösstenteils stabil. Sollte sich die Situation ändern, müsste UBS unter

Umständen Vermögenswerte – insbesondere aus ihrem Handelsportfolio – liquidieren, um fällig werdenden Verpflichtungen oder der Auszahlung gekündigter Guthaben nachzukommen. Sie könnte sich gezwungen sehen, die Vermögenswerte mit Abschlägen zu verkaufen, die ihrer Rentabilität und ihrer Marktstellung schaden würden.

Eine Verschlechterung der Bonität könnte die Kreditkosten von UBS negativ beeinflussen – insbesondere jene für unbesicherte Mittel, die sie an den Wholesale-Märkten beschafft. Des Weiteren könnte eine Bonitätsverschlechterung ihren Zugang zu den Kapitalmärkten behindern. Sie könnte UBS auch dazu zwingen, zusätzliche Barzahlungen zu leisten oder Sicherheiten zu hinterlegen, oder zur vorzeitigen Kündigung von Verträgen mit «Rating Trigger»-Klausel führen. Solche Entwicklungen könnten den Liquiditätsbedarf von UBS erhöhen, ihre Fähigkeit zur Mittelbeschaffung jedoch einschränken.

2007 haben sich die Kreditspreads von UBS deutlich ausgeweitet, was dem allgemeinen Trend innerhalb der Finanzindustrie entspricht. Die 2007 erlittenen Verluste haben das Kreditrating von UBS unter Druck gesetzt. Setzt sich diese Entwicklung fort, könnten die steigenden Kreditkosten von UBS gepaart mit niedrigeren Margen dazu führen, dass UBS Rentabilitätseinbussen erleidet.

**→ Der Ansatz zur Refinanzierung und Liquiditätsbewirtschaftung wird im Bericht *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* erläutert.**

Die Finanzkraft ist für UBS entscheidend zur Stärkung der Kundenbasis

Die Kapitaldecke von UBS wird anhand der Kapitalquoten nach den BIZ-Richtlinien gemessen. Sie war und ist sowohl absolut betrachtet als auch im Konkurrenzvergleich solid. Die Kapitalkennzahlen bemessen sich nach den risikogewichteten Aktiven – den Bilanz-, Ausserbilanz- und Marktpositionen, die nach regulatorischen Kriterien berechnet und risikogewichtet werden – sowie nach den anrechenbaren eigenen Mitteln. Die Kapitalkennzahlen von UBS könnten unter Druck geraten, wenn finanzielle Verluste eintreten – wie gegen Ende 2007 – oder die risikogewichteten Aktiven zunehmen. Letzterer Fall wäre beispielsweise denkbar bei einer ausgeprägten Marktvolatilität, einer Ausweitung der Kreditspreads – wichtigster Faktor für den VaR von UBS – oder

einer veränderten regulatorischen Behandlung bestimmter Positionen. Die Folge wäre eine Reduktion der UBS-Kapitalkennzahlen.

**Operationelle Risiken können das Geschäft von UBS beeinträchtigen**

Die Geschäftseinheiten von UBS müssen in der Lage sein, eine grosse Anzahl komplexer Transaktionen auf mehreren und unterschiedlichen Märkten in verschiedenen Währungen und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen der betreffenden Länder abzuwickeln. Die Systeme und Prozesse von UBS zur Bewirtschaftung und Überwachung des operationellen Risikos, die im Teil Operationelles Risiko des Berichts *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* erläutert werden, sollen gewährleisten, dass die mit der Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken angemessen überwacht werden. Dazu zählen Risiken aus Prozessfehlern, unterlassener Ausführung, Betrug, Systemausfällen und Versagen des Sicherheits- oder Schutzdispositivs. Wenn ihr internes Kontrollsystem versagt oder UBS nicht in der Lage ist, solche Risiken zu erkennen und zu bewältigen, kann es zu Störungen bei der Geschäftsabwicklung kommen, die möglicherweise Verluste nach sich ziehen.

Aus der Geschäftstätigkeit von UBS können Rechtsansprüche oder regulatorische Risiken erwachsen

Im Rahmen des regulären Geschäftsverkehrs untersteht UBS der Aufsicht der entsprechenden Behörden und dem Haftungsrisiko. Sie ist in verschiedene Klagen, Rechtsstreitigkeiten und Gerichtsverfahren involviert in Ländern, in denen sie tätig ist, etwa in den USA, der Schweiz und anderen Rechtsordnungen. Regulatorische Aktivitäten und rechtliche Forderungen haben als Folge der aktuellen Marktkrise zugenommen und werden voraussichtlich weiter zunehmen. Dadurch kann UBS grossen finanziellen Schäden und Prozesskosten, Unterlassungsansprüchen sowie straf- und zivilrechtlichen Massnahmen ausgesetzt sein. Da die Folgen nicht vorhersehbar sind, können sie den künftigen Geschäftsverlauf negativ beeinflussen.

UBS könnte beim Ermitteln und Ergreifen von Ertrags- oder Wettbewerbschancen oder bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter scheitern.

Die Finanzdienstleistungsbranche ist geprägt von intensivem Wettbewerb, ständiger Innovation, starker – und manchmal fragmentierter – Regulierung sowie anhaltender Konsolidierung. UBS ist in den lokalen Märkten und einzelnen Geschäftssparten dem Wettbewerb ausgesetzt und konkurriert mit globalen Finanzinstituten, die in Bezug auf ihre Grösse und ihr Angebot mit UBS vergleichbar sind. Die Eintrittsbarrieren einzelner Märkte werden durch neue Technologien überwunden. UBS rechnet mit einer Fortsetzung dieser Trends und einem zunehmenden Konkurrenzdruck.

Die Wettbewerbsstärke und Marktposition von UBS könnten schwinden, wenn sie Markttrends und -entwicklungen nicht erkennen kann, darauf nicht mit der Erarbeitung und Umsetzung angemessener Geschäftsstrategien reagiert oder wenn es ihr nicht gelingt, hierfür qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden.

Insbesondere die Bemühungen, die zur Bewältigung der aktuellen Marktkrise und der damit verbundenen Herausforderungen notwendig sind, könnten dazu führen, dass UBS der Bewirtschaftung anderer Risiken, wie jenen aus dem Wettbewerbsumfeld, weniger Zeit widmet. Die vor kurzem eingeführten Veränderungen betreffend Bilanzbewirtschaftung, Refinanzierungsmodell sowie Risikomanagement und -kontrolle wie auch die Repositionierung des Bereichs Fixed Income, Currencies and Commodities dürften den Erfolgsbeitrag jener Aktivitäten reduzieren, die umfangreiche Finanzierung erfordern oder auf den Eigenhandel fokussiert sind.

Trotz der 2007 erlittenen Verluste hat UBS versucht, ihre Mitarbeiter auf der Grundlage marktüblicher Kompensationspakete angemessen zu entlohnen. Angesichts des Wettbewerbs im Finanzsektor lässt sich die Möglichkeit jedoch nicht ausschliessen, dass Mitarbeiter in Schlüsselpositionen von UBS zu Konkurrenten wechseln werden oder dass UBS bei der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte weniger erfolgreich sein wird.

Die Reputation von UBS ist entscheidend für ihr Geschäft. Bei der Pflege von Beziehungen zu Kunden, Investoren, Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit ist die Reputation von UBS von grösster Bedeutung. Die Reputation von UBS kann beispielsweise geschädigt werden durch Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter, Aktivitäten von Geschäftspartnern, über die UBS nur begrenzte oder keine Kontrolle hat, durch bedeutende oder andauernde finanzielle Verluste oder die Ungewissheit

bezüglich der finanziellen Gesundheit und der Zuverlässigkeit des Unternehmens. Dies könnte Kundenabgänge in verschiedenen Geschäftsbereichen verursachen und die Finanzperformance von UBS belasten. Deshalb ist die Reputation ein zentraler Faktor bei der Risikobewirtschaftung.

#### Andere Risiken, die sich durch die weltweite Präsenz von UBS ergeben

UBS erwirtschaftet Erträge und verfügt über Aktiven und Passiven in vielen verschiedenen Währungen, ist in über 50 Ländern vertreten und muss zahlreiche unterschiedliche gesetzliche, steuerliche und regulatorische Vorschriften befolgen.

Die Fähigkeit von UBS zur Umsetzung ihrer Strategie hängt auch von der Zustimmung lokaler Aufsichtsbehörden ab. Dies beinhaltet die Genehmigung von Akquisitionen oder anderen Transaktionen sowie die Erteilung der notwendigen Lizenzen, um lokal tätig werden zu können. Veränderungen der lokalen Steuer-, Gesetzes- oder regulatorischen Bestimmungen können zur Folge haben, dass Kunden ihre Geschäfte nicht mehr mit UBS abwickeln können oder wollen. Ausserdem können sie die Umsetzung der Strategien und des Geschäftsmodells der Bank in Frage stellen.

UBS nimmt in ihrer Konzernrechnung Steuerrückstellungen vor, aber der endgültige Steueraufwand auf die Erträge steht erst nach Abschluss von Steuerprüfungen (die unter Umständen Jahre andauern können) oder aber nach Ablauf von Verjährungsfristen fest. Zudem können Änderungen in den jeweiligen Steuergesetzgebungen, der rechtlichen Interpretation von Steuervorschriften oder Änderungen in der Praxis von Steuerbehörden erhebliche Auswirkungen auf die von UBS zu bezahlenden Steuern haben, und der von UBS letztendlich zu bezahlende Steuerbetrag kann deshalb vom zurückgestellten Betrag abweichen.

Die Rechnungslegung von UBS erfolgt in Schweizer Franken, ein bedeutender Teil ihrer Aktiven und Passiven, Erträge und Aufwände lautet jedoch auf andere Währungen. Daher können sich Wechselkursschwankungen – insbesondere zwischen dem Schweizer Franken und dem US-Dollar – auf die ausgewiesenen Erträge auswirken, denn die US-Dollar-Erträge machen den wesentlichen Teil der Nicht-Schweizer-Franken-Erträge aus. Der Ansatz von UBS zur Bewirtschaftung des Währungsrisikos wird im entsprechenden Abschnitt des Berichts *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* erläutert.



# Finanzperformance

# Finanzperformance

- 2007 verzeichnete UBS einen den Aktionären zurechenbaren Reinverlust von 4384 Millionen Franken
- Verluste auf Positionen im Zusammenhang mit dem US-Wohnhypothekenmarkt überschatteten die starke Performance in den übrigen Geschäftseinheiten

## Ergebnisse 2007

**Die Verluste auf Handelspositionen** mit Bezug zum US-Markt für Wohnhypotheken beliefen sich auf ca. 21,3 Milliarden Franken

**Der Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft** erreichte mit 30,6 Milliarden Franken einen Rekordwert. Darin widerspiegeln sich die erfreulichen Ergebnisse im Wealth- und Asset-Management sowie im Investmentbanking- und Aktienemissionsgeschäft

**Der Geschäftsaufwand** im Finanzdienstleistungsgeschäft nahm gegenüber 2006 um 5% auf 34,5 Milliarden Franken zu. Grund war ein steigender Salär- und Sachaufwand als Folge des höheren Personalbestands

## Kennzahlen zur Leistungsmessung 2007

**Die Eigenkapitalrendite** ging von plus 26,4% 2006 auf minus 10,2% zurück

**Das verwässerte Ergebnis pro Aktie** betrug minus 2.49 Franken, gegenüber plus 5.57 Franken im Jahr 2006

**Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis** im Finanzdienstleistungsgeschäft lag für 2007 bei 110,3%. Dies entspricht gegenüber den 69,7% von 2006 einer deutlichen Verschlechterung

**Der Nettoneugeldzufluss** betrug 140,6 Milliarden Franken, gegenüber einem Rekordwert von 151,7 Milliarden Franken 2006. Grund für diesen Rückgang sind primär die Abflüsse bei Global Asset Management für das Gesamtjahr. Im Schweizer und im internationalen Wealth-Management-Geschäft erreichte der Nettoneugeldzufluss neue Höchststände (plus 27,5 Milliarden Franken verglichen mit 2006)

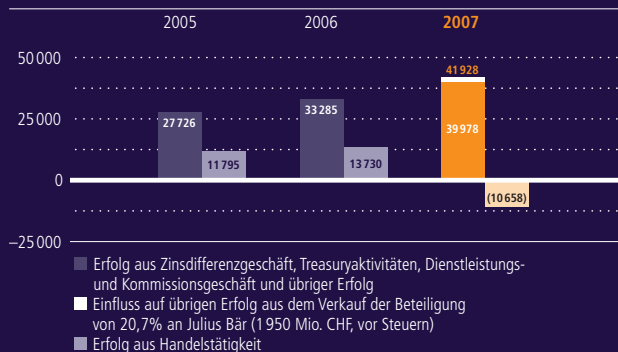
## Ergebnis der Unternehmensgruppen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, vor Steuern

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Wealth Management International & Switzerland	6 306	5 203	4 161	21
Wealth Management US	718	582	312	23
Business Banking Switzerland	2 460	2 356	2 189	4
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>9 484</b>	<b>8 141</b>	<b>6 662</b>	<b>16</b>
<b>Global Asset Management</b>	<b>1 315<sup>1</sup></b>	<b>1 392</b>	<b>1 057</b>	<b>(6)</b>
<b>Investment Bank</b>	<b>(15 525)</b>	<b>5 943</b>	<b>5 181</b>	
<b>Corporate Center</b>	<b>1 255<sup>2</sup></b>	<b>(1 087)</b>	<b>(708)</b>	
<b>Finanzdienstleistungsgeschäft</b>	<b>(3 471)</b>	<b>14 389</b>	<b>12 192</b>	

<sup>1</sup> Beinhaltet Kosten aus der Auflösung von DRCM (384 Mio. CHF, vor Steuern). <sup>2</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligung von 20,7% an Julius Bär (1 950 Mio. CHF, vor Steuern).

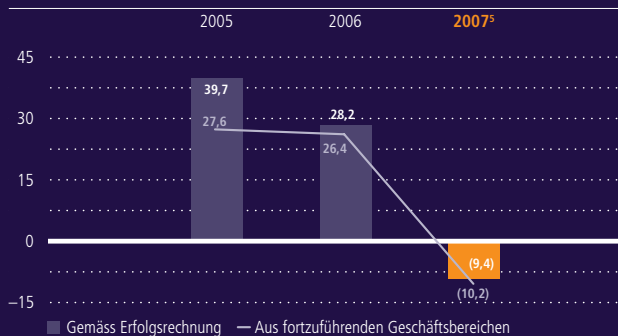
## Erfolg aus Handelstätigkeiten im Vergleich zu Erfolg aus Nicht-Handelstätigkeiten

Mio. CHF



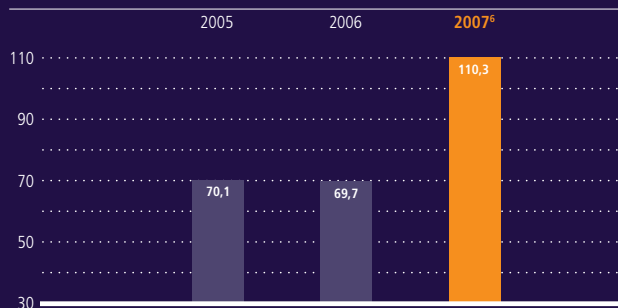
## Eigenkapitalrendite<sup>1</sup>

in %



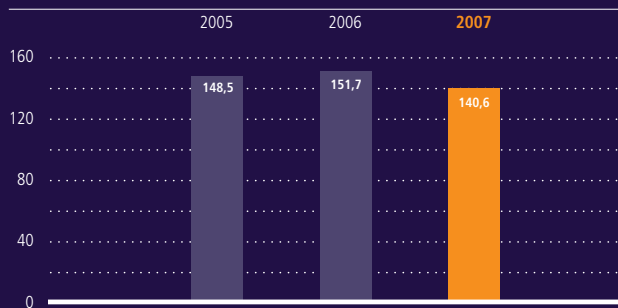
## Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag des Finanzdienstleistungsgeschäftes<sup>2, 3</sup>

in %



## Neugelder Finanzdienstleistungsgeschäft<sup>4</sup>

Mrd. CHF



<sup>1</sup> Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis/Den UBS-Aktionären zurechenbares durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Ausschüttungen (wo anwendbar). <sup>2</sup> Ohne Erfolg aus Industrie-beteiligungen. <sup>3</sup> Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. <sup>4</sup> Ohne Zins- und Dividenderträge. <sup>5</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligung von 20,7 % an Julius Bär (1926 Mio. CHF, nach Steuern) und Kosten aus der Auflösung von DRCM (229 Mio. CHF, nach Steuern). <sup>6</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligung von 20,7% an Julius Bär (1950 Mio. CHF, vor Steuern) und Kosten aus der Auflösung von DRCM (384 Mio. CHF, vor Steuern).

# Performancemessung und -analyse

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

In den letzten drei Jahren wirkten sich zwei solche Vorgänge massgeblich auf die konsolidierte Konzernrechnung der Bank aus:

- Im vierten Quartal 2005 verkaufte UBS die Einheit Private Banks & GAM an Julius Bär. Der Gewinn aus dem Verkauf der Einheit, welche die Privatbanken Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst und Ferrier Lullin sowie die auf das Asset Management spezialisierte GAM umfasste, belief sich auf 3705 Millionen Franken nach Steuern (4095 Millionen Franken vor Steuern). Nach Abschluss der Transaktion hielt UBS eine Beteiligung von 20,7% an der neuen Julius Bär; und
- am 23. März 2006 verkaufte UBS ihre Aktienbeteiligung von 55,6% an Motor-Columbus an ein Konsortium schweizerischer Atel-Minderheitsaktionäre, die EOS Holding und Atel sowie die französische Elektrizitätsgesellschaft Electricité de France (EDF). Der Verkaufspreis betrug rund 1295 Millionen Franken, was einen Verkaufsgewinn nach Steuern von 387 Millionen Franken ergab.

Bis und mit 2005 stellte UBS Kommentare und Analysen auf bereinigter Basis bereit, bei denen auch die Abschreibungen auf Goodwill und andere erworbene immaterielle Anlagen nicht berücksichtigt wurden. Der Anfang 2005 eingeführte Standard IFRS 3 – *Unternehmenszusammenschlüsse* verlangt keine Abschreibungen auf Goodwill mehr, was den weitaus grössten Effekt auf die Ergebnisse von UBS hatte.

Faktoren, die 2007 die Finanzrechnung von UBS beeinflussten:

- Im zweiten Quartal 2007 verkaufte UBS ihre Aktienbeteiligung von 20,7% an Julius Bär, die als zur Veräusserung verfügbare Finanzanlage gehalten worden war. Der Nachsteuergewinn von 1926 Millionen Franken wurde daher in das Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen einbezogen.
- Im selben Quartal belastete die Schliessung von Dillon Read Capital Management (DRCM), einer 2006 gegrün-

deten und auf alternative Anlagen spezialisierten Einheit, das Ergebnis mit 384 Millionen Franken vor Steuern (229 Millionen Franken nach Steuern).

- In der zweiten Hälfte 2007 geriet UBS durch die verschärften Marktturbulenzen unter Druck. Deshalb erlitt UBS auf ihren Positionen mit Bezug zum US-Wohnimmobilienmarkt (Subprime und Alt-A) einen Gesamtverlust von ungefähr 18,7 Milliarden US-Dollar (21,3 Milliarden Franken). Dieser setzte sich zusammen aus Abschreibungen, Absicherungsgewinnen und -verlusten, realisierten Verlusten auf veräusserten Positionen und Kreditbewertungsanpassungen bei Credit Default Swaps (CDS), welche von Monoline-Versicherern gekauft wurden. Verluste aus Wertschriften mit Bezug zum US-Subprime-Wohnhypothekenmarkt beliefen sich auf einen Gesamtwert von 14,6 Milliarden US-Dollar, von denen 9,2 Milliarden US-Dollar auf die Super-Senior-Tranchen von Collateralized Debt Obligations (CDO) entfielen. Positionen bezüglich Alt-A-Hypotheken verloren 2 Milliarden US-Dollar aufgrund der Ausweitung der Kreditzuschläge zum Jahresende. Verluste von 1,3 Milliarden US-Dollar traten ein bei strukturierten Kreditprogrammen (Reference-Linked Notes) in den USA. Die gesamten Kreditbewertungsanpassungen bei den von Monoline-Versicherern gekauften Absicherungen beliefen sich 2007 auf 0,8 Milliarden US-Dollar. Diese Bewertungsanpassungen widerspiegeln die verschlechterte Kreditqualität der Forderungen bei diesen Gegenparteien.

→ Weitere Einzelheiten zu diesen Positionen sind im Bericht **Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007** im Abschnitt **Klumpenrisiken** erläutert.

## Saisonale Faktoren

Die Hauptaktivitäten von UBS unterliegen keinen bedeutenden saisonalen Faktoren. Eine Ausnahme bildet die Unternehmensgruppe Investment Bank, deren Ertrag der saisonalen Entwicklung der allgemeinen Finanzmarktaktivitäten und dem Transaktionsfluss im Investment Banking unterworfen ist.

Dementsprechend werden bei der Quartalsberichterstattung die jeweiligen Ergebnisse der Investment Bank mit den im selben Vorjahreszeitraum erzielten Resultaten verglichen. Auch bei Analysen über die Auswirkungen des Ergebnisses der Investment Bank auf die Konzernrechnung wird das Quartalergebnis mit dem Vorjahresquartal verglichen. Die Marktrisiko- und die Bilanzpositionen der Investment Bank dagegen werden mit dem vorangegangenen Quartal verglichen, da die Geschäfts- und Handelsgelegenheiten wegen der volatilen Marktbewegungen stark schwanken. Bei allen



anderen Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten werden die Ergebnisse ebenfalls den Resultaten des Vorquartals gegenübergestellt, da saisonale Faktoren (zum Beispiel Mittelabflüsse im vierten Quartal und geringere Transaktionsvolumen der Kunden zum Jahresende) nur eine geringe Rolle spielen.

## Leistungsmessgrössen

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

In den letzten acht Jahren bewertete UBS die Leistungen konsequent anhand von vier Kennzahlen, die darauf ausgerichtet waren, die kontinuierliche Verbesserung der Rendite für die Aktionäre zu messen.

UBS will durchschnittlich und über Zeitabschnitte mit sich verändernden Marktverhältnissen:

- den Wert des Unternehmens erhöhen, indem sie eine nachhaltige Eigenkapitalrendite nach Steuern von mindestens 20% erzielt.
- bei den Nettozuflüssen an Neugeldern einen eindeutigen Wachstumstrend erreichen, und zwar in ihrem gesamten Finanzdienstleistungsgeschäft, einschliesslich Global Wealth Management & Business Banking und Global Asset Management.
- ein zweistelliges Wachstum für das verwässerte Ergebnis pro Aktie (EPS) erzielen.
- in den einzelnen Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten weiterhin ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis verzeichnen, das jenes ihrer Konkurrenten nicht übersteigt. Bei der Ermittlung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses wird nur das Finanzdienstleistungsgeschäft berücksichtigt.

### Kennzahlen zur Leistungsmessung für die einzelnen Unternehmensgruppen

Auf Ebene der Unternehmensgruppen bzw. der Geschäftseinheiten wird die Performance anhand sorgfältig ausgewählter Kennzahlen zur Leistungsmessung ermittelt (Key Performance Indicators, KPIs). Diese Kennzahlen zeigen auf, wie erfolgreich die Unternehmensgruppe bzw. Geschäftseinheit Mehrwert für die Aktionäre geschaffen hat. UBS veröffentlicht jedoch keine konkreten Leistungsziele für diese Kennzahlen (KPIs). Die KPIs widerspiegeln die Faktoren, die für das Kerngeschäft einer Einheit entscheidend sind. Dazu zählen sowohl finanzielle Messgrössen wie das Aufwand-Ertrags-Verhältnis und die verwalteten Vermögen als auch nicht finanzielle Messgrössen wie die Anzahl Kundenberater.

Die KPIs der Unternehmensgruppen dienen sowohl der internen Leistungsmessung und Planung als auch der externen Berichterstattung. Die Führungskräfte tragen somit Verantwortung für die Leistung ihrer Unternehmensgruppe bzw. Geschäftseinheit, und intern und extern werden die gleichen Messgrössen angewendet.

### Berichterstattung über Kundenvermögen/verwaltete Vermögen

Seit 2001 weist UBS zu den Kundenvermögen zwei verschiedene Kennzahlen aus:

- Unter *Kundenvermögen* werden alle von UBS verwalteten oder gehaltenen Kundenvermögen zusammengefasst, einschliesslich der als «Custody-only» klassifizierten Vermögen und der ausschliesslich zu Transaktionszwecken gehaltenen Vermögen.
- Der Begriff *verwaltete Vermögen* ist enger gefasst und beinhaltet alle von UBS zu Anlagezwecken verwalteten oder gehaltenen Kundenvermögen.

Die verwalteten Vermögen stellen die zentrale Messgrösse für UBS dar. Darin enthalten sind beispielsweise Wealth-Management-Portfolios mit Beratungs- und Verwaltungsmandat, verwaltete institutionelle Vermögen, verwaltete Fondsvermögen sowie Konten von Wealth-Management-Kunden. Nicht in diese Kategorie gehören alle ausschliesslich zu Transaktionszwecken gehaltenen oder als «Custody-only» klassifizierten Vermögen, da UBS diese Vermögen lediglich verwahrt, aber keine Beratung zu den Anlagemöglichkeiten dieser Gelder anbietet. Seit dem 1. Januar 2004 werden von Firmenkunden (ausser Pensionskassen) bei Business Banking Switzerland gehaltene Vermögenswerte aus den verwalteten Vermögen ausgeklammert, da UBS solche Kunden nur in geringem Umfang berät und die Mittelflüsse eher vom Liquiditätsbedarf als von Investitionsbedürfnissen bestimmt werden. Dasselbe gilt für das Corporate-Cash-Management-Geschäft der Einheit Wealth Management US, das UBS seit Ende 2005 aus den verwalteten Vermögen ausgeschlossen hat. Nicht bankfähige Vermögenswerte (zum Beispiel Kunstsammlungen) und Einlagen von Drittbanken zu Finanzierungs- oder Handelszwecken fallen weder in die eine noch in die andere Vermögenskategorie.

Die Neugelder innerhalb einer Berichtsperiode entsprechen der Summe aus den verwalteten Vermögen, die neue und bestehende Kunden UBS anvertrauen, abzüglich der verwalteten Vermögen, die bestehende Kunden und Kunden, welche die Beziehung zu UBS auflösen, abziehen. Die Höhe der Neugelder wird anhand der direkten Methode berechnet, das heisst, Mittelzuflüsse und -abflüsse bei den verwalteten Vermögen werden auf Kundenebene auf Basis der Transaktionen ermittelt. Zinszahlungen an UBS von Kunden für ihre Kredite, die aus dem verwalteten Vermögen vorgenommen werden, werden als Neugeldabfluss behandelt. Ab 2008 werden diese Zinszahlungen von der Performance der verwalteten Vermögen abgezogen und haben keinen Einfluss mehr auf die Nettoneugeldzahlen. Zins- und Dividendenerträge der verwalteten Vermögen gelten nicht als Neugeldzufluss. Markt- und Währungsschwankungen sowie Gebühren und Kommissionen sind in den Neugeldern ebenso wenig berücksichtigt wie die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen von Tochtergesellschaften und Geschäftsbereichen von UBS. Ändert sich die erbrachte

Dienstleistung und werden verwaltete Vermögen deshalb zu Kundenvermögen umklassiert oder umgekehrt, wird dies als Neugeldabfluss bzw. -zufluss erfasst.

Werden Produkte in einer Unternehmensgruppe entwickelt, aber in einer anderen verkauft, werden sie sowohl in der Vermögensverwaltungs- als auch in der Vertriebsseinheit erfasst. Als Folge davon werden sie im Gesamttotal der von UBS verwalteten Vermögen doppelt gezählt, da beide Einheiten für ihren jeweiligen Kunden eine eigene Dienstleistung erbringen, Mehrwert schaffen und Ertrag erwirtschaften. Am häufigsten

kommt es zu Doppelzählungen in Fällen, in denen Anlagefonds von Global Asset Management verwaltet und von Global Wealth Management & Business Banking verkauft werden. Beide beteiligten Unternehmensgruppen führen diese Fonds als verwaltete Vermögen. Dieser Ansatz steht im Einklang mit der Marktpraxis und der offenen Architektur und erlaubt UBS, die Performance der einzelnen Unternehmensgruppen bzw. Geschäftseinheiten richtig wiederzugeben. Insgesamt beliefen sich die doppelt gezählten verwalteten Vermögen im Jahr 2007 auf 392 Milliarden Franken (2006: 371 Milliarden Franken).

## Unternehmensgruppen / -einheiten Kennzahlen zur Leistungsmessung (KPIs)

Geschäftseinheit	Kennzahlen zur Leistungsmessung	Definition
<b>Unternehmensgruppen (ausgenommen Corporate Center) und -einheiten innerhalb des Finanzdienstleistungsgeschäfts</b>	Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%)	Total Geschäftsaufwand / Total Geschäftsertrag vor abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten.
<b>Wealth- und Asset-Management-Einheiten sowie Business Banking Switzerland</b>	Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	Von UBS ausschliesslich zu Anlagezwecken verwaltete oder gehaltene Kundenvermögen (weitere Informationen siehe Seite 31).
	Neugelder (Mrd. CHF)	Zufluss verwalteter Vermögen von Neukunden + Zuflüsse durch bestehende Kunden – Abflüsse durch bestehende Kunden – Abflüsse aufgrund von Kundenabgängen.
<b>Wealth- und Asset-Management-Einheiten</b>	Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.)	Total Geschäftsertrag vor abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten / Durchschnittlich verwaltete Vermögen.
<b>Wealth Management International &amp; Switzerland</b>	Kundenberater	Auf Vollzeitbasis.
	Ertrag je Kundenberater (Tausend CHF)	Geschäftsertrag / Durchschnittliche Anzahl an Kundenberatern.
	Neugelder je Kundenberater (Tausend CHF)	Neugelder / Durchschnittliche Anzahl an Kundenberatern.
	Verwaltete Vermögen je Kundenberater (Tausend CHF)	Durchschnittlich verwaltete Vermögen / Durchschnittliche Anzahl an Kundenberatern.
<b>Wealth Management US</b>	Vermögensabhängige Erträge (Mio. CHF)	Zinserträge, vermögensabhängige Erträge für Portfolio-Management, Vertriebsentschädigungen, beratungs- und kontobezogene Gebühren (im Gegensatz zu transaktionsbezogenen Erträgen).
	Ertrag je Finanzberater (Tausend CHF)	Geschäftsertrag (einschliesslich Net Goodwill Funding) / Durchschnittliche Anzahl an Finanzberatern. Net Goodwill Funding wird definiert als Finanzierungen im Zusammenhang mit Goodwill und immateriellen Anlagen, die um den Zinsertrag aus dem entsprechenden zugeteilten regulatorischen Kapital bereinigt worden sind.
	Neugelder je Finanzberater (Tausend CHF)	Neugelder / Durchschnittliche Anzahl an Finanzberatern.
	Verwaltete Vermögen je Finanzberater (Tausend CHF)	Durchschnittlich verwaltete Vermögen / Durchschnittliche Anzahl an Finanzberatern.
<b>Business Banking Switzerland</b>	Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto	Gefährdete Kredite, brutto / Total Ausleihungen, brutto.
	Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%)	Ergebnis vor Steuern / Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital.
<b>Investment Bank</b>	Personalaufwand / Geschäftsertrag (%)	Personalaufwand / Total Geschäftsertrag vor abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten.
	Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto	Gefährdete Kredite, brutto / Total Ausleihungen, brutto.
	Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%)	Ergebnis vor Steuern / Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital.
	Durchschnittlicher VaR (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)	Value at Risk (VaR) beschreibt den maximal potenziellen Verlust bei einem Konfidenzniveau von 99%, unter Annahme eines Zeithorizonts von zehn Tagen, basierend auf 5 Jahren historischer Daten.
<b>Corporate Center</b>	IT-Infrastruktur (ITI) Aufwand pro Vollzeitangestelltem innerhalb des Finanzdienstleistungsgeschäfts	ITI-Aufwand / Durchschnittlicher Personalbestand im Finanzdienstleistungsgeschäft.

# Berichterstattungsstruktur von UBS

## Neuerungen in der Berichterstattungsstruktur und Darstellung für 2007 sowie andere Anpassungen

Wiedereingliederung der Portfolios von Dillon Read Capital Management in die Investment Bank

Am 3. Mai 2007 gab UBS bekannt, dass die von Dillon Read Capital Management (DRCM) innerhalb von Global Asset Management verwalteten Eigenhandelsbestände an die Investment Bank übertragen werden. Infolgedessen wurden die Einheiten Principal Finance, Credit Arbitrage und Commercial Real Estate von DRCM, die innerhalb von Global Asset Management geführt wurde, mit den betreffenden Bereichen der Investment Bank fusioniert. Der DRCM-Fonds für externe Investoren wurde an diese zurückgezahlt. Deshalb werden die Geschäftsaktivitäten von DRCM nicht mehr separat ausgewiesen.

### Netting von Bilanzpositionen

Nachdem UBS im zweiten Quartal 2007 zum Schluss gekommen war, dass sie die Kriterien für das Netting bestimmter Bilanzpositionen erfüllt, begann sie mit dem Netting der positiven und negativen Wiederbeschaffungswerte von Over-the-Counter-Zinsswaps, die über das London Clearing House (LCH) abgewickelt werden.

Zudem erforderte die Umklassierung bestimmter Forderungen und Verpflichtungen aus dem Prime-Brokerage-Geschäft, die zum ersten Mal Ende 2006 angekündigt worden war, weitere geringfügige Anpassungen der Bilanzpositionen Kundenausleihungen und Verpflichtungen gegenüber Kunden.

### Syndicated-Finance-Erträge

Im vierten Quartal 2007 revidierte UBS die Darstellung bestimmter Erträge aus Syndicated Finance in ihrer Erfolgsrechnung. Erträge im Zusammenhang mit Zusagen für Konsortialkredite, die erfolgswirksam zum Fair Value bewertet werden, werden nun nicht mehr als Anleihenemissionsgeschäft im Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft, sondern im

Erfolg Handelsgeschäft ausgewiesen. Die Vorjahrespositionen sind zu Vergleichszwecken an diese Darstellung angepasst worden. Die Anpassungen führten zu einer Verringerung des Erfolgs Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft um 425 Millionen Franken 2006 bzw. 252 Millionen Franken 2005 und einem entsprechenden Anstieg des Erfolgs Handelsgeschäft in diesen Zeiträumen. Die angepasste Darstellung wirkte sich in den Berichtsperioden weder auf den Konzerngewinn noch auf das Ergebnis pro Aktie von UBS aus.

## Neuerungen in der Rechnungslegung

Seit 2007 wendet UBS die Offenlegungsbestimmungen nach Standard 7 der International Financial Reporting Standards (IFRS) an. Der neue Standard hat keine Auswirkung auf den Ansatz, die Bewertung und die Darstellung von Finanzinstrumenten. Er verlangt von den Unternehmen, dass sie Angaben machen, anhand deren die Betrachter die folgenden Aspekte beurteilen können:

- die Bedeutung von Finanzinstrumenten für die Finanzlage und die Ertragskraft des Unternehmens, und
- die Wesensart und das Ausmass der Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken, die sich aus den Finanzinstrumenten ergeben und denen das Unternehmen während des Berichtszeitraums und zum Berichtszeitpunkt ausgesetzt ist (inklusive Klumpenrisiken), sowie die Art und Weise der Steuerung dieser Risiken.
- Die Grundsätze von IFRS 7 ergänzen die Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung und die Darstellung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten in International Accounting Standard 32 (IAS 32) – *Finanzinstrumente: Darstellung* und IAS 39 – *Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung*.

→ Die Offenlegungsbestimmungen nach IFRS 7 werden im Bericht Risiko- und Kapitalbewirtschaftung sowie in der Konzernrechnung 2007 erläutert.

## UBS-Berichterstattungsstruktur

Finanzdienstleistungsgeschäft				Industriebeteiligungen
Global Wealth Management & Business Banking	Global Asset Management	Investment Bank	Corporate Center	Private Equity
Wealth Management International & Switzerland				
Wealth Management US				
Business Banking Switzerland				

## Neuerungen in der Darstellung von notleidenden Krediten

Beginnend ab erstem Quartal 2007 werden in den Quartalsberichten notleidende Kredite nicht mehr als Kennzahl zur Leistungsmessung für die Investment Bank und Business Banking Switzerland ausgewiesen, nachdem sie bereits im Geschäftsbericht 2006 nicht mehr ausgewiesen wurden. An der Offenlegung und den Kommentaren zum Portfolio gefährdeter Kredite, einer entscheidenden Grösse unserer internen Bewirtschaftung und Überwachung der Kreditrisiken, hat UBS festgehalten. Wie in den Vorjahren werden die notleidenden Kredite im Sinne der Definition der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) in den Anmerkungen zur Jahresrechnung ausgewiesen.

## Weitere neue Offenlegungen, Neuerungen in der Darstellung

Im stetigen Bestreben, die Finanzberichterstattung noch transparenter zu gestalten und das bestmögliche Verständnis für ihr Geschäft zu vermitteln, hat UBS bei der Offenlegung zum Geschäftsjahr 2007 einige geringfügige Weiterentwicklungen vorgenommen.

Im ersten Quartal 2007 führte UBS Kennzahlen zur Leistungsmessung für die Geschäftseinheit Wealth Management International & Switzerland ein, um die Produktivität der Kundenberater von UBS besser zu veranschaulichen. Entsprechend weist UBS im gesamten Wealth-Management-Geschäft die Erträge, Neugelder und die verwalteten Vermögen nun pro Kunden-/Finanzberater aus (die Kennzahl Ertrag je Finanzberater wurde bei Wealth Management US bereits offengelegt).

Ausserdem wurde bei den Kommentaren zum Ergebnis des Finanzdienstleistungsgeschäfts die Aufteilung des Erfolgs aus dem Zinsen- und Handelsgeschäft geändert, um der Struktur des Geschäfts besser Rechnung zu tragen.

---

## Neuerungen in der Rechnungslegung 2008

### Aktienbasierte Vergütung: Offenlegung (IFRS 2)

Im Januar 2008 veröffentlichte das International Accounting Standards Board (IASB) Änderungen zu IFRS 2 – *Aktienbasierte Vergütungen*. Die überarbeitete Version heisst IFRS 2 – *Aktienbasierte Vergütungen: Ausübungsbedingungen und Annullierungen* und tritt am 1. Januar 2009 in Kraft (frühere Anwendung erlaubt). Der neue Standard klärt die Definition der Ausübungsbedingungen und die Bilanzierung von Annullierungen. UBS wendet diesen überarbeiteten Standard per 1. Januar 2008 an. Der neue Standard verlangt von UBS die Unterscheidung zwischen Ausübungsbedingungen (wie Dienst- und Leistungsbedingungen) und Bedingungen, die keine Ausübungsbedingungen darstellen. Bestimmte Konkurrenzkláuseln und Transferbeschränkungen gelten dem geänderten Standard zufolge nicht mehr als Ausübungsbedingungen. Vor der Übernahme dieses Standards behandelte UBS Konkurrenzkláuseln als

Ausübungsbedingungen. Der neue Standard hat zur Folge, dass ab 1. Januar 2008 die meisten Aktienzuweisungen von UBS nicht über den Zeitraum, in dem die Konkurrenzkláuseln gelten, sondern im Jahr der Leistungserbringung erfasst werden. Beschränkungen, die bestehen bleiben, wenn der Mitarbeiter das Recht auf die aktienbasierte Zuteilung erhält, werden berücksichtigt, wenn der Fair Value am Tag der Gewährung bestimmt wird. Infolge der Übernahme dieser Neuerung wird UBS die Zahlen der beiden Vorjahre (2006 und 2007) vollumfänglich anpassen. Dabei wird für das Jahr 2007 ein zusätzlicher Kompensationsaufwand von ungefähr 800 Millionen Franken erfasst, um die höheren aktienbasierten Vergütungen, hauptsächlich in der Investment Bank, zu berücksichtigen. Weitere Details siehe Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung 2007.

### Aufgabe des Konzepts «abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten»

Ab dem ersten Quartal 2008 wird UBS

das Konzept der abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten aufgeben und neu die effektiven Kreditverluste (Eingänge auf bereits abgeschriebene Ausleihungen) in der internen Managementrechnung der jeweiligen Unternehmensgruppe erfassen. Dies wird sich in der künftigen Managementberichterstattung auf die Ergebnisse der Unternehmensgruppen auswirken und Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung vereinfachen.

### Neu im Corporate Center ausgewiesene Industriebeteiligungen

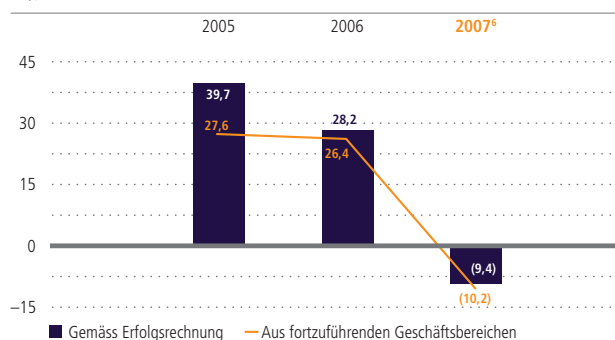
Da UBS ihre Private-Equity-Aktivitäten bei den Industriebeteiligungen in den letzten drei Jahren auf ein sehr geringes Mass reduziert hat, wurde beschlossen, dieses Segment ab dem ersten Quartal 2008 unter dem Corporate Center auszuweisen. Die Strategie von UBS zielt wie in früheren Jahren darauf ab, die Private-Equity-Aktivitäten weiter zu reduzieren und Möglichkeiten für Desinvestitionen zu nutzen.

# Kennzahlen zur Leistungsmessung

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.07	31.12.06	31.12.05
<b>Eigenkapitalrendite (%)<sup>1</sup></b>			
Gemäss Erfolgsrechnung	(9,4)	28,2	39,7
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(10,2)	26,4	27,6
<b>Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)<sup>2</sup></b>			
Gemäss Erfolgsrechnung	(2,28)	5,95	6,68
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(2,49)	5,57	4,65
<b>Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag des Finanzdienstleistungsgeschäfts (%)<sup>3,4</sup></b>	<b>110,3</b>	69,7	70,1
<b>Neugelder, Finanzdienstleistungsgeschäft (Mrd. CHF)<sup>5</sup></b>	<b>140,6</b>	151,7	148,5

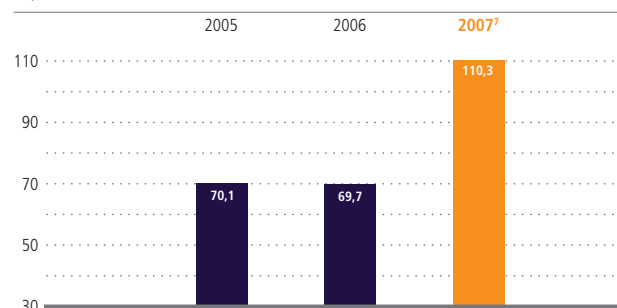
## Eigenkapitalrendite<sup>1</sup>

in %



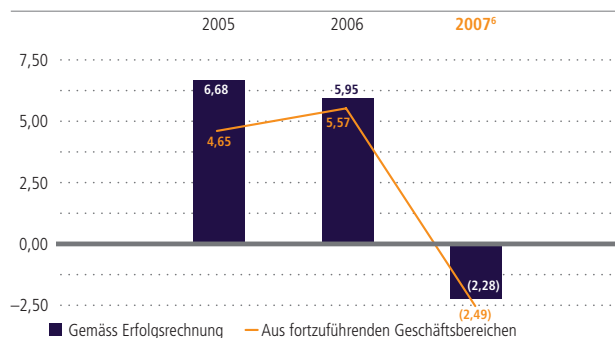
## Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag des Finanzdienstleistungsgeschäfts<sup>3, 4</sup>

in %



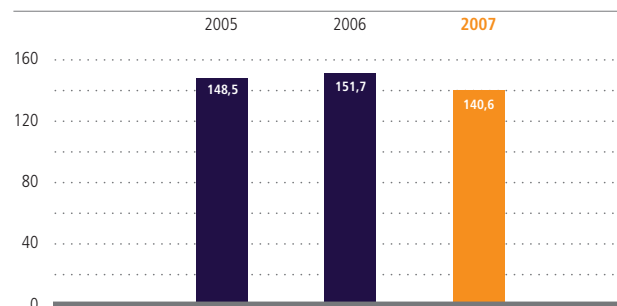
## Verwässertes Ergebnis pro Aktie<sup>2</sup>

CHF



## Neugelder Finanzdienstleistungsgeschäft<sup>5</sup>

Mrd. CHF



<sup>1</sup> Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis / Den UBS-Aktionären zurechenbares durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Ausschüttungen (wo anwendbar). <sup>2</sup> Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 im Anhang zur Konzernrechnung. <sup>3</sup> Ohne Erfolg aus Industriebeteiligungen. <sup>4</sup> Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. <sup>5</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>6</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligungen von 20,7 % an Julius Bär (1926 Mio. CHF, nach Steuern) und Kosten aus der Auflösung von DRCM (229 Mio. CHF, nach Steuern). <sup>7</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligungen von 20,7 % an Julius Bär (1950 Mio. CHF, vor Steuern) und Kosten aus der Auflösung von DRCM (384 Mio. CHF, vor Steuern).

## 2007

UBS konzentriert sich auf vier Leistungskennzahlen, um die kontinuierliche Steigerung der Aktionärsrenditen zu messen. Jede Kennzahl wird auf Basis der fortzuführenden Geschäftsbereiche berechnet. Die ersten beiden, die Eigenkapitalrendite und das verwässerte Ergebnis pro Aktie, beziehen sich auf den gesamten Konzern. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis und die Nettozuflüsse an Neugeldern beschränken sich auf das Finanzdienstleistungsgeschäft. Auf dieser Grundlage ergeben sich für 2007 folgende Kennzahlen:

- eine Eigenkapitalrendite für das Gesamtjahr 2007 von minus 10,2%, verglichen mit plus 26,4% im Vorjahr. Die ausgezeichneten Ergebnisse der UBS-Einheiten Wealth Management und Asset Management wurden durch die beträchtlichen Verluste der Investment Bank mehr als neutralisiert;
- ein verwässertes Ergebnis pro Aktie von minus 2.49 Franken, gegenüber plus 5.57 Franken im Jahr 2006;
- ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis für das Finanzdienstleistungsgeschäft von 110,3% für 2007. Dies entspricht gegenüber den 69,7% von 2006 einer deutlichen Verschlechterung; und

- ein Neugeldzufluss von 140,6 Milliarden Franken. Dies entspricht gegenüber dem Rekordwert von 151,7 Milliarden Franken 2006 einem Rückgang. Hauptgrund dafür sind die Abflüsse für das Gesamtjahr aus Global Asset Management. Betroffen war primär das institutionelle Segment (minus 16,3 Milliarden Franken), wo Neugeldabflüsse aus «Core-/Value»-Aktienmandaten und in geringerem Mass aus Fixed-Income-Mandaten nur teilweise durch Neugeldzuflüsse in sämtliche anderen Anlagekategorien, insbesondere alternative und quantitative Anlagen sowie Geldmarktfonds, wettgemacht wurden. Das Schweizer und das internationale Wealth-Management-Geschäft verzeichneten Rekordzuflüsse an Neugeldern (plus 27,5 Milliarden Franken), vor allem in Europa und der Region Asien/Pazifik. Bei Wealth Management US stiegen die Zuflüsse gegenüber dem Vorjahr ebenfalls. Sie nahmen um 10,9 Milliarden Franken auf 26,6 Milliarden Franken zu, worin die Rekrutierung erfahrener Berater und die rückläufigen Abflüsse von bestehenden Kunden zum Ausdruck kommen. Im Schweizer Privatkundengeschäft betrug der Neugeldzufluss 4,6 Milliarden Franken.

### Neugelder<sup>1</sup>

Mrd. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Wealth Management International & Switzerland	125,1	97,6	68,2
Wealth Management US	26,6	15,7	26,9
Business Banking Switzerland	4,6	1,2	3,4
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>156,3</b>	<b>114,5</b>	<b>98,5</b>
Institutional	(16,3)	29,8	21,3
Wholesale Intermediary	0,6	7,4	28,2
<b>Global Asset Management</b>	<b>(15,7)</b>	<b>37,2</b>	<b>49,5</b>
<b>UBS ohne Private Banks &amp; GAM</b>	<b>140,6</b>	<b>151,7</b>	<b>148,0</b>
Corporate Center			
Private Banks & GAM <sup>2</sup>	0,0	0,0	0,5
<b>UBS</b>	<b>140,6</b>	<b>151,7</b>	<b>148,5</b>

<sup>1</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>2</sup> Am 2. Dezember 2005 wurde der Verkauf von Private Banks & GAM abgeschlossen.

### Verwaltete Vermögen

Mrd. CHF	31.12.07	Per		Veränderung in %
		31.12.06	31.12.05 <sup>1</sup>	31.12.06
Wealth Management International & Switzerland	1 294	1 138	982	14
Wealth Management US	840	824	752	2
Business Banking Switzerland	164	161	153	2
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>2 298</b>	<b>2 123</b>	<b>1 887</b>	<b>8</b>
Institutional	522	519	441	1
Wholesale Intermediary	369	347	324	6
<b>Global Asset Management</b>	<b>891</b>	<b>866</b>	<b>765</b>	<b>3</b>
<b>UBS</b>	<b>3 189</b>	<b>2 989</b>	<b>2 652</b>	<b>7</b>

<sup>1</sup> Am 2. Dezember 2005 wurde der Verkauf von Private Banks & GAM abgeschlossen.

## 2006

Für 2006 ergeben sich für die fortzuführenden Geschäftsbereiche folgende Resultate:

- eine Eigenkapitalrendite von 26,4% für das Gesamtjahr 2006 (2005: 27,6%). Das höhere den UBS-Aktionären zurechenbare Ergebnis wurde durch einen Anstieg des durchschnittlichen Eigenkapitals, der auf bedeutenden Gewinnreserven beruhte, ausgeglichen.
- ein verwässertes Ergebnis pro Aktie von 5.57 Franken für 2006 (2005: 4.65 Franken). Diese Steigerung um 20% widerspiegelt die höheren Erträge sowie eine geringfügige Reduktion der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien (–2%) als Folge unserer Rückkaufprogramme.
- ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis für das Finanzdienstleistungsgeschäft von 69,7% für 2006. Dies entspricht gegenüber den 70,1% von 2005 einer Verbesserung um 0,4 Prozentpunkte. Grund dafür war der Anstieg des Erfolgs aus dem Handelsgeschäft sowie des Erfolgs aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft, der teilweise durch einen höheren Personal- und Sachaufwand ausgeglichen wurde. In Bereichen, die gemäss UBS langfristig strategische Chancen bieten, hat sie 2006 über 8500 Mitarbeiter eingestellt.
- für das Gesamtjahr 2006 ein Neugeldzufluss von 151,7 Milliarden Franken, gegenüber 148,0 Milliarden Franken im Jahr 2005 (ohne Private Banks & GAM). Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate der Vermögensbasis per Ende 2005 von 5,7%. Die Zuflüsse blieben weltweit hoch.



# Konzernergebnis

## Erfolgsrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am		Veränderung in %	
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>				
Zinsertrag	109 112	87 401	59 286	25
Zinsaufwand	(103 775)	(80 880)	(49 758)	28
Erfolg Zinsengeschäft	5 337	6 521	9 528	(18)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(238)	156	375	
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	5 099	6 677	9 903	(24)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	30 634	25 456	21 184	20
Erfolg Handelsgeschäft	(8 353)	13 743	8 248	
Übriger Erfolg	4 332	1 598	1 127	171
Umsatzerlöse aus Industriebeteiligungen	268	262	229	2
Total Geschäftsertrag	31 980	47 736	40 691	(33)
Personalaufwand	24 798	23 591	20 067	5
Sachaufwand	8 465	7 980	6 504	6
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	1 251	1 252	1 247	0
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	282	153	133	84
Materialaufwand	119	116	97	3
Total Geschäftsaufwand	34 915	33 092	28 048	6
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, vor Steuern	(2 935)	14 644	12 643	
Steueraufwand	1 311	2 785	2 465	(53)
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(4 246)	11 859	10 178	
<b>Aufgegebene Geschäftsbereiche</b>				
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, vor Steuern	135	879	5 094	(85)
Steueraufwand	(266)	(12)	582	
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	401	891	4 512	(55)
Konzernergebnis	(3 845)	12 750	14 690	
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Konzernergebnis	539	493	661	9
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	539	390	430	38
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	103	231	(100)
<b>Den UBS-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis</b>	<b>(4 384)</b>	<b>12 257</b>	<b>14 029</b>	
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(4 785)	11 469	9 748	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	401	788	4 281	(49)
<b>Ergebnis pro Aktie</b>				
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	(2.28)	6.20	6.97	
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(2.49)	5.80	4.84	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0.21	0.40	2.13	(48)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	(2.28)	5.95	6.68	
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(2.49)	5.57	4.65	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0.21	0.38	2.03	(45)

## 2007

Für 2007 wies UBS ein den UBS-Aktionären zurechenbares negatives Konzernergebnis («zurechenbarer Verlust») von 4384 Millionen Franken aus, das sich aus einem Verlust von 4785 Millionen Franken der fortzuführenden Geschäftsbereiche und einem Gewinn von 401 Millionen Franken der aufgegebenen Geschäftsbereiche ergab. 2006 erzielte UBS ein den UBS-Aktionären zurechenbares positives Konzernergebnis («zurechenbarer Gewinn») von 12 257 Millionen Franken.

Das Finanzdienstleistungsgeschäft verzeichnete 2007 einen zurechenbaren Verlust aus fortzuführenden Geschäftsbereichen von 5235 Millionen Franken, verglichen mit einem zurechenbaren Gewinn von 11 249 Millionen Franken im Jahr zuvor.

### Dividende

Mit Zustimmung der ausserordentlichen Generalversammlung vom 27. Februar 2008 wurde die Bardividende für das Jahr 2007 durch eine Aktiendividende ersetzt. Überdies ist der Verwaltungsrat (VR) berechtigt, das Aktienkapital jederzeit bis zum 27. Februar 2010 durch die Ausgabe von maximal 103 700 000 voll einbezahlten Namenaktien mit einem Nennwert von je 0.10 Franken um maximal 10 370 000 Franken zu erhöhen. Nach der Generalversammlung (GV) vom 23. April 2008 erhalten die bestehenden Aktionäre ohne Zuzahlung Bezugsrechte im Verhältnis zu ihren Aktienbeständen, die ihnen den Erwerb neuer Aktien erlauben. Das

Bezugsverhältnis wird durch den VR bestimmt, und die Aktionäre werden darüber an der GV informiert. Die zugeteilten Anrechte werden an der virt-x handelbar sein, sodass Aktionäre die Wahl haben zwischen dem Bezug neuer Aktien der UBS AG oder dem Geldwert der Anrechte, indem sie diese im Markt verkaufen.

Für das Referenzjahr 2006 (Auszahlung 2007) schüttete UBS eine Bardividende von 2.20 Franken pro Aktie aus. Für das Geschäftsjahr 2005 betrug die gesamte Ausschüttung (Auszahlung 2006), einschliesslich einer Nennwertrückzahlung von 0.30 Franken pro Aktie für den realisierten Gewinn aus der Veräusserung von Private Banks & GAM, 1.90 Franken pro Aktie.

## 2006

2006 belief sich das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis auf 12 257 Millionen Franken.

Das Finanzdienstleistungsgeschäft trug 11 253 Millionen Franken zum den UBS-Aktionären zurechenbaren Konzernergebnis bei. Davon stammten 11 249 Millionen Franken aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. Gegenüber den 9 442 Millionen Franken von 2005 entsprach dies einer Steigerung um 19%. Die aufgegebenen Geschäftsbereiche steuerten netto 4 Millionen Franken zum Ergebnis aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft bei. Die Industriebeteiligungen trugen 1 004 Millionen Franken und die fortzuführenden Geschäftsbereiche 220 Millionen Franken zum zurechenbaren Konzernergebnis bei.

# Ergebnisse Finanzdienstleistungsgeschäft

## Erfolgsrechnung<sup>1</sup>

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>				
Zinsertrag	109 112	87 401	59 286	25
Zinsaufwand	(103 775)	(80 880)	(49 758)	28
Erfolg Zinsengeschäft	5 337	6 521	9 528	(18)
Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(238)	156	375	
Zinserfolg nach Wertberichtigungen für Kreditrisiken	5 099	6 677	9 903	(24)
Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	30 634	25 456	21 184	20
Erfolg Handelsgeschäft	(8 353)	13 743	8 248	
Übriger Erfolg	3 652	1 295	561	182
Total Geschäftsertrag	31 032	47 171	39 896	(34)
Barkomponenten	22 300	21 282	18 275	5
Aktienkomponenten <sup>2</sup>	2 387	2 187	1 628	9
Total Personalaufwand	24 687	23 469	19 903	5
Sachaufwand	8 421	7 929	6 448	6
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	(124)	(9)	(14)	
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	1 243	1 245	1 240	0
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	276	148	127	86
Total Geschäftsaufwand	34 503	32 782	27 704	5
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, vor Steuern	(3 471)	14 389	12 192	
Steueraufwand	1 275	2 751	2 296	(54)
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(4 746)	11 638	9 896	
<b>Aufgegebene Geschäftsbereiche</b>				
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, vor Steuern	7	4	4 564	75
Steueraufwand	(258)	0	489	
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	265	4	4 075	
Ergebnis	(4 481)	11 642	13 971	
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Ergebnis	489	389	454	26
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	489	389	454	26
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	0	0	
<b>Den UBS-Aktionären zurechenbares Ergebnis</b>	<b>(4 970)</b>	<b>11 253</b>	<b>13 517</b>	
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	(5 235)	11 249	9 442	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	265	4	4 075	
<b>Zusätzliche Informationen</b>				
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	83 560	78 140	69 569	7

<sup>1</sup> Ohne Erfolg aus Industriebeteiligungen. <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen.

## 2007

### Ergebnis

2007 wird als eines der schwierigsten Jahre in die Geschichte von UBS eingehen. Die meisten Geschäftsbereiche von UBS, namentlich die Vermögensverwaltungseinheiten, verzeichneten 2007 ein unverändert dynamisches Ertrags- und Gewinnwachstum und wiesen Ende Jahr neue Rekordergebnisse aus. Überschattet wurden diese Resultate von der Entwicklung der Positionen, welche die Investment Bank im US-Wohnhypothekenmarkt hielt. Die unerwartete und gravierende Verschlechterung des US-Immobilienmarkts gepaart mit dem hohen Engagement in Wertpapieren und Derivaten des Subprime-Hypothekensegments hatte für UBS weit reichende Folgen.

Der den UBS-Aktionären zurechenbare Verlust belief sich 2007 auf 4970 Millionen Franken. Die aufgegebenen Geschäftsbereiche steuerten einen Gewinn von 265 Millionen Franken bei (2006: 4 Millionen Franken). Der Verlust aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug 5235 Millionen Franken, verglichen mit einem Gewinn von 11 249 Millionen Franken im Jahr 2006.

### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2007 auf 31 032 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 47 171 Millionen Franken des Vorjahres einem Rückgang von 34%. Der *Erfolg aus dem Zinsengeschäft* reduzierte sich von 6521 Millionen Franken im Jahr 2006 um 18% auf 5337 Millionen Franken 2007. Der *Erfolg aus dem Handelsgeschäft* verminderte sich drastisch von einem Gewinn von 13 743 Millionen Franken 2006 in einen Verlust von 8353 Millionen Franken 2007.

Der Erfolg aus dem Zinsengeschäft umfasst neben Erträgen aus dem Zinsdifferenzgeschäft (Ausleihungen und Einlagen) auch den Erfolg aus Handelstätigkeiten (beispielsweise Coupon- und Dividendenerträge). Diese Komponente schwankt je nach Zusammensetzung des Handelsportfolios von einer Berichtsperiode zur nächsten. Zur besseren Erklärung der Veränderungen beim Erfolg aus dem Zinsen- und

Handelsgeschäft wird die Gesamtsumme nicht nach Ertragsart aufgeschlüsselt, sondern nach der Geschäftstätigkeit, mit welcher der Ertrag generiert wurde.

Der *Erfolg aus Handelstätigkeit* brach markant ein: von plus 13 730 Millionen Franken 2006 auf minus 10 658 Millionen Franken 2007. Im zweiten Halbjahr 2007 wurde das Ergebnis massiv durch Positionen mit Bezug zum US-Markt für Wohnbauhypotheken (siehe Anmerkung 3 im Anhang zur Konzernrechnung 2007 für nähere Angaben) belastet. Das Ergebnis der Einheit Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC) fiel äusserst schwach aus. Da sich die Lage an den Kreditmärkten gegen Jahresende weiter verschlechterte, erwirtschaftete das Kreditgeschäft von FICC vor allem mit Eigenhandelsstrategien und Leveraged-Finance-Transaktionen einen negativen Ertrag. Strukturierte Produkte blieben insbesondere in Europa und den USA hinter dem Vorjahresergebnis zurück, was der rückläufigen Kundennachfrage nach komplexen Derivatstransaktionen zuzuschreiben ist. Abschlüsse auf Emissionsverpflichtungen mit hohem Leverage wirkten sich ebenfalls negativ aus. Das Rohstoffgeschäft, primär die Segmente Strom und Gas in den USA, litt ebenfalls unter den schwierigen Handelsbedingungen. Das Ergebnis der Schwellenmärkte profitierte von Gewinnen, welche die Beteiligung von UBS an der Brazil Mercantile & Futures Exchange nach der Demutualisierung brachte. Zusätzlich verzeichnete UBS einen Gewinn von 397 Millionen Franken auf zu Absicherungszwecken gekauften Credit Default Swaps (CDS), verglichen mit einem Verlust von 245 Millionen Franken im Vorjahr.

Das Aktiengeschäft konnte sein Ergebnis primär dank kräftiger Gewinne im Derivathandel in China steigern. Im Aktienkapitalmarkt- und Prime-Brokerage-Geschäft nahmen die Erträge in Lateinamerika infolge des Erwerbs der Banco Pactual Ende 2006 zu. Die Erträge im Geschäft mit börsengehandelten Derivaten profitierten von der Akquisition des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO gegen Ende 2006. Die gestiegene Bewertung zum Marktpreis der Beteiligung, die UBS an der brasilianischen Börse Bovespa hält, verbesserte das Ergebnis des Aktiengeschäfts. Diese erfreulichen Entwicklungen wurden durch die im Eigenhandel verbuchten Verluste teilweise neutralisiert, da sich die Marktturbulenzen auf sämtliche Regionen erstreckten.

### Erfolg Zinsen- und Handelsgeschäft

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Erfolg Zinsengeschäft	5337	6521	9528	(18)
Erfolg Handelsgeschäft	(8353)	13743	8248	
<b>Total Erfolg Zinsen- und Handelsgeschäft</b>	<b>(3016)</b>	<b>20264</b>	<b>17776</b>	

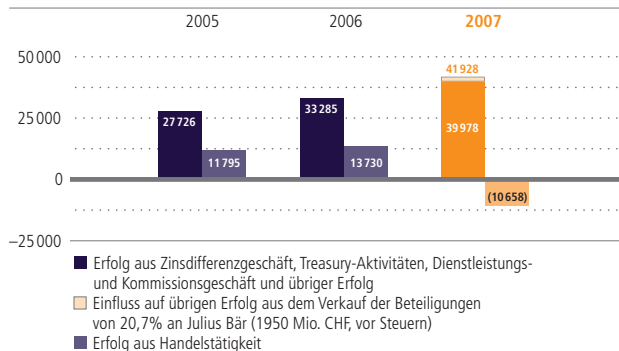
### Aufteilung nach Geschäftsart

<b>Erfolg aus Handelstätigkeit<sup>1</sup></b>	<b>(10658)</b>	<b>13730</b>	<b>11795</b>	
<b>Erfolg aus Zinsdifferenzgeschäft</b>	<b>6230</b>	<b>5718</b>	<b>5292</b>	<b>9</b>
<b>Erfolg aus Treasury- und übrigen Aktivitäten</b>	<b>1412</b>	<b>816</b>	<b>689</b>	<b>73</b>
<b>Total Erfolg Zinsen- und Handelsgeschäft</b>	<b>(3016)</b>	<b>20264</b>	<b>17776</b>	

<sup>1</sup> Beinhaltet das Kreditgeschäft der Investment Bank

## Erfolg aus Handelstätigkeit im Vergleich zu Erfolg aus Nicht-Handelstätigkeit

Mio. CHF



Da im Markt eine Ausweitung des Kreditspreads von UBS zu beobachten war, verbuchte sowohl das Aktiengeschäft als auch FICC im Erfolg aus dem Handelsgeschäft Gewinne auf strukturierten Verpflichtungen, für die die Fair-Value-Option angewendet wurde. Für das Gesamtjahr 2007 erzielte die Investment Bank einen Gewinn von 659 Millionen Franken.

Der *Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft* nahm von 5718 Millionen Franken 2006 um 9% auf 6230 Millionen Franken zu, was den erhöhten Spreads für Einlagen in Schweizer Franken, Euro und US-Dollar sowie dem Geschäft mit besicherten Krediten von Wealth Management zu verdanken war. Das amerikanische Wealth-Management-Geschäft profitierte ebenfalls von den höheren Kundeneinlagen.

Der *Erfolg aus Treasury- und übrigen Aktivitäten* belief sich 2007 auf 1412 Millionen Franken. Dies sind 596 Millionen Franken oder 73% mehr als im Vorjahr (816 Millionen Franken). Die Bilanzierung von Zinsswaps, die das Zinsrisiko von abgegrenzten Bilanzpositionen (etwa Kredite, Geldmarkt- und Retailprodukte) wirtschaftlich absichern, wirkte sich positiv auf den Erfolg aus. Zinsswaps werden in der Bilanz zum Fair Value erfasst. Wenn sie die Voraussetzungen für Cashflow Hedge Accounting nach IAS 39 erfüllen, werden Fair-Value-Veränderungen im Eigenkapital verbucht, sodass die Volatilität in der Erfolgsrechnung des Konzerns vermieden wird. 2007 waren diese Absicherungen nicht vollständig effektiv, weshalb ein Gewinn resultierte, der in der Erfolgsrechnung von UBS erfasst wurde. Die Zinseinnahmen stiegen ebenfalls, dies infolge höherer Renditen auf der durchschnittlich leicht gestiegenen Kapitalbasis.

2007 nahm UBS *Wertberichtigungen für Kreditrisiken* in Höhe von netto 238 Millionen Franken vor, verglichen mit aufgelösten Wertberichtigungen für Kreditrisiken von netto 156 Millionen Franken 2006. Hauptgrund für diesen deutlichen Anstieg, insbesondere in der Investment Bank, waren die Marktturbulenzen in der zweiten Hälfte 2007, die vom US-Markt für Subprime-Hypotheken ausgingen.

Global Wealth Management & Business Banking löste 2007 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 28 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 109 Millionen Franken 2006. Dass weniger Wertberichtigungen für Kreditrisiken aufgelöst wurden, ist auf den kontinuierlichen Abbau der gefährdeten Kredite und entsprechenden Wertberichtigungen zurückzuführen. Diese haben mittlerweile ein Niveau erreicht, auf dem die Wiedereingänge weiter abnehmen und den laufenden Bedarf an neuen Rückstellungen nicht mehr ausgleichen. Die Turbulenzen am US-Hypothekenmarkt hatten keinen Einfluss auf diese Zahlen.

Die Investment Bank nahm 2007 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 266 Millionen Franken vor, verglichen mit aufgelösten Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 47 Millionen Franken 2006. Die ist hauptsächlich durch Bewertungsanpassungen bedingt, die im Zusammenhang mit der Verbriefung von US-Gewerbeimmobilienanlagen erfolgten.

→ **Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007** erläutert ausführlich den Ansatz zur Risikobewirtschaftung, die Methode zur Kreditrisikomessung und die Entwicklung des Kreditengagements von UBS

Der *Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft* stieg von 25 456 Millionen Franken 2006 um 20% oder 5178 Millionen Franken auf 30 634 Millionen Franken im Jahr 2007. Die vermögensabhängigen Erträge entwickelten sich besonders erfreulich, was an den höheren durchschnittlich verwalteten Vermögen lag, die infolge kräftiger Neugeldzuflüsse im Wealth-Management-Geschäft stiegen. Die Erträge aus dem Emissionsgeschäft legten von 3113 Millionen Franken 2006 um 20% auf 3742 Millionen Franken 2007 zu und erreichten damit einen neuen Höchstwert. Die Erträge aus dem Aktienemissionsgeschäft erhöhten sich um 730 Millionen Franken oder 40% auf 2564 Millionen Franken; Nord- und Lateinamerika sowie Europa erzielten einen zweistelligen Zuwachs. Die Erträge im Anleihenemissionsgeschäft gingen von 1279 Millionen Franken um 8% oder 101 Millionen Franken auf 1178 Millionen Franken zurück.

## Wertberichtigungen für Kreditrisiken

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Global Wealth Management & Business Banking	28	109	223	(74)
Investment Bank	(266)	47	152	
<b>UBS</b>	<b>(238)</b>	<b>156</b>	<b>375</b>	

Darin spiegeln sich die schwierigen Bedingungen an den Kreditmärkten und die trübere Anlegerstimmung, die Volumen und Preise bei der Ausgabe von Schuldtiteln beeinträchtigten. Im Mergers- und Acquisitions-Geschäft und im Corporate-Finance-Geschäft kletterten die Gebühreneinnahmen deutlich von 1852 Millionen Franken 2006 um 49% auf 2768 Millionen Franken 2007. Die Bruttoerträge aus dem Beratungsgeschäft zogen 2007 an. Die Kunden nutzten die strategischen Chancen, welche die regen Fusions- und Übernahmeaktivitäten boten. Ein weiterer Grund für die Zunahme war die wachsende Kundenbasis von UBS in allen Regionen. Die Netto-Courtageeinnahmen fielen mit 7671 Millionen Franken 2007 um 25% oder 1522 Millionen Franken höher aus als im Vorjahr (6149 Millionen Franken). Dies lag in erster Linie an höheren Erträgen in Europa, den USA und Asien, die zusätzlichen Dienstleistungen über eine neue Aktienhandelsplattform und einer markanten Zunahme der Kundenaktivitäten in sämtlichen Segmenten zu verdanken waren. Zusätzlich brachten die höheren Einnahmen aus dem Geschäft mit Aktienderivaten infolge gestiegener Transaktionsvolumen höhere Erträge. Die Erträge aus dem Anlagefondsgeschäft erreichten 2007 mit 7422 Millionen Franken einen neuen Höchststand. Die Steigerung um 27% gegenüber den 5858 Millionen Franken im Vorjahr erklärt sich in erster Linie durch die höheren vermögensabhängigen Erträge im Wealth-Management-Geschäft. Dieser Bereich profitierte von einem hohen Neugeldzufluss. Global Asset Management verzeichnete ebenfalls weltweit höhere Management- und Performancegebühreneinnahmen. Die Treuhandkommissionen lagen 2007 mit 297 Millionen Franken höher als 2006 (252

Millionen Franken), bedingt durch die Zunahme des Transaktionsvolumens. Die Depotgebühren fielen 2007 mit 1367 Millionen Franken um 8% höher aus als 2006 (1266 Millionen Franken). Dies war auf die umfangreicheren verwalteten Vermögen zurückzuführen. Nachdem die Vermögensverwaltungseinkünfte 2006 noch 6622 Millionen Franken betragen hatten, lagen sie 2007 mit 7790 Millionen Franken um 18% höher. Diese Steigerung erklärt sich erneut durch die verwalteten Vermögen, die infolge kräftiger Neugeldzuflüsse sowie – in geringerem Masse – durch höhere performanceabhängige Erträge zunahmen. Versicherungsspezifische und übrige Einkünfte gingen gegenüber dem Vorjahr um 6% auf 423 Millionen Franken 2007 zurück. Geringere gezahlte Gebühren aus versicherungsbezogenen Produkten bei Global Asset Management wurden durch höhere Verkäufe und vermögensabhängige Einnahmen im Wealth-Management-Geschäft nur teilweise kompensiert. Nachdem der Kommissionsertrag aus dem Kreditgeschäft 2006 noch 269 Millionen Franken betragen hatte, lag er 2007 um 4% höher bei 279 Millionen Franken. Der Kommissionsertrag aus dem übrigen Dienstleistungsgeschäft betrug 2007 1017 Millionen Franken. Die Abnahme um 4% gegenüber 2006 (1064 Millionen Franken) ist in erster Linie der Entwicklung bei den Aktienderivaten zuzuschreiben, wurde durch höhere Kontoführungsgebühren aber teilweise aufgefangen.

Der *Übrige Erfolg* verzeichnete ein kräftiges Plus: von 1295 Millionen Franken 2006 um 182% auf 2357 Millionen Franken 2007. Dies erklärt sich vornehmlich durch den Verkauf der 20,7%-Beteiligung an Julius Bär im zweiten Quartal 2007. Ebenfalls einen günstigen Effekt auf den Übrigen Erfolg

## Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>Kommissionsertrag aus Wertschriften- und Vermögensverwaltung</b>				
Aktienemissionsgeschäft	2564	1834	1341	40
Anleihenemissionsgeschäft	1178	1279	1264	(8)
Emissionsgeschäft	3742	3113	2605	20
Erträge aus Fusionen und Übernahmen und Corporate Finance	2768	1852	1460	49
Courtage	10281	8053	6718	28
Erträge aus Fonds	7422	5858	4750	27
Treuhandkommissionen	297	252	212	18
Depotgebühren	1367	1266	1176	8
Vermögensverwaltungsgebühren	7790	6622	5310	18
Versicherungsspezifische Gebühren und übrige Gebühren	423	449	372	(6)
Total Kommissionsertrag aus Wertschriftenhandel und Vermögensverwaltung	34090	27465	22603	24
Kommissionsertrag aus dem Kreditgeschäft	279	269	306	4
Kommissionsertrag aus übrigen Dienstleistungsgeschäft	1017	1064	1027	(4)
Total Ertrag Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	35386	28798	23936	23
Courtage, bezahlt	2610	1904	1631	37
Übriges	2142	1438	1121	49
Total Aufwand Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft	4752	3342	2752	42
<b>Erfolg Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft</b>	<b>30634</b>	<b>25456</b>	<b>21184</b>	<b>20</b>



hatten die Demutualisierung von Bovespa, der brasilianischen Börse, sowie der Brazil Mercantile & Futures Exchange. UBS hatte 2006 Gewinne auf ihren Sitzen an der New York Stock Exchange verbucht, die im Zuge des Börsengangs im März 2006 in Aktien umgetauscht wurden. Im selben Jahr verkaufte UBS ihre Beteiligungen an der London Stock Exchange, an Babcock & Brown und an der EBS Group.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand erhöhte sich von 32 782 Millionen Franken 2006 um 5% auf 34 503 Millionen Franken 2007.

Der *Personalaufwand* stieg von 23 469 Millionen Franken 2006 um 5% oder 1 218 Millionen Franken auf 24 687 Millionen Franken 2007, da die Saläre wegen der Erhöhung des Personalbestands um 7% im Jahresverlauf zunahmen. Dies betraf primär die Wealth-Management-Einheiten, die 1 400 zusätzliche Kunden- und Finanzberater einstellten. Die leistungsabhängigen Vergütungen fielen aufgrund der Verluste der Investment Bank niedriger aus. Der variable Teil des Personalaufwands wird auf Jahresbasis berechnet, und die definitiven leistungsabhängigen Vergütungen werden jeweils im vierten Quartal fixiert. Die Aktienkomponente erhöhte sich von 2 187 Millionen Franken um 9% oder 200 Millionen Franken auf 2 387 Millionen Franken. Darin widerspiegelt sich die vorzeitige Realisierung von später fälligen Vergütungen für Führungskräfte, die UBS verlassen haben. Die Ausgaben für externe Vertragspartner betrugen 630 Millionen Franken und lagen damit um 192 Millionen Franken unter dem Vorjahr. Dafür war vor allem die Übernahme des Perot-Mietpersonals als festangestellte Mitarbeiter ausschlaggebend. Die Sozialleistungen sanken 2007 um 11% auf 1 219 Millionen Franken (2006: 1 374 Millionen Franken), worin die geringeren Bonuszahlungen zum Ausdruck kommen. Ebenfalls aufgrund gestiegener Saläre sowie infolge des grösseren Personalbestands nahmen die Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen 2007 um 15% oder 120 Millionen Franken auf 922 Millionen Franken zu. Der übrige Personalaufwand stieg 2007 gegenüber 2006 vor allem aufgrund von Abgangsentschädigungen als Folge des Personalabbaus um 392 Millionen Franken auf 1 956 Millionen Franken.

Der *Sachaufwand* stieg um 6% von 7 929 Millionen Franken 2006 auf 8 421 Millionen Franken 2007. Die Administrationskosten erhöhten sich, da die Transaktionsvolumen in Lateinamerika mit dem Erwerb der Banco Pactual 2006 zunahmen, ebenso wie der UBS-Personalbestand. Die grössere Anzahl Mitarbeiter liess Mietaufwand sowie Reise- und Repräsentationsspesen ansteigen. Die Beratungshonorare nahmen aufgrund höherer Rechtsberatungsgebühren zu. IT- und sonstige Outsourcingkosten erhöhten sich in sämtlichen Geschäftsbereichen von UBS. Niedrigere Rückstellungen konnten diese Zunahme nur bedingt wettmachen.

Die *Abschreibungen* blieben mit 1 243 Millionen Franken 2007 gegenüber dem Vorjahr (1 245 Millionen Franken) praktisch unverändert. Die niedrigeren Abschreibungen auf IT- und Kommunikationsanlagen wurden durch höhere Abschreibungen auf Immobilien neutralisiert.

Die *Abschreibungen auf immaterielle Anlagen* stiegen im Vergleich zum Vorjahresniveau (148 Millionen Franken) um 86% auf 276 Millionen Franken. Grund dafür waren die Ende 2006 getätigten Akquisitionen, insbesondere der Banco Pactual.

#### Steuern

Der Steueraufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug 2007 1 275 Millionen Franken (2006: 2 751 Millionen Franken). Der Steuerbetrag für das Jahr 2007 umfasst den Steueraufwand für Gewinne, die im Jahresverlauf ausserhalb der USA erwirtschaftet wurden. Dieser wurde teilweise ausgeglichen durch Steuervorteile in den USA und der Schweiz, die sich aus den Abschreibungen infolge der US-Subprime-Krise ergaben. Die in den USA verbuchten Steuervorteile ergaben sich primär aus der Möglichkeit, gegenüber den in den zwei Jahren zuvor erwirtschafteten US-Gewinnen Verlustrückträge vorzunehmen. Die verbleibenden Verluste werden vorgetragen, um künftige steuerpflichtige Einträge in den USA zu neutralisieren. Von diesen Verlusten wurde im Einklang mit IAS 12, der die Möglichkeit zur Verbuchung solcher Vermögenswerte im Fall von Verlusten begrenzt, nur ein Teil als latente Steuerforderungen bilanziert.

## Indikative Steuersätze (Finanzdienstleistungsgeschäft)

in %	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.07	31.12.06	31.12.05
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>20</b>	20	19
Wealth Management International & Switzerland	19	19	18
Wealth Management US	42	42	40
Business Banking Switzerland	20	20	17
<b>Global Asset Management</b>	<b>20</b>	24	24
<b>Investment Bank</b>	<b>n/a</b>	31	29

### Steuersätze der Unternehmensgruppen

Die indikativen Steuersätze der Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten werden jährlich berechnet und beruhen auf den Ergebnissen und gesetzlichen Steuersätzen des laufenden Geschäftsjahres. Diese Sätze sind Schätzwerte, die auf der Anwendung der gesetzlichen Steuersätze auf die bereinigten Jahresergebnisse an den Standorten beruhen, an denen die Unternehmensgruppen tätig sind. Diese Steuersätze geben deshalb einen Hinweis auf den Steueraufwand jeder Unternehmensgruppe für die Geschäftstätigkeit 2007, und zwar für jede Einheit einzeln berechnet. Steuerverluste vergangener Jahre werden allerdings nicht verrechnet.

Für die Investment Bank wird kein Steuersatz angegeben, da die Anwendung gesetzlicher Steuersätze für Verluste aus der US-amerikanischen Subprime-Krise mit Gewinnen an anderen Standorten kombiniert einen nicht aussagekräftigen Gesamtsteuersatz für die Investment Bank ergäbe. Der indikative Steuersatz für Global Asset Management in Höhe von 20% beinhaltet Steuervorteile aus den Kosten für die Schliessung von Dillon Read Capital Management. Unter Ausklammerung dieser Steuervorteile hätte der indikative Steuersatz für Global Asset Management 24% betragen und damit dem Wert der beiden Vorjahre entsprochen.

Es ist zu beachten, dass diese Steuersätze nicht zwangsläufig auf zukünftige Steuersätze der Unternehmensgruppen oder der gesamten UBS schliessen lassen.

### Offenlegung des Fair Value von Aktien und Optionen

Der Fair Value der 2007 zugeteilten Aktien belief sich auf 2116 Millionen Franken. Der Zuwachs von 14% oder 258 Millionen Franken gegenüber den 1858 Millionen Franken 2006 war in erster Linie auf den höheren Anteil der Bonuszahlungen zurückzuführen, die in gesperrten Aktien erfolgten.

Der Fair Value der per 31. Dezember 2007 zugeteilten Optionen betrug 501 Millionen Franken, was gegenüber den 564 Millionen Franken 2006 einem Rückgang von 11% oder 63 Millionen Franken entspricht. Darin widerspiegelt sich der niedrigere Fair Value je Option, der auf veränderte Marktparameter zurückgeht. Überdies wurden 2007 weniger Optionen zugeteilt.

Der grösste Teil der aktienbasierten Vergütungen erfolgt im ersten Quartal des Jahres. Die Zuteilungen in den übrigen Quartalen erfolgen hauptsächlich im Rahmen des Equity-Plus-Programms, das vorsieht, einem Mitarbeiter für jede freiwillig erworbene UBS-Aktie Aktienoptionen zu gewähren.

Diese Beträge werden nach Abzug verfallener Zuteilungen über den gesamten Dienstzeitraum, der in der Regel der Sperrperiode entspricht, als Kompensationsaufwand erfasst. Die meisten von UBS zugeteilten Aktien und Optionen können während einer Frist von drei Jahren in Tranchen ausgeübt werden.

## Ergebnis der Unternehmensgruppen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, vor Steuern

Mio. CHF	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Wealth Management International & Switzerland	6306	5203	4161	21
Wealth Management US	718	582	312	23
Business Banking Switzerland	2460	2356	2189	4
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>9484</b>	8141	6662	16
<b>Global Asset Management</b>	<b>1315<sup>1</sup></b>	1392	1057	(6)
<b>Investment Bank</b>	<b>(15525)</b>	5943	5181	
<b>Corporate Center</b>	<b>1255<sup>2</sup></b>	(1087)	(708)	
<b>Finanzdienstleistungsgeschäft</b>	<b>(3471)</b>	14389	12192	

<sup>1</sup> Beinhaltet Kosten aus der Auflösung von DRCM (384 Mio. CHF, vor Steuern). <sup>2</sup> Beinhaltet Erfolg aus dem Verkauf der Beteiligung von 20.7% an Julius Bär (1950 Mio. CHF, vor Steuern).



## 2006

### Ergebnis

2006 belief sich das den UBS-Aktionären zurechenbare Konzernergebnis auf 11 253 Millionen Franken. Davon steuerten die aufgegebenen Geschäftsbereiche 4 Millionen Franken bei, gegenüber 4075 Millionen Franken 2005 infolge des Verkaufs von Private Banks & GAM. Das Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen kletterte auf 11 249 Millionen Franken. Dies entspricht einer Zunahme um 19% gegenüber den 9442 Millionen des Jahres 2005. Diese Steigerung war den Erträgen zu verdanken, die in nahezu allen Geschäftsfeldern zunahmen und deutlich rascher wuchsen als die Kosten. Die vermögensabhängigen Erträge entwickelten sich besonders erfreulich, was an den höheren Marktbewertungen und den kräftigen Neugeldzuflüssen im Wealth- und Asset-Management-Geschäft lag. Einen markanten Zuwachs verzeichneten die Erträge aus dem Emissions- und Corporate-Finance-Geschäft sowie die Courtagen. Der Erfolg aus Handelstätigkeit profitierte von höheren Gewinnen aus Aktienderivaten, dem Prime Brokerage und dem Eigenhandel mit Aktien. Die Ergebnisse im Bereich festverzinsliche Produkte stiegen, da das Marktumfeld positiv war und sich die Performance in den Sparten Derivate, Mortgage-Backed Securities und Commodities verbesserte. Der Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft stieg aufgrund des weltweit wachsenden Kreditgeschäfts mit wohlhabenden Privatkunden. Überdies wurde eine Wertberichtigung für Kreditrisiken verbucht. Im Zuge der Expansionsstrategie von UBS nahm der Aufwand weiter zu (+18%). Der Personalaufwand erhöhte sich gegenüber 2005 um 18%. Die leistungsabhängigen Vergütungen stiegen infolge des guten Geschäftsgangs, und der Personalbestand nahm um 12% zu. Die Zahlungen für Boni und andere leistungsabhängige Vergütungen machten 2006 53% des Personalaufwands aus, während es 2005 noch 50% gewesen waren. Der Sachaufwand nahm gegenüber 2005 um 23% zu. Der Aufwand für Rückstellungen erhöhte sich in erster Linie aufgrund des Vergleichs mit der Sumitomo Corporation sowie eines langfristigen Büromietvertrags in New Jersey, USA. Da die Einnahmen stärker stiegen als die Kosten, war das Aufwand-Ertrags-Verhältnis mit 69,7% so niedrig wie noch nie.

### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag stieg gegenüber 2005 (39 896 Millionen Franken) um 18% auf 47 171 Millionen Franken.

Der *Erfolg aus dem Zinsengeschäft* reduzierte sich von 9 528 Millionen Franken im Jahr 2005 auf 6 521 Millionen Franken 2006. Der *Erfolg aus dem Handelsgeschäft* nahm von 8 248 Millionen Franken 2005 auf 13 743 Millionen Franken 2006 zu.

Der *Erfolg aus Handelstätigkeit* belief sich 2006 auf 13 730 Millionen Franken und nahm somit gegenüber 2005 (11 795 Millionen Franken) um 16% oder 1 935 Millionen Franken zu. Die Erträge aus dem Aktiengeschäft stiegen aufgrund von deutlichen Mehreinnahmen im Derivathandel und im Prime-Brokerage-Geschäft. Auch mit dem Eigenhandel erzielte UBS höhere Ergebnisse. Teilweise neutralisiert wurde diese erfreuliche Entwicklung durch niedrigere Erträge aus Cash Equities. Im Handel mit festverzinslichen Produkten stiegen die Erträge ebenfalls. Im Zinsengeschäft legte UBS deutlich zu. Wegen höherer Kundenaktivitäten und günstiger Marktbedingungen expandierten der Energiehandel und die Mortgage-Backed Securities. Dies wurde teilweise durch niedrigere Erträge im Derivatgeschäft kompensiert, die auf eine rückläufige Kundenaktivität zurückzuführen waren. Das Metallgeschäft profitierte von der hohen Marktaktivität. Die Erträge der Sparte Credit Fixed Income zogen gegenüber 2005 leicht an. UBS verbuchte hingegen einen Verlust in Höhe von 245 Millionen Franken im Zusammenhang mit Credit Default Swaps (CDSs), die zur Absicherung bestehender Kreditengagements eingesetzt wurden, während sie 2005 einen Gewinn von 103 Millionen Franken erfasst hatte.

Der *Erfolg aus dem Zinsdifferenzgeschäft* stieg 2006 um 8% auf 5 718 Millionen Franken, gestützt auf eine Zunahme besicherter Kredite an vermögende Privatkunden weltweit. Zudem kommen darin die höheren Spreads auf Einlagen in US-Dollar, Euro und Schweizer Franken sowie das erhöhte Hypothekenvolumen für Schweizer Kunden zum Ausdruck. Das amerikanische Wealth-Management-Geschäft steigerte die Kundeneinlagen und profitierte von grösseren Spreads darauf. Diesen positiven Faktoren standen jedoch geringere Erträge aus dem Schweizer Recovery-Portfolio gegenüber, das um 0,7 Milliarden Franken niedriger war als Ende 2005.

Der *Erfolg aus Treasury- und übrigen Aktivitäten* belief sich 2006 auf 816 Millionen Franken. Dies sind 127 Millionen Franken oder 18% mehr als 2005 (689 Millionen Franken). Der Zinsertrag stieg aufgrund einer höheren konsolidierten Kapitalbasis.

Gegenüber 2005 profitierte der Ertrag von gestiegenen Bewertungen zu Marktpreisen bei US-Dollar-Devisenoptionen, die eingesetzt wurden, um das Währungsrisiko künftiger Gewinne abzusichern. Nach einer Zunahme 2005 verlor der US-Dollar 2006 gegenüber dem Schweizer Franken an Wert. 2005 waren die Erträge aus Treasury-Aktivitäten durch die Bilanzierung von Zinsswaps beeinträchtigt worden, da diese Absicherungen nicht vollständig wirksam gewesen waren.

2006 löste UBS *Wertberichtigungen für Kreditrisiken* in Höhe von netto 156 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 375 Millionen Franken 2005. Das positive makroökonomische Umfeld in den wichtigsten Schwellenländern erlaubte die Auflösung kollektiver Wertberichtigungen für Länderrisiken in Höhe von 48 Millionen Franken.

Global Wealth Management & Business Banking löste 2006 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von netto 109 Millionen Franken auf, verglichen mit netto 223 Millionen Franken 2005. Die Zahl der neuen Kreditausfälle war wiederum niedrig. Gründe hierfür waren das günstige Kreditumfeld in der Schweiz, wo sich die Zahl der Firmenkonkurse 2006 weiter zurückbildete, sowie die Massnahmen der vergangenen Jahre zur Verbesserung der Qualität des Kreditportfolios von UBS. Die Bewirtschaftung des Portfolios gefährdeter Forderungen, das weiterhin schrumpft, wirkte sich ebenfalls vorteilhaft aus.

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

Der *Erfolg aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft* stieg von 21 184 Millionen Franken 2005 um 20% auf 25 456 Millionen Franken im Jahr 2006. Die Erträge aus dem Emissionsgeschäft stiegen von 2605 Millionen Franken 2005 um 20% auf 3113 Millionen Franken 2006. Die Erträge aus dem Aktienemissionsgeschäft erhöhten sich um 493 Millionen Franken oder 37% auf 1834 Millionen Franken. Alle Regionen legten zu. Mit ein Grund hierfür war die Rolle von UBS als Joint Coordinator und Bookrunner beim Börsengang der Bank of China im zweiten Quartal 2006. Die Erträge im Anleihenemissionsgeschäft erhöhten sich geringfügig um 15 Millionen auf 1279 Millionen Franken. 2006 beliefen sich die Erträge aus dem Mergers- und Akquisitions-Geschäft und

dem Corporate-Finance-Geschäft auf 1852 Millionen Franken und lagen damit 27% über den 1460 Millionen Franken von 2005. Die Bruttoerträge aus dem Beratungsgeschäft zogen 2006 an. Die Kunden nutzten die strategischen Chancen, welche die regen Fusions- und Übernahmeaktivitäten boten. Ein weiterer Grund für die Zunahme war die wachsende Kundenbasis in diesem Bereich. Die Netto-Courtageeinnahmen betrugen 2006 6149 Millionen Franken. Dies bedeutete gegenüber den 5087 Millionen Franken von 2005 ein Plus von 1062 Millionen Franken oder 21%. In diesem Ergebnis spiegeln sich die günstigeren Marktbedingungen, welche die Zuversicht institutioneller und privater Kunden stützten. Die höheren Einnahmen im Bereich börsengehandelter Derivate waren namentlich dem Kauf des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO zu verdanken. Die Erträge aus dem Anlagefondsgeschäft beliefen sich 2006 auf 5858 Millionen Franken. Die Steigerung um 23% gegenüber den 4750 Millionen Franken von 2005 erklärte sich in erster Linie durch die höheren vermögensabhängigen Erträge im Wealth- und Asset-Management-Geschäft. Diese Bereiche profitierten von einem hohen Neugeldzufluss und vorteilhaften Marktbedingungen. Die Treuhandkommissionen waren 2006 mit 252 Millionen Franken geringfügig höher als 2005 (212 Millionen Franken), da die zugrunde liegende Vermögensbasis grösser war. Die Depotgebühren fielen 2006 mit 1266 Millionen Franken um 8% höher aus als 2005 (1176 Millionen Franken). Dies war auf die umfangreicheren verwalteten Vermögen zurückzuführen. Nachdem die Vermögensverwaltungsgebühren 2005 noch 5310 Millionen Franken betragen hatten, lagen sie 2006 mit 6622 Millionen Franken um 25% höher. Diese Steigerung erklärte sich erneut durch die verwalteten Vermögen, die aufgrund der höheren Marktbewertungen und kräftiger Neugeldzuflüsse zunahmen. Versicherungsspezifische und übrige Gebühren stiegen 2006 infolge höherer Kommissionen aus versicherungsbezogenen Produkten um 21% auf 449 Millionen Franken. Die Kommissionen und Gebühren aus dem Kreditgeschäft sanken 2006 um 12% auf 269 Millionen Franken (2005: 306 Millionen Franken), da die Geschäftsvolumen und der Ertrag aus Ausleihungen zurückgingen.

Der Kommissionsertrag aus dem übrigen Dienstleistungsgeschäft betrug 2006 1064 Millionen Franken. Die Zunahme um 4% gegenüber 2005 (1027 Millionen Franken) ist in erster Linie der Entwicklung bei den Aktienderivaten und höheren Kreditkartengebühren zuzuschreiben.

Der *Übrige Erfolg* wuchs gegenüber 2005 (561 Millionen Franken) um 131% auf 1295 Millionen Franken. Hauptgrund hierfür waren Gewinne auf den Sitzen von UBS an der New York Stock Exchange, die im Zuge des Börsengangs im März 2006 in Aktien umgetauscht wurden. Ferner verkaufte UBS ihre Beteiligungen an der London Stock Exchange, an Babcock & Brown und an der EBS Group.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand erhöhte sich von 27 704 Millionen Franken 2005 um 18% auf 32 782 Millionen Franken 2006.

Der *Personalaufwand* stieg von 19 903 Millionen Franken 2005 um 18% oder 3 566 Millionen Franken auf 23 469 Millionen Franken 2006. Der Anstieg war auf die leistungsabhängigen Vergütungen zurückzuführen, die als Folge des guten Geschäftsgangs in allen Bereichen höher ausfielen. Der Saläraufwand stieg 2006 aufgrund der jährlichen Lohnerhöhungen und des Personalbestands, der im Zuge der stetigen Expansion der Geschäftsaktivitäten um 12% aufgestockt wurde. Die Aktienkomponente nahm 2006 um 34% oder 559 Millionen Franken auf 2 187 Millionen Franken zu (2005: 1 628 Millionen Franken). Hauptgründe dafür waren die höheren Aktienzuteilungen im Jahr 2006 und der infolge des Kursanstiegs der UBS-Aktie höhere Fair Value der Optionen. Die Ausgaben für externe Vertragspartner lagen mit 822 Millionen Franken um 1 Million Franken tiefer als 2005. Die Sozialleistungen erhöhten sich 2006 um 9% auf 1 374 Millionen Franken (2005: 1 256 Millionen Franken). Ebenfalls aufgrund gestiegener Saläre sowie infolge des grösseren Personalbestands nahmen die Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen 2006 um 13% oder 90 Millionen Franken auf 802 Millionen Franken zu. Der übrige Personalaufwand stieg 2006 gegenüber 2005 vor allem aufgrund des grösseren Personalbestands um 174 Millionen Franken auf 1 564 Millionen Franken.

Der *Sachaufwand* stieg 2006 im Vorjahresvergleich um 1 481 Millionen Franken auf 7 929 Millionen Franken (2005: 6 448 Millionen Franken). Ursache dafür waren verschiedene Rückstellungen, insbesondere jene für den Vergleich mit der Sumitomo Corporation sowie für einen langfristigen Büro-

mietvertrag in New Jersey, USA. Die Beratungshonorare nahmen aufgrund von Projekten zur Förderung der UBS-Wachstumsstrategie zu. IT- und sonstige Outsourcingkosten, der Aufwand für Marketing und Public Relations sowie die Auslagen für Marktdaten-Services zogen im Einklang mit dem höheren Geschäftsvolumen an. Der grössere Personalbestand führte zu einem Anstieg von Mietkosten und Reisespesen.

Die *Abschreibungen* verharrten 2006 mit 1 245 Millionen Franken praktisch auf dem Niveau von 2005 (1 240 Millionen Franken). Höhere Abschreibungen auf Immobilien wurden teilweise durch rückläufige IT-Abschreibungen ausgeglichen.

Die *Abschreibungen auf immaterielle Anlagen* stiegen im Vergleich zu 2005 (127 Millionen Franken) um 17% auf 148 Millionen Franken. Grund dafür waren die 2006 getätigten Akquisitionen.

#### Steuern

Der Steueraufwand für 2006 belief sich auf 2 751 Millionen Franken. Dies entsprach einem effektiven Steuersatz von 19,1%, verglichen mit 18,8% 2005. Der Steuersatz wurde 2006 positiv beeinflusst, da UBS Wertberichtigungen für latente Steuerforderungen auflöste. Dies war vor allem dank besserer Gewinnprognosen bestimmter Konzerngesellschaften und Niederlassungen möglich.

#### Offenlegung des Fair Value von Aktien und Optionen

Der Fair Value der 2006 zugeteilten Aktien belief sich auf 1 858 Millionen Franken. Der Zuwachs von 35% gegenüber den 1 381 Millionen Franken 2005 war in erster Linie auf die gestiegenen leistungsabhängigen Vergütungen und den höheren Anteil der Bonuszahlungen zurückzuführen, die in gesperrten Aktien erfolgten.

Der Fair Value der zugeteilten Optionen belief sich per 31. Dezember 2006 auf 564 Millionen Franken. Die Zunahme um 56% gegenüber den 362 Millionen Franken von 2005 erklärte sich durch den höheren Fair Value pro Option, der in erster Linie eine Folge des höheren Kurses der UBS-Aktie war.

# Bilanz und Ausserbilanzgeschäfte

## Bilanz

	Veränderung in %		
Mio. CHF	31.12.07	31.12.06	31.12.06
<b>Aktiven</b>			
Flüssige Mittel	18 793	3 495	438
Forderungen gegenüber Banken	60 907	50 426	21
Barhinterlagen für geborgte Wertschriften	207 063	351 590	(41)
Reverse-Repurchase-Geschäfte	376 928	405 834	(7)
Handelsbestände	610 061	627 036	(3)
Als Sicherheit hinterlegte Handelsbestände	164 311	251 478	(35)
Positive Wiederbeschaffungswerte	428 217	292 975	46
Finanzielle Vermögenswerte zum Fair Value	11 765	5 930	98
Kundenausleihungen	335 864	297 842	13
Finanzanlagen, zur Veräusserung verfügbar	4 966	8 937	(44)
Rechnungsabgrenzungen	11 953	10 361	15
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1 979	1 523	30
Liegenschaften und übrige Sachanlagen	7 234	6 913	5
Goodwill und immaterielle Anlagen	14 538	14 773	(2)
Übrige Aktiven	18 000	17 249	4
<b>Total Aktiven</b>	<b>2 272 579</b>	<b>2 346 362</b>	<b>(3)</b>
<b>Passiven</b>			
Verpflichtungen gegenüber Banken	145 762	203 689	(28)
Barhinterlagen für ausgeliehene Wertschriften	31 621	63 088	(50)
Repurchase-Geschäfte	305 887	545 480	(44)
Verpflichtungen aus Handelsbeständen	164 788	204 773	(20)
Negative Wiederbeschaffungswerte	443 539	297 063	49
Finanzielle Verpflichtungen zum Fair Value	191 853	145 687	32
Verpflichtungen gegenüber Kunden	641 892	555 886	15
Rechnungsabgrenzungen	21 848	21 527	1
Ausgegebene Schuldtitel	222 077	190 143	17
Übrige Verpflichtungen	60 776	63 251	(4)
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>2 230 043</b>	<b>2 290 587</b>	<b>(3)</b>
<b>Eigenkapital</b>			
Aktienkapital	207	211	(2)
Kapitalreserven	8 884	9 870	(10)
Netto nicht in der Erfolgsrechnung berücksichtigte Gewinne/(Verluste), nach Steuern	(1 188)	815	
Neubewertungsreserven aus in Stufen erfolgten Unternehmenszusammenschlüssen, nach Steuern	38	38	0
Gewinnreserven	38 081	49 151	(23)
Als Verpflichtung zum Kauf eigener Aktien umklassiertes Eigenkapital	(74)	(185)	60
Eigene Aktien	(10 363)	(10 214)	(1)
<b>Den UBS-Aktionären zurechenbares Eigenkapital</b>	<b>35 585</b>	<b>49 686</b>	<b>(28)</b>
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Eigenkapital	6 951	6 089	14
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>42 536</b>	<b>55 775</b>	<b>(24)</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>2 272 579</b>	<b>2 346 362</b>	<b>(3)</b>

Die Aktiven von UBS beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 2272,6 Milliarden Franken, verglichen mit 2346,4 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006. Diese Veränderung geht vornehmlich auf die Investment Bank zurück, bei der eine beabsichtigte Bilanzverkürzung zu geringeren geborgten Wertschriften und Reverse-Repurchase-Geschäften (minus 173,4 Milliarden Franken) und zu geringeren Handelsbeständen (minus 104,1 Milliarden Franken) geführt hat. Die positiven und negativen Wiederbeschaffungswerte erhöhten sich um 135,2 Milliarden Franken bzw. 146,5 Milliarden Franken, die Kundenausleihungen um 38,0 Milliarden Franken. Die Währungsschwankungen gegenüber dem Schweizer Franken (hauptsächlich der Wertverlust des US-Dollars um 7%) trugen massgeblich zur Abnahme der Aktiven bei. Die Passiven sanken aufgrund geringerer Verpflichtungen aus ausgeliehenen Wertschriften sowie Repurchase-Geschäften (minus 271,1 Milliarden Franken) und Verpflichtungen aus Handelsbeständen (minus 40,0 Milliarden Franken), was durch höhere unbesicherte Securities-Borrowing-Geschäfte (plus 106,2 Milliarden Franken) teilweise kompensiert wurde.

## **Forderungen und Verpflichtungen**

### **Forderungen**

Die Barmittel beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 18,8 Milliarden Franken und nahmen damit gegenüber dem Vorjahr um 15,3 Milliarden Franken zu. Der Anstieg ist primär höheren Sichtguthaben bei Zentralbanken zuzuschreiben. Die Forderungen gegenüber Banken lagen am 31. Dezember 2007 bei 60,9 Milliarden Franken und damit um 10,5 Milliarden Franken über dem Vorjahr, was im Wesentlichen kurzfristigen Nachforderungen an Sicherheiten für ausserbörslich gehandelte Kontrakte zuzuschreiben war. Die Kundenausleihungen betrugen am 31. Dezember 2007 335,9 Milliarden Franken, was gegenüber dem Vorjahr einen Zuwachs von 38,0 Milliarden Franken darstellt. Dafür verantwortlich waren das gestiegene Collateral-Lending-Geschäft (Lombardgeschäft) – vornehmlich in den internationalen Wealth-Management-Einheiten – sowie das höhere Hypothekarvolumen in der Schweiz. Zudem nahmen die besicherten Ausleihungen der Investment Bank an Prime-Brokerage-Kunden zu. Dem stand die Auflösung gewisser noch verbleibender Positionen gegenüber, die Dillon Read Capital Management (DRCM) in den USA aufgebaut hatte.

### **Verpflichtungen**

Die Verpflichtungen gegenüber Banken gingen deutlich um 57,9 Milliarden Franken auf 145,8 Milliarden Franken zurück. Hauptgrund dafür waren die Bestrebungen des Devisen- und des Geldmarkt-Desk der Investment Bank, UBS' Abhängigkeit vom Interbankenmarkt zu reduzieren. Zu diesem Zweck wurden kurzfristige UBS-Positionen durch langfristige Geldmarktpapiere (plus 32,7 Milliarden Franken) ersetzt. Die abgegebenen Schuldtitel (einschliesslich Geldmarktpapieren

und finanzieller Verpflichtungen zum Fair Value) nahmen gegenüber dem Vorjahr um 78,1 Milliarden Franken auf 413,9 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007 zu. Die langfristigen Verbindlichkeiten (einschliesslich finanzieller Verpflichtungen zum Fair Value) erhöhten sich um 45,4 Milliarden Franken auf 261,7 Milliarden Franken. Die Verpflichtungen gegenüber Kunden stiegen um 86,0 Milliarden Franken. Dafür verantwortlich waren hauptsächlich die steigenden Einlagen der Privatkunden im Wealth Management rund um den Globus und in der Schweiz im Retailgeschäft. Die Investment Bank verzeichnete primär im Prime-Brokerage und im Geschäft mit börsengehandelten Derivaten wachsende Kundeneinlagen.

## **Repurchase- sowie Securities-Borrowing- / -Lending-Geschäfte**

2007 sanken die Barhinterlagen für geborgte Wertschriften und Reverse-Repurchase-Geschäfte deutlich um 173,4 Milliarden Franken oder 23% auf 584,0 Milliarden Franken, während die Summe der ausgeliehenen Wertschriften und der Repurchase-Transaktionen um 271,1 Milliarden Franken oder 45% auf 337,5 Milliarden Franken zurückging. Diese Entwicklung ging fast ausschliesslich von der Investment Bank aus, in der das Match Book (ein Repurchase-Portfolio aus Vermögenswerten und Verbindlichkeiten mit gleichen Laufzeiten und gleichem Wert, deren Marktrisiken sich somit grundsätzlich gegenseitig aufheben) reduziert wurde. Infolge geringerer Verpflichtungen aus Handelsbeständen und – in geringerem Umfang – abnehmender Securities-Borrowing-Aktivitäten der Equities-Einheit sanken zudem die Bestände im Fixed-Income-Buch.

## **Handelsbestände**

Zwischen dem 31. Dezember 2006 und dem 31. Dezember 2007 war bei den Handelsbeständen ein erheblicher Rückgang um 104,1 Milliarden Franken auf 774,4 Milliarden Franken zu verzeichnen. Darin enthalten sind Wechselkurschwankungen in Höhe von rund 33 Milliarden Franken. Die Handelsbestände bei den Schuldtiteln verringerten sich um 97 Milliarden Franken. Betroffen waren aufgrund von Veräusserungen oder niedrigeren Bewertungen sämtliche wichtigen Kategorien wie Commercial Paper, Staats- und Unternehmensanleihen und Asset-Backed Securities. Bei den Beteiligungstiteln ging der Bestand ebenfalls leicht zurück, während er bei den Edelmetallen erneut stieg.

## **Wiederbeschaffungswerte**

2007 erhöhten sich die positiven Wiederbeschaffungswerte von Derivaten um 135,2 Milliarden Franken auf 428,2 Milliarden Franken, die negativen Wiederbeschaffungswerte von Derivaten nahmen um 146,5 Milliarden Franken auf 443,5 Mil-

liarden Franken zu. In beiden Fällen ist die Entwicklung auf Zins- und Währungsbewegungen zurückzuführen sowie auf volatilere Spreads bei Credit Default Swaps auf Produkte, die mit dem US-Hypothekenhandelsgeschäft verbunden sind.

#### **Übrige Aktiven / Passiven**

Die Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften stiegen um 30% auf 2,0 Milliarden Franken per 31. Dezember 2007, hauptsächlich durch die Direktinvestitionen des Infrastruktur-Geschäfts von Global Asset Management. Die Liegenschaften und übrigen Sachanlagen nahmen infolge von Neuinvestitionen geringfügig um 5% auf 7,2 Milliarden Franken zu. Diese Entwicklung wurde teilweise durch Abschreibungen und Währungseffekte ausgeglichen. Goodwill und andere immaterielle Anlagen lagen am 31. Dezember 2007 bei 14,5 Milliarden Franken und damit geringfügig (2%) unter dem Vorjahr. Dies war in erster Linie bedingt durch Währungsschwankungen, wurde jedoch durch die Akquisitionen von McDonald Investments und der Daehan Investment Trust Management Company Ltd. (DIMCO), die UBS im Verlauf von 2007 tätigte, teilweise neutralisiert.

#### **Eigenkapital**

Das den UBS-Aktionären zurechenbare Eigenkapital sank gegenüber dem Vorjahr um 14,1 Milliarden Franken auf 35,6 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007. Der Rückgang reflektiert der den Aktionären zurechenbaren Verlust in Höhe von 4,4 Milliarden Franken sowie Dividendenzahlungen für das Geschäftsjahr 2006 in Höhe von 4,3 Milliarden Franken. Die Vernichtung eigener Aktien der zweiten Handelslinie, die im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2006/2007 in Höhe von 2,4 Milliarden Franken erworben wurden, schmälerten das Eigenkapital von UBS zusätzlich.

Das den Minderheitsanteilen zurechenbare Eigenkapital nahm um 14% von 6,1 Milliarden Franken Ende 2006 auf 7,0 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007 zu, was in erster Linie der Neuemission von Preferred Securities in Höhe von 1,0 Milliarde Franken und dem den Minderheitsanteilen zurechenbaren Gewinn in Höhe von 0,5 Milliarden Franken zuzuschreiben war. Dem standen um 0,5 Milliarden Franken niedrigere Dividendenzahlungen und der Fremdwährungseffekt von 0,3 Milliarden Franken gegenüber.



# Ausserbilanz

## Vertragliche Verpflichtungen

Die unten stehende Tabelle gibt einen Überblick über die vertraglichen Verpflichtungen von UBS per 31. Dezember 2007. Sämtliche Verträge mit Ausnahme der Abnahmeverpflichtungen (Verträge, in denen sich UBS zum Kauf einer bestimmten Menge Güter und Dienstleistungen verpflichtet hat) sind entweder in der Bilanz als Verbindlichkeiten erfasst oder – wenn es sich um Operating-Leasing-Verträge handelt – in Anmerkung 25 im Anhang zur Konzernrechnung 2007 aufgeführt.

Die folgenden Verbindlichkeiten sind in der Bilanz erfasst und in der unten stehenden Tabelle nicht enthalten: Rückstellungen, laufende und latente Steuerverpflichtungen, Verbindlichkeiten aus Mitarbeiterbeteiligungsplänen, Abwicklungs- und Clearingkonten sowie bilanzierte Verpflichtungen gegenüber Banken und Kunden.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern während der obligatorischen Kündigungsfrist (während der UBS den Mitarbeitern das vertraglich vereinbarte Salär zahlen muss) sind nicht ausgewiesen.

Per 31. Dezember 2007 bestand für UBS eine feste Verpflichtung zur Übernahme der Caisse Centrale de Réésscomp te Goup (CCR). Diese Transaktion wurde im Februar 2008 abgeschlossen. Die Bedingungen dieser Vereinbarung werden in Anmerkung 35 im Anhang zur Konzernrechnung 2007 offengelegt.

## Ausserbilanzgeschäfte

Im Rahmen des normalen Geschäftsgangs schliesst UBS Vereinbarungen ab, die sich nach International Financial Reporting Standards (IFRS) zunächst weder in der Bilanz niederschlagen noch auf die Erfolgsrechnung auswirken. Diese Vereinbarungen werden ausserhalb der Bilanz geführt, solange sie (i) keine Rückstellung für drohende Verluste erfordern, (ii) nicht als derivative Instrumente zu betrachten sind, oder (iii) sofern für UBS keine zu bilanzierende Verpflichtung oder kein Anspruch auf einen spezifischen Vermögenswert daraus

entsteht. Sobald eine derartige Verpflichtung entsteht, wird diese in der Bilanz erfasst und der daraus resultierende Verlust der Erfolgsrechnung belastet.

Der in der Bilanz erfasste Betrag entspricht indes oftmals nicht dem gesamten möglichen Verlust, der aus solchen Vereinbarungen entstehen kann. Die im Folgenden aufgeführten Vereinbarungen entsprechen grösstenteils entweder einem Kundenbedürfnis oder bieten Anlagemöglichkeiten über Einheiten, die nicht von UBS kontrolliert werden. Die folgenden Abschnitte enthalten Informationen über verschiedene Bereiche von Ausserbilanzgeschäften sowie über die daraus möglicherweise resultierenden Verbindlichkeiten per 31. Dezember 2007.

Ausserbilanzgeschäfte umfassen erworbene und zurück-behaltene Anteile, Derivate und andere Engagements in nicht konsolidierten Gesellschaften und Strukturen. UBS hat solche Strukturen selbst bereitgestellt und Anteile an von Dritten errichteten Strukturen erworben.

## Klumpenrisiken

Die bedeutendsten Klumpenrisiken von UBS werden im geprüften Abschnitt Klumpenrisiken im Bericht *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* eingehend erläutert. Diese Risikokonzentrationen umfassen Engagements in US-Hypothekenmärkten, gegenüber Monoline-Versicherern sowie in den Bereichen Auction Rate Certificates und Leveraged Finance. Die quantitativen Angaben der einzelnen Konzentrationen umfassen die Risiken für sämtliche Positionen – sowohl jene, die in der Bilanz von UBS geführt sind, als auch Risiken, die im Rahmen von Ausserbilanzgeschäften eingegangen wurden.

Die Bedeutung und die möglichen Auswirkungen solcher Risikokonzentrationen auf UBS (einschliesslich Ausserbilanzstrukturen) im Hinblick auf Liquidität, Kapitalressourcen oder Markt- und Kreditrisiken werden ebenfalls im Bericht *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* beschrieben.

Die Verluste in Höhe von ungefähr 21,3 Milliarden Franken (18,7 Milliarden US-Dollar) aus den Engagements in den US-Subprime- und Alt-A-Wohnhypothekenmärkten werden

## Vertragliche Verpflichtungen

Mio. CHF	Zahlungsfälligkeiten nach Dauer			
	Weniger als 1 Jahr	1–3 Jahre	3–5 Jahre	Mehr als 5 Jahre
Langfristige Verbindlichkeiten	58 869	68 517	35 735	98 553
Verbindlichkeiten aus Kapitalleasing	163	301	222	0
Verpflichtungen aus Operating Leasing	1 085	1 929	1 595	3 769
Abnahmeverpflichtungen	873	973	41	99
Andere langfristige Verpflichtungen	2 549	21	1 564	7
<b>Total</b>	<b>63 539</b>	<b>71 741</b>	<b>39 157</b>	<b>102 428</b>

Ausserbilanzgeschäfte, Risiken, Konsolidierung und Bestimmung des Fair Value	Offenlegung im Jahresbericht
Kreditgarantien, Performancegarantien, nicht beanspruchte unwiderrufliche Kreditzusagen und ähnliche Instrumente	Bericht «Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit», Kapitel Ausserbilanzgeschäfte, sowie Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Kreditrisiko sowie Liquiditäts- und Finanzbewirtschaftung
Vertragliche Verpflichtungen	Bericht «Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit», Kapitel Ausserbilanzgeschäfte
Derivative Finanzinstrumente	Konzernrechnung, Anmerkung 23 Derivate und Hedge Accounting
Leasingverträge	Konzernrechnung, Anmerkung 24 Leasingverträge
Nicht konsolidierte Verbriefungsvehikel – Agency-Transaktionen	Bericht «Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit», Kapitel Ausserbilanzgeschäfte
Nicht konsolidierte Verbriefungsvehikel – Non-Agency-Transaktionen	Bericht «Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit», Kapitel Ausserbilanzgeschäfte
Klumpenrisiken	Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Klumpenrisiken
Kreditrisikoinformationen	Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Kreditrisiko
Marktrisikoinformationen	Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Marktrisiko
Anlagerisikoinformationen	Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Finanzanlagen
Liquiditätsrisikoinformationen	Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung», Kapitel Liquiditäts- und Finanzbewirtschaftung
Konsolidierung	Konzernrechnung, Kapitel Wichtigste Rechnungslegungsgrundsätze
Messung des Fair Value inklusive Level-3-Sensitivitäten und Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung	Konzernrechnung, Anmerkung 26 Fair Value von Finanzinstrumenten

in Anmerkung 3 im Anhang zur Konzernrechnung 2007 detailliert aufgezeigt.

#### Liquiditätsfazilitäten und ähnliche Verpflichtungen

UBS ist über Liquiditätsfazilitäten, Garantien und ähnliche Verpflichtungen nur geringfügig an strukturierten Anlagevehikeln (SIVs), Conduits oder anderen Arten von Special Purpose Entities (SPEs) beteiligt. 2007 erlitt sie keine wesentlichen Verluste aus solchen Verpflichtungen.

#### Nicht konsolidierte Verbriefungsvehikel und Collateralized Debt Obligations (CDOs)

UBS unterstützt die Gründung von Special Purpose Entities (SPEs). Diese Gesellschaften dienen der Verbriefung erworbener Wohnbau- und Geschäftshypotheken, anderer finanzieller Vermögenswerte und ähnlicher Verpflichtungen. Überdies verbrieft UBS finanzielle Verbindlichkeiten von Kunden im Rahmen von Transaktionen über SPEs, die besicherte Schuldtitel (Collateralized Debt Obligations, CDOs) emittieren. Bei einer typischen Verbriefungstransaktion dieser Art überträgt UBS gegen Eigentumsrechte in Form von Wertschriften Vermögenswerte an einen Trust oder ein Unternehmen. In der Regel beabsichtigt UBS, die Eigentumsrechte kurz nach der Verbriefung an Drittparteien zu veräussern. Da die Märkte für bestimmte Instrumente mit Bezug zum US-Hypothekenmarkt in der zweiten Hälfte 2007 illiquid waren, liessen sich verschiedene zurückbehaltene Anteile kurzfristig nicht verkaufen.

UBS ist keinen bedeutenden Risiken aus Garantien oder sonstigen Kreditsicherheiten für diese SPEs ausgesetzt. Sobald

Risiken und Chancen aus solchen Vermögenswerten auf eine Drittpartei übergehen, werden sie nicht mehr in der konsolidierten Jahresrechnung von UBS ausgewiesen. In Anmerkung 1a11) des Berichts «Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus 2007» werden die Rechnungslegungsgrundsätze von UBS für Verbriefungsaktivitäten erläutert.

Bei einer Verbriefung gibt UBS im Allgemeinen ihre Zusicherung, dass bestimmte verbrieft Vermögenswerte spezifische Anforderungen erfüllen, z.B. hinsichtlich Kreditrating, Kreditart, Sicherheit oder Dokumentation. UBS kann dazu aufgefordert werden, die Vermögenswerte zurückzukaufen und/oder den Käufer des Vermögenswerts für mögliche Verluste aus der Nichteinhaltung einer solchen Zusicherung oder Erklärung schadlos zu halten. In der Regel könnte der Konzern im Rahmen solcher Zusicherungen und/oder Haftungsfreistellungen zu einem Maximalbetrag an künftigen Zahlungen verpflichtet werden, der dem aktuellen Wert der Vermögenswerte entspricht, die von solchen SPEs zu Verbriefungszwecken per 31. Dezember 2007 gehalten wurden. Unter bestimmten Bedingungen kommen aufgelaufene, nicht bezahlte Zinsen für diese Vermögenswerte und bestimmte Aufwendungen hinzu. UBS führt eine Sorgfaltsprüfung durch, um sicherzustellen, dass die Vermögenswerte die Anforderungen bezüglich Zusicherung und Garantien erfüllen, die den in den vertraglichen Vereinbarungen mit der Gegenpartei enthalten sind. Dadurch wird der potenzielle Verlust gemildert, der UBS aus solchen Zusicherungen und/oder Haftungsfreistellungen entstehen kann. UBS wird für solche Zusicherungen und Garantien nicht entschädigt. Es ist überdies nicht möglich, deren Fair Value zu be-



## Nicht konsolidierte, von UBS bereitgestellte Verbriefungsvehikel und CDOs – Agency-Transaktionen<sup>1,2</sup>

Mrd. CHF	SPE-Vermögenswerte		Von UBS erworbene und zurückbehaltene Anteile
	Ursprünglich ausstehendes Kapital	Derzeit ausstehendes Kapital	Fair Value
Per 31. Dezember 2007			
<b>Von UBS bereitgestellte Verbriefungen<sup>3</sup></b>			
Wohnbauhypotheken	2,1	1,9	0,6
Geschäftshypotheken	0,4	0,3	0,1
<b>Nicht von UBS bereitgestellte Verbriefungen</b>			
Wohnbauhypotheken <sup>4</sup>			33,9

<sup>1</sup> Spiegelt die wesentlichen Risiken wider. <sup>2</sup> Auf Wohnbau- oder Geschäftshypotheken basierende Wertschriften, die durch eine der folgenden öffentlich-rechtlichen US-Körperschaften besichert sind: Government National Mortgage Association (GNMA), Federal National Mortgage Association (FNMA) oder Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC). <sup>3</sup> Die von UBS bereitgestellten Strukturen umfassen Transaktionen im Geltungsbereich von US GAAP, Financial Accounting Standard 140 Abs. 17. <sup>4</sup> Keine Informationen für SPE-Vermögenswerte verfügbar.

stimmen, da nur sehr selten, wenn überhaupt, eine Zahlung nötig wird. Historisch gesehen waren die Verluste im Zusammenhang mit solchen Zusicherungen und/oder Haftungsfreistellungen unwesentlich. Die Bilanzen per 31. Dezember 2007 bzw. 31. Dezember 2006 enthielten keine Verpflichtungen aus solchen Zusicherungen, Garantien und Haftungsfreistellungen.

In Übereinstimmung mit den IFRS beurteilt UBS ihre Engagements in konsolidierten und nicht konsolidierten SPEs laufend. Bestimmte Ereignisse – wie Restrukturierungen, Ablauf der Sperrfrist potenzieller Rechte sowie Erwerb, Veräusserung oder Fälligkeit von Anteilen – können dazu führen, dass die Bank ihre ursprüngliche Konsolidierungsentscheidung überdenken muss. In diesen Fällen können SPEs je nach Situation konsolidiert oder

dekonsolidiert werden. Im Dezember 2007 wurde festgestellt, dass verschiedene nicht konsolidierte CDOs, an denen die Bank eine Mehrheitsbeteiligung in Form von Super-Senior-Wertpapieren hielt, aufgrund der Marktverhältnisse die in den Richtlinien der Gesellschaften festgelegten technischen Ausfallbestimmungen verletzt hatten. Dies hatte zur Folge, dass Inhaber von Super-Senior-Wertpapieren unverzüglich verschiedene Entscheidungsrechte geltend machen konnten. UBS hat festgestellt, dass sie aufgrund der ihr daraus entstehenden Rechte diese Gesellschaften in bestimmten Fällen beherrscht. Die betreffenden SPEs sind in der Bilanz von UBS per 31. Dezember 2007 konsolidiert. Die Konsolidierung hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung von UBS.

## Nicht konsolidierte, von UBS bereitgestellte Verbriefungsvehikel und CDOs – Non-Agency-Transaktionen<sup>1</sup>

Mrd. CHF	SPE-Vermögenswerte			Von UBS erworbene und zurückbehaltene Anteile	Von UBS gehaltene Derivate
	Ursprünglich ausstehendes Kapital	Derzeit ausstehendes Kapital	Beträge Zahlungsverzug	Fair Value	Fair Value
Per 31. Dezember 2007					
<b>Von UBS bereitgestellt<sup>2</sup></b>					
<b>CDOs und CLOs</b>					
Wohnbauhypotheken	2,8	2,8	0,0	0,8	(0,1)
Geschäftshypotheken	6,0	6,0	0,0	0,2	0,0
Andere ABS	12,8	<sup>3</sup>	0,0	5,3	0,0
<b>Verbriefungen</b>					
Wohnbauhypotheken	2,9	2,6	0,2	0,4	0,0
Geschäftshypotheken	7,8	7,8	0,0	0,5	0,0
Andere ABS	2,1	<sup>3</sup>	<sup>3</sup>	0,2	0,0
<b>Total</b>	<b>34,4</b>	<sup>3</sup>	<sup>3</sup>	<b>7,4</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Nicht von UBS bereitgestellt</b>					
<b>CDOs und CLOs</b>					
Wohnbauhypotheken	103,9	100,5	0,0	0,2	0,3
Geschäftshypotheken	38,8	35,1	0,0	2,0	(0,6)
Andere ABS	51,6	<sup>3</sup>	0,0	11,5	(3,9)
<b>Verbriefungen</b>					
Wohnbauhypotheken	742,6	<sup>3</sup>	16,9	21,4	0,2
Geschäftshypotheken	224,2	206,3	0,7	5,2	0,1
Andere ABS	182,2	<sup>3</sup>	2,8	10,7	0,0
<b>Total</b>	<b>1 343,3</b>	<sup>3</sup>	<b>20,4</b>	<b>51,0</b>	<b>(3,9)</b>

<sup>1</sup> Spiegelt die wesentlichen Risiken wider. <sup>2</sup> Von UBS bereitgestellte Strukturen beinhalten in dieser SEC-Offenlegung Transaktionen im Geltungsbereich von US GAAP, Financial Accounting Standard 140 Abs. 17. <sup>3</sup> Keine Informationen verfügbar.

Erworbene und zurückbehaltene Anteile an nicht-konsolidierten Verbriefungsvehikeln und CDOs im Zusammenhang mit dem US-Hypothekemarkt (Subprime, Alt-A und Gewerbeimmobilien) werden als Teil der Klumpenrisiken aufgeführt, die im Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007» offengelegt sind.

Das hier offengelegte Engagement von UBS in nicht-konsolidierte Verbriefungsvehikel und CDOs wird in der Form von Portfolios – zusammen mit entsprechenden Absicherungsinstrumenten und anderen Gegenpositionen – bewirtschaftet. Die Tabellen zeigen die Wirkung dieser Absicherungsinstrumente nicht und stellen damit keine Risikomanagement-Sicht dar. Informationen zu den Risikokonzentrationen sind im Bericht «Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007» zu finden

#### Anlagefonds

*Erwerb von Commercial Papers und anderen Wertschriften*  
Global Asset Management hat keine Commercial Papers oder anderen Wertschriften erworben, die durch eine von ihr verwaltete und nicht in der Bilanz erfasste Einheit (einschliesslich Anlagefonds) emittiert wurden.

In ihrem Wealth-Management-Geschäft legt UBS im Rahmen des normalen Geschäftsgangs Anlagezertifikate für Drittparteien auf, die an die Performance nicht konsolidierter Anlagefonds gebunden sind. Solche Anlagefonds werden entweder durch UBS oder Drittparteien bereitgestellt. Zu Absicherungszwecken investiert UBS im Allgemeinen in die Fonds, an die ihre Verpflichtungen aus den Zertifikaten gebunden sind. Da die Performance der Fonds vollumfänglich an die Drittparteien weitergegeben wird, sind die aus diesen Kontrakten resultierenden Risiken minimal. Die Investment Bank ist in ähnlichen Strukturen engagiert, die sich beispielsweise aus der Emission von Notes, Indexzertifikaten und entsprechenden Absicherungsaktivitäten ergeben.

#### Weitere Arten der Unterstützung

In der zweiten Jahreshälfte 2007 erwarb Global Asset Management finanzielle Vermögenswerte von Anlagefonds, die von UBS verwaltet werden. Der Kauf von finanziellen Vermögenswerten im Besitz dieser Anlagefonds diente dazu, einen stabilen Nettoinventarwert von 1 US-Dollar pro Anteil zu gewährleisten oder die ordentliche Rücknahme von Fondsanteilen in einem ungünstigen Marktumfeld zu erleichtern. Bei den erworbenen finanziellen Vermögenswerten handelt es sich hauptsächlich um forderungsbesicherte US-Hypothekeninstrumente. Der Gesamtverlust, der für UBS aus den Käufen, Abschreibungen und Verkäufen erworbener finanzieller Vermögenswerte resultiert, beläuft sich für das Jahr 2007 auf 68 Millionen US-Dollar. Davon entfallen 66 Millionen US-Dollar auf Transaktionen mit einem Fonds, der am 31. Dezember 2007 in der Konzernrechnung von UBS konsolidiert wurde. Die Unterstützung dieser Anlagefonds erfolgte freiwillig und ist nicht die Regel.

Im Jahr 2007 und bis zum 6. März 2008 musste UBS keine dem «Investment Company Act» unterliegenden Geldmarktfonds auf der Grundlage vormals existierender Branchenpraxis unterstützen.

Im Rahmen des normalen Geschäftsgangs im Wealth- und Asset-Management-Geschäft stellt UBS Anlagefonds, die von UBS verwaltet werden, kurzfristige Finanzierungsfazilitäten zur Verfügung. So werden zeitliche Verzögerungen zwischen der Rücknahme und der Zeichnung von Fondsanteilen überbrückt. Aus diesen Zwischenfinanzierungen resultierten in der Vergangenheit keine Verluste, und es ist nicht zu erwarten, dass sie künftig zu bedeutenden Verlusten führen werden.

UBS rechnet mit keinen bedeutenden Auswirkungen auf Kreditklauseln, Kapitalkennzahlen, Kreditratings und Dividenden, sollte sie zuvor nicht konsolidierte Anlagefonds künftig konsolidieren müssen.

Je nach Marktentwicklung im Jahr 2008 und darüber hinaus könnte Global Asset Management beschliessen, einen oder mehrere ihrer Anlagefonds finanziell zu unterstützen. Die mit einer solchen Unterstützung für UBS verbundenen Risiken hängen von der Art der Unterstützung und den Risiken ab, die den Vermögenswerten des bzw. der betreffenden Fonds zugrunde liegen. Sollte UBS einige ihrer Anlagefonds in grossem Umfang finanziell unterstützen, könnten die mit einer solchen Unterstützung verbundenen Verluste ein erhebliches Ausmass erreichen.

#### Fremdfinanzierte Übernahmen (Leveraged-Finance-Transaktionen)

Im Rahmen ihres Leveraged-Finance-Geschäfts ist UBS Underwriting-Verpflichtungen eingegangen, und zwar sowohl vor den Marktverwerfungen im Juli 2007 als auch danach.

Transaktionen der zweiten Hälfte 2007 haben für den Underwriter und Investoren vorteilhaftere Konditionen bezüglich Preis, Verpflichtungen und Kreditbesicherung als jene, die vor den Marktverwerfungen vereinbart wurden. Per 31. Dezember 2007 bestanden die insgesamt USD 11,4 Milliarden Verpflichtungen der UBS stammen USD 5,6 Milliarden aus der ersten Jahreshälfte, die restlichen USD 5,8 Milliarden aus der Zeit nach Juli 2007. Verpflichtungen in Höhe von etwa 4 Milliarden US-Dollar sind nicht gedeckt.

#### Garantien und ähnliche Verpflichtungen

Im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit gibt UBS folgende Garantien und ähnlichen Verpflichtungen aus: verschiedene Arten von Garantien, Zusagen zur Verlängerung von Krediten, Garantieverpflichtungen und Akkreditive für ihre Kunden, Zusagen für Repurchase-Geschäfte, Note Issuance Facilities sowie Revolving Underwriting Facilities. Bei diesen Garantien und ähnlichen Verpflichtungen handelt es sich, mit Ausnahme von erhaltenen Prämien, um Ausserbilanzgeschäfte, es sei denn, eine Rückstellung ist zur Deckung möglicher Verluste notwendig.

Am 31. Dezember 2007 belief sich das Kreditrisiko aus

## Eventualverpflichtungen und nicht beanspruchte unwiderrufliche Kreditrahmen

Mio. CHF	31.12.07			31.12.06		
	Brutto	Unterbeteilungen	Netto	Brutto	Unterbeteilungen	Netto
Kreditsicherungsgarantien und Ähnliches	13 381	(593)	12 788	12 142	(813)	11 329
Gewährleistungsgarantien und Ähnliches	3 969	(464)	3 505	3 199	(333)	2 866
Dokumentarakkreditive	3 474	(517)	2 957	2 567	(238)	2 329
<b>Netto Eventualverpflichtungen</b>	<b>20 824</b>	<b>(1 574)</b>	<b>19 250</b>	<b>17 908</b>	<b>(1 384)</b>	<b>16 524</b>
<b>Nicht beanspruchte unwiderrufliche Kreditrahmen</b>	<b>83 980</b>	<b>(2)</b>	<b>83 978</b>	<b>97 287</b>	<b>(2)</b>	<b>97 285</b>

Eventualforderungen gemäss IFRS auf netto 19,3 Milliarden Franken, gegenüber 16,5 Milliarden Franken ein Jahr zuvor. Die Gebührenerträge aus der Begebung von Garantien bilden keinen wesentlichen Bestandteil des Gesamtertrags.

Garantien stellen unwiderrufliche, der Erfüllung gewisser Bedingungen unterliegende Zusagen für Zahlungen der Bank dar, falls die Kunden ihren Verpflichtungen gegenüber Dritten nicht nachkommen. UBS gewährt auch Kreditverlängerungen in Form höherer Kreditlimiten, welche die Liquidität der Bankkunden sicherstellen, jedoch noch nicht beansprucht wurden. Ihre Laufzeit liegt grösstenteils zwischen einem Monat und fünf Jahren. Falls der Kunde seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, ist der vertraglich vereinbarte Betrag dieser Instrumente der Maximalbetrag, den UBS zu leisten hat. Das damit verbundene Risiko entspricht ungefähr jenem von Kreditverlängerungen und unterliegt denselben Kriterien zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle. Für Rückstellungen im Zusammenhang mit unwiderruflichen Zusagen und Eventualverpflichtungen wurden per 31. Dezember 2007 Reduktionen des Aufwands von netto 3 Millionen Franken verbucht, und für die Jahre endend am 31. Dezember 2006 und am 31. Dezember 2005 wurden Reduktionen des Aufwands von netto 10 Millionen Franken bzw. 39 Millionen Franken erfasst. Die Rückstellungen für Garantien, Dokumentarakkreditive und ähnliche Instrumente beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 63 Millionen Franken bzw. am 31. Dezember 2006 auf 76 Millionen Franken (siehe auch Anmerkung 20 im Bericht *Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus 2007*).

UBS geht in der Regel Unterbeteiligungen ein, um die mit unwiderruflichen Zusagen und Eventualverpflichtungen der Bank verbundenen Risiken zu vermindern. Bei einer Unterbeteiligung verpflichtet sich eine Drittpartei, sich am Verlust zu beteiligen, falls ein Schuldner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, und gegebenenfalls einen Teil des Kredits zu finanzieren. Die Vertragsbeziehung besteht zwischen UBS und dem Schuldner; der Unterbeteiligte hat nur eine indirekte Beziehung. UBS schliesst Unterbeteiligungsvereinbarungen nur mit Banken ab, die gemäss UBS ein Gegenparteirating aufweisen, das mindestens jenem des Schuldners entspricht.

Des Weiteren stellt UBS für Dritte Zusicherungen, Garantien und Haftungsfreistellungen im Zusammenhang mit zahlreichen Transaktionen aus, etwa im Zusammenhang mit der Verbriefung von Vermögenswerten (siehe oben).

**Mitgliedschaften bei Clearingorganisationen und Börsen**  
UBS ist Mitglied zahlreicher Wertpapier- und Futures-Börsen sowie Clearingorganisationen. Aufgrund einiger dieser Mitgliedschaften kann UBS verpflichtet sein, Anteile von finanziellen Verpflichtungen anderer Mitglieder, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachgekommen sind, zu übernehmen oder zusätzlichen finanziellen Verpflichtungen ausgesetzt sein. Obwohl die Mitgliedschaftsbedingungen in den jeweiligen Organisationen unterschiedlich sind, würden Verpflichtungen grundsätzlich nur entstehen, wenn die Börsen oder Clearingzentralen ihre eigenen Mittel aufgebraucht hätten. Das maximale Kreditrisiko ist in der entsprechenden Tabelle im Kapitel Kreditrisiko des Berichts *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* nicht berücksichtigt. UBS betrachtet die Wahrscheinlichkeit eines wesentlichen Verlusts aufgrund solcher Verpflichtungen als gering.

### Schweizer Einlagensicherung

Das Schweizer Bankengesetz und die neue Einlagensicherung verlangen seit dem 1. Januar 2006 von den Schweizer Banken und Effektenhändlern, dass sie bei einer Insolvenz einer Schweizer Bank oder eines Effektenhändlers für privilegierte Kundenguthaben gemeinsam einen Garantiebetrug von bis zu 4 Milliarden Franken bereitstellen. Die Eidgenössische Bankenkommision schätzt den Anteil von UBS an der Einlagensicherung auf 846 Millionen Franken für den Zeitraum vom 1. Juli 2007 bis zum 30. Juni 2008. Die Einlagensicherung entspricht einer Garantie und setzt UBS einem zusätzlichen Risiko aus, das in der entsprechenden Tabelle im Kapitel Kreditrisiko des Berichts *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007* nicht berücksichtigt ist. Per 31. Dezember 2007 betrachtet UBS die Wahrscheinlichkeit eines wesentlichen Verlusts aufgrund dieser Verpflichtung als gering.

### Zusagen zur Private-Equity-Finanzierung

UBS gibt Zusagen zur Finanzierung externer Private-Equity-Fonds und -Anlagen ab, die in der Regel fünf bis zehn Jahre gültig sind. Die Zusagen selber unterliegen keinen Kredit- oder Marktrisiken, da die Fonds bei der Inanspruchnahme der Zusage Anlagen zum Marktwert erwerben. Der zur Finanzierung dieser Anlagen verfügbare Betrag belief sich am 31. Dezember 2007 auf 440 Millionen Franken und am 31. Dezember 2006 auf 766 Millionen Franken.

# Mittelflussrechnung

## 2007

Ende 2007 beliefen sich die flüssigen Mittel und leicht verwertbaren Aktiven auf 149,1 Milliarden Franken. Dies stellt gegenüber den 136,1 Milliarden Franken von Ende 2006 einen Anstieg um 13,0 Milliarden Franken dar.

### Operative Tätigkeit

Der Nettomittelabfluss aus operativer Tätigkeit lag 2007 bei 51,3 Milliarden Franken, verglichen mit einem Mittelabfluss von 4,9 Milliarden Franken im Vorjahr. Der operative Mittelabfluss (vor Änderungen bei den betrieblichen Aktiven und Passiven und vor bezahlten Gewinnsteuern) betrug 2007 2,9 Milliarden Franken – 17,9 Milliarden Franken weniger als im Jahr zuvor. Der Reingewinn sank 2007 um 16,6 Milliarden Franken gegenüber 2006.

Mittelzuflüsse von 218,9 Milliarden Franken resultierten aus der Nettoverringerung der betrieblichen Aktiven. Diese Mittelzuflüsse wurden hauptsächlich zur Rückzahlung der betrieblichen Passiven von 263,6 Milliarden Franken eingesetzt. Die Zahlungen an Steuerbehörden erreichten im Berichtsjahr 3,7 Milliarden Franken, 1,1 Milliarden Franken mehr als im Vorjahr.

### Investitionstätigkeit

Aus der Investitionstätigkeit resultierte ein Mittelzufluss von 2,8 Milliarden Franken. Die Nettomittelabflüsse aus dem Erwerb von Tochter- und assoziierten Gesellschaften betrugen 2,3 Milliarden Franken. Gründe dafür waren die Akquisition von McDonald Investments und der Daehan Investment Management Trust Company Ltd. sowie der um netto 1,8 Milliarden Franken höhere Erwerb von Liegenschaften und übrigen Sachanlagen. Die Nettoabnahme der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen betrug 6,0 Milliar-

den Franken und beruhte in erster Linie auf dem Verkauf der Julius-Bär-Beteiligung für 3,9 Milliarden Franken. Die Veräusserung von Tochter- und assoziierten Gesellschaften führte 2007 zu einem Mittelzufluss von 0,9 Milliarden Franken. 2006 hatten die Nettomittelzuflüsse aus der Investitionstätigkeit 4,4 Milliarden Franken betragen. Mittelzuflüssen in Höhe von 6,4 Milliarden Franken hatten neu erworbene Geschäfte im Wert von 3,5 Milliarden Franken gegenübergestanden. Der Erwerb von Liegenschaften und übrigen Sachanlagen hatte sich auf 1,8 Milliarden Franken belaufen, die Nettoabnahme der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen auf 1,7 Milliarden Franken. Die Veräusserung von Tochter- und assoziierten Gesellschaften hatte 2006 zu einem Mittelzufluss von 1,2 Milliarden Franken geführt.

### Finanzierungstätigkeit

Aus der Finanzierungstätigkeit gingen 2007 Cashflows von 73,8 Milliarden Franken hervor, die zur Finanzierung des Ausbaus der Geschäftsaktivitäten genutzt wurden. Diese Zuflüsse stammten aus der Nettoemission von Geldmarktpapieren im Betrag von 32,7 Milliarden Franken sowie aus der Ausgabe langfristiger Schuldtitel im Wert von 110,9 Milliarden Franken. Letztere überstiegen die Rückzahlungen von Papieren mit langer Laufzeit von insgesamt 62,4 Milliarden Franken deutlich. Diesen Zuflüssen standen Abflüsse aufgrund von Bewegungen (netto) bei den eigenen Aktien und Derivatgeschäften auf eigenen Aktien (3,6 Milliarden Franken) sowie Dividendenzahlungen (4,3 Milliarden Franken) gegenüber. 2006 hatte UBS Nettomittelzuflüsse von 47,6 Milliarden Franken aus ihrer Finanzierungstätigkeit verzeichnet. Der Unterschied zwischen den beiden Jahren erklärt sich grösstenteils durch die verstärkte Nettoemission von langfristigen Schuldtiteln und Geldmarktpapieren (plus 26,3 Milliarden Franken) im Jahr 2007.

## 2006

Ende 2006 beliefen sich die flüssigen Mittel und leicht verwertbaren Aktiven auf 136,1 Milliarden Franken. Dies stellt gegenüber den 91,0 Milliarden Franken von Ende 2005 einen Anstieg um 45,1 Milliarden Franken dar.

### Operative Tätigkeit

Der Nettomittelfluss aus operativer Tätigkeit lag 2006 bei minus 4,9 Milliarden Franken, verglichen mit einem Mittelabfluss von 63,2 Milliarden Franken 2005. Der operative Mittelzufluss (vor Änderungen bei den betrieblichen Aktiven und Passiven und vor bezahlten Gewinnsteuern) betrug 2006 15,0 Milliarden Franken – das sind 0,4 Milliarden Franken mehr als 2005. Der Reingewinn sank 2006 um 1,9 Milliarden Franken gegenüber 2005.

98,7 Milliarden Franken an Barmitteln wurden eingesetzt, um eine Nettoerhöhung der betrieblichen Aktiven zu finanzieren, während die Nettozunahme der betrieblichen Passiven einen Mittelzufluss von 81,3 Milliarden Franken bewirkte. Die höheren Barmittel wurden im Rahmen des Ausbaus der Geschäftsaktivitäten zur Finanzierung von betrieblichen Aktiven verwendet. Die Zahlungen an Steuerbehörden erreichten 2006 2,6 Milliarden Franken, 0,2 Milliarden Franken mehr als im Vorjahr.

### Investitionstätigkeit

Aus der Investitionstätigkeit resultierte ein Mittelzufluss von 4,4 Milliarden Franken. In den Mittelzuflüssen von 2,9 Milliarden Franken spiegelten sich eingegangene flüssige Mittel und leicht verwertbare Aktiven von 6,4 Milliarden Franken wider, denen der Erwerb neuer Geschäfte im Wert von 3,5 Milliarden Franken gegenüberstand. Der Erwerb von Lie-

genschaften und übrigen Sachanlagen belief sich auf 1,8 Milliarden Franken, die Nettoabnahme der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen auf 1,7 Milliarden Franken. Die Veräusserung von Tochter- und assoziierten Gesellschaften hatte 2006 Mittelzuflüsse von 1,2 Milliarden Franken zur Folge, hauptsächlich dank dem Verkauf von Motor-Columbus. 2005 waren noch Nettomittelabflüsse aus der Investitionstätigkeit in Höhe von 2,4 Milliarden Franken verzeichnet worden, denen folgende Faktoren zugrunde lagen: die Akquisition neuer Geschäfte in Höhe von 1,5 Milliarden Franken sowie der Kauf von Liegenschaften und übrigen Sachanlagen im Wert von 1,6 Milliarden Franken netto. Diese Mittelabflüsse waren nur zum Teil durch Veräusserungen von Tochter- und assoziierten Gesellschaften ausgeglichen worden.

### Finanzierungstätigkeit

Aus der Finanzierungstätigkeit gingen 2006 Cashflows von 47,6 Milliarden Franken hervor, die zur Finanzierung des Ausbaus der Geschäftsaktivitäten genutzt wurden. Diese Zuflüsse stammten aus der Nettoemission von Geldmarktpapieren im Betrag von 16,9 Milliarden Franken sowie aus der Ausgabe langfristiger Schuldtitel im Wert von 97,7 Milliarden Franken. Letztere überstiegen die Rückzahlungen von Papieren mit langer Laufzeit von insgesamt 59,7 Milliarden Franken deutlich. Diesen Zuflüssen standen Abflüsse aufgrund von Bewegungen (netto) bei den eigenen Aktien und Derivatgeschäften auf eigenen Aktien (3,6 Milliarden Franken) sowie Dividendenzahlungen (3,2 Milliarden Franken) gegenüber. 2005 hatte UBS Nettomittelzuflüsse von 64,5 Milliarden Franken aus ihrer Finanzierungstätigkeit verzeichnet. Der Unterschied zwischen den beiden Jahren erklärte sich grösstenteils durch die geringere Nettoemission von langfristigen Schuldtiteln und Geldmarktpapieren (minus 14,2 Milliarden Franken) im Jahr 2006.



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS

# Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS

- UBS investiert in die Mitarbeiter – so werden sie für das Unternehmen und seine Kunden noch wertvoller
- Die operative Geschäftstätigkeit wird durch hochwertige Personalführungsprozesse unterstützt
- UBS legt Wert auf Weiterbildung und Laufbahnentwicklung
- Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Leistung, ihrem Erfolgsbeitrag und ihrem Engagement entschädigt

## Strategischer Fokus

UBS ist auf das Engagement und Know-how ihrer Mitarbeiter angewiesen, um die Lösungen und die Dienstleistungsqualität zu bieten, die ihre Kunden erwarten.

Das Unternehmen investiert laufend in die Entwicklung seiner Mitarbeiter und stellt sicher, dass dies durch konzernweit wirkende Prozesse unterstützt wird.

Der Ausbau von Fähigkeiten und die Steigerung der Produktivität von Mitarbeitern dienen langfristig dem Wachstum von UBS. Um das Wachstum aus eigener Kraft vorantreiben zu können, will UBS ihre Mitarbeiter halten und weiterentwickeln. Dies illustriert die Grafik auf der gegenüberliegenden Seite.

Gegenseitiger Respekt und Zusammenarbeit bilden die Basis einer Unternehmenskultur, die auch den Erfolgsbeitrag und die Leistung des Einzelnen anerkennt. UBS fördert ein leistungsorientiertes Umfeld, in dem die Vergütung abhängig ist von Leistung und dem Erreichen von geschäftlichen Zielsetzungen.

## Entwicklung 2007

- Der UBS-Personalbestand (auf Vollzeitbasis) wuchs auf 83 560 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das sind 5240 oder 7% mehr als per 31. Dezember 2006
- Über die Hälfte dieses Zuwachses entfiel mit 3056 Neueinstellungen auf Global Wealth Management & Business Banking
- Die Rekrutierung von Hochschulabsolventen hielt unvermindert an und stieg gegenüber 2006 um rund 10%
- Der Personalausbau vollzog sich trotz schwieriger Marktbedingungen und der damit verbundenen Stellenreduktion (zirka 900) in der Investment Bank
- Ausserdem erwähnenswert: die Eröffnung des UBS Wealth Management Campus in Singapur, UBS Career Comeback – ein Programm, das Mitarbeitern den Wiedereinstieg in die Finanzbranche erlaubt, sowie die Auszeichnung von UBS als hervorragende Arbeitgeberin durch zahlreiche externe Stellen.



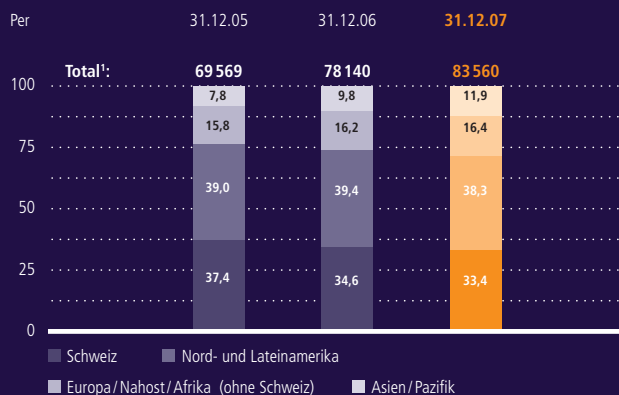
## In die Mitarbeiter investieren



## Personal Finanzdienstleistungsgeschäft

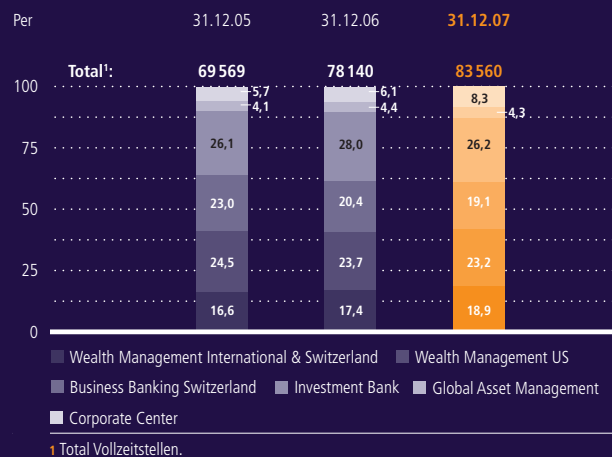
### Personalbestand nach Region (Vollzeitstellen)

in % (Ausnahmen sind angegeben)



### Verteilung nach Geschäftseinheit (Vollzeitstellen)

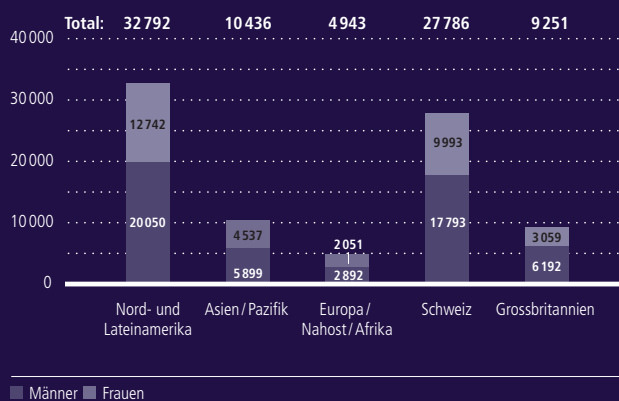
in % (Ausnahmen sind angegeben)



† Total Vollzeitstellen.

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

Per 31.12.07



<sup>1</sup> Jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte zählt in dieser Grafik als ein Mitarbeiter. Daraus ergibt sich per Ende 2007 ein UBS-Personalbestand von 85 208. Dies schliesst Mitarbeiter von UBS Card Center, Hotel Seepark Thun, Wolfsberg und Hotel Widder aus.

# Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS

## Investition in die Mitarbeiter von UBS

UBS ist auf das Know-how und das Engagement ihrer Mitarbeiter angewiesen, um die Lösungen und die Dienstleistungsqualität zu bieten, die ihre Kunden erwarten. Ergänzend zur finanziellen Performance misst UBS als Indikator für die erweiterten Fähigkeiten und die erhöhte Produktivität ihrer Mitarbeiter die «Humankapital-Rendite» (Human Resources Return on Investment). Im Jahr 2007 verzeichnete UBS bei dieser Kennzahl insgesamt einen Rückgang. Wie die nebenstehende Grafik zeigt, stieg der Wert seit 2002 bis im ersten Halbjahr 2007 kontinuierlich an, bevor er in der zweiten Jahreshälfte 2007 stark zurückging. Dieser Rückgang liegt in erster Linie in der anhaltenden Investition in die Mitarbeiter begründet, obwohl sich die Marktverhältnisse in der zweiten Jahreshälfte 2007 rapid und deutlich verschlechterten. Diese Investitionen in das Personal sind jedoch entscheidend, damit UBS wachsen kann, wenn sich die Marktbedingungen wieder stabilisieren.

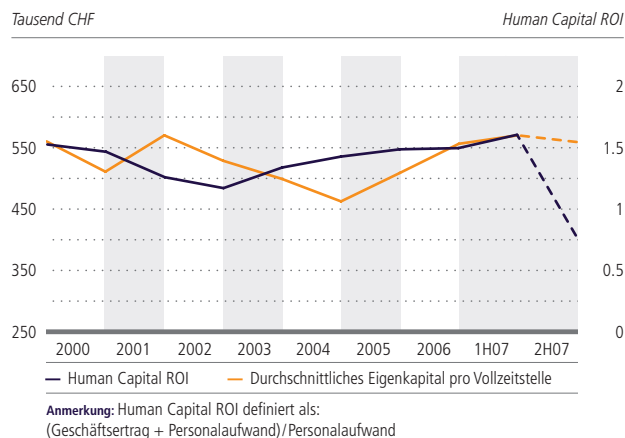
Das Unternehmen investiert in die Entwicklung und Motivation des gesamten Personals, seien es neu rekrutierte, erfahrene oder besonders talentierte Mitarbeiter («Key Talents») wie auch oberste Führungskräfte. Die unten stehende Grafik zeigt die Faktoren auf, die für die Wertschöpfung durch die Mitarbeiter von UBS am wichtigsten sind.

## Personal

### Personalbestand und Personalführung von UBS

Die Zahl der im Finanzdienstleistungsgeschäft tätigen Mitarbeiter belief sich per 31. Dezember 2007 auf 83 560. Dies ist

## Wertschöpfung aus den Investitionen von UBS in ihre Mitarbeiter



gegenüber den 78 140 Mitarbeitern vom 31. Dezember 2006 eine Zunahme von 5420 Mitarbeitern oder 7%. Im Laufe des Jahres nahm die Zahl der Beschäftigten in allen Geschäftseinheiten von UBS zu.

Im Schweizer und internationalen Wealth-Management-Geschäft, wo die Anzahl Mitarbeiter um 2247 Personen zunahm, hielten die Investitionen an den Wachstumsmärkten wie Asien/Pazifik und Europa weiter an. Die Zahl der Kundenberater in der Schweiz nahm ebenfalls zu. Der Mitarbeiterbestand im Wealth-Management-Geschäft in den USA erhöhte sich um 790, was auf die Integration des Privatkundennetzes von McDonald Investments im Februar 2007 und die damit verbundenen Anstellungen (zur Unter-

## In die Mitarbeiter investieren



stützung von Wachstumsinitiativen) zurückzuführen war. Dies wurde teilweise durch einen Personalabbau in bestimmten Geschäftsbereichen, insbesondere IT und Operations, ausgeglichen. Der Mitarbeiterbestand im schweizerischen Privat- und Firmenkundengeschäft erhöhte sich um 19, da mehr IT-Mitarbeiter zur Unterstützung des wachsenden Geschäftsvolumens und neuer Mitarbeiter im schweizerischen Inlandgeschäft erforderlich waren. Das Asset-Management-Geschäft erhöhte die Mitarbeiterzahl in sämtlichen Bereichen und stellte im Zuge des Geschäftswachstums und von Akquisitionen insgesamt 189 neue Mitarbeiter ein. Dieser Anstieg wurde indes durch einen mit der Schliessung von Dillon Read Capital Management (DRCM) im zweiten Quartal 2007 verbundenen Abbau teilweise kompensiert. Mit einem Anstieg von 33 Personen veränderte sich die Mitarbeiterzahl in der Investment Bank gegenüber dem Vorjahr praktisch nicht. Wie im Oktober angekündigt, reduzierte die Investment Bank ihre Mitarbeiterzahl im Laufe des vierten Quartals um 901 Personen und informierte rund 430 Angestellte darüber, dass sie die Bank während des ersten Quartals 2008 verlassen müssen. Die jährliche Einstellung von Hochschulabsolventen und die Wiedereingliederung von DRCM-Mitarbeitern machten diese Abnahme jedoch wieder wett. Im Corporate Center stieg die Mitarbeiterzahl um 2142, was vorwiegend durch die Einbindung der ehemaligen Perot-Mitarbeiter als permanente ITI-Mitarbeiter bedingt war. Auch die Nachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen nahm zu, wodurch der Personalbestand im UBS Service Center in Hyderabad anstieg.

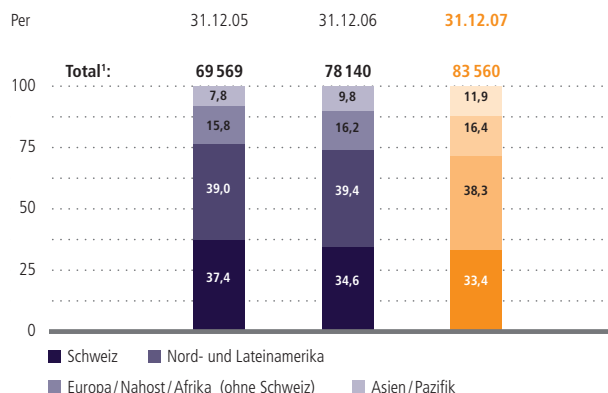
2007 beschäftigte UBS Mitarbeiter in mehr als 50 Ländern, davon rund 38% in Nord- und Lateinamerika, 33% in der Schweiz, 16% in Europa, Nahost und Afrika sowie 12% in der Region Asien/Pazifik. Diese Region wuchs 2007 mit 31% mehr Mitarbeitern am stärksten. Im Jahr 2006 hatte der Zuwachs 41% betragen.

Die berufliche Mobilität innerhalb der Firma sowohl über Bereiche als auch Regionen hinweg fördert die Innovationskraft des Unternehmens und die Karriereentwicklung jedes Einzelnen. Vom Wissens- und Erfahrungsaustausch profitieren die Mitarbeiter und ihre Teams gleichermassen. Dabei kommt der integrierte «One Firm»-Ansatz von UBS zum Tragen. 2007 übernahmen 1062 Mitarbeiter eine Funktion in einer anderen Region. Die meisten Transfers erfolgten aus der Schweiz, von wo 125 Mitarbeiter nach Nord- und Lateinamerika, 107 in die asiatisch-pazifische Region, 67 nach Grossbritannien und 53 in die Region Europa, Nahost und Afrika wechselten. Zwischen den Geschäftsbereichen nahm die Mobilität 2007 gegenüber dem Vorjahr leicht ab: Wechselten 2006 noch 909 Mitarbeiter in eine andere Unternehmensgruppe, so waren es im Berichtsjahr noch 903. Den grössten Wechsel gab es mit 184 Mitarbeitern zwischen der Investment Bank und Global Wealth Management & Business Banking.

## Personal Finanzdienstleistungsgeschäft

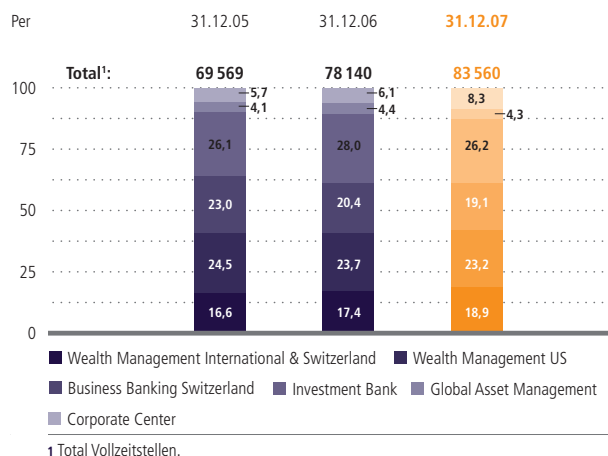
### Personalbestand nach Region (Vollzeitstellen)

in % (Ausnahmen sind angegeben)



### Verteilung nach Geschäftseinheit (Vollzeitstellen)

in % (Ausnahmen sind angegeben)



<sup>1</sup> Total Vollzeitstellen.

## Mitarbeiterrekrutierung

Die Rekrutierung ist darauf ausgerichtet, hoch qualifizierte Mitarbeiter für UBS zu gewinnen, um ihre Position als einer der grössten globalen Finanzdienstleister langfristig zu sichern und auszubauen. 2007 hat UBS die Rekrutierung in ihren Kernmärkten deutlich verstärkt und auch in nicht traditionellen Märkten wie Indien oder Polen nach Spezialisten gesucht.

2007 nahm UBS mehr als 1000 Universitätsabsolventen in eines ihrer konzernweiten Programme für Hochschulabgänger oder MBA-Absolventen auf, rund 10% mehr als 2006. In der Region Asien/Pazifik, wo UBS im vergangenen Jahr stark wuchs, nahm die Anzahl neu eingestellter Studenten, MBA-Absolventen und Praktikanten um 52% zu. In der Schweiz bot UBS im Jahr 2007 286 Schülern der Sekundarstufe, die sich im Banken- oder IT-Bereich ausbilden möchten, eine Lehre an. Damit rekrutierte sie 26 Lehrlinge mehr als im Jahr zuvor und zählte insgesamt 830 Lehrstellen.

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

Per 31.12.07	Kadermitarbeiter		Nichtkadermitarbeiter		Total	
	Anzahl	%	Anzahl	%		
Männer	34 622	73,5	18 204	47,8	<b>52 826</b>	<b>62.0</b>
Frauen	12 496	26,5	19 886	52,2	<b>32 382</b>	<b>38.0</b>
Total	47 118	100,0	38 090	100,0	<b>85 208</b>	<b>100.0</b>

<sup>1</sup> Zur Berechnung des Personalbestands in der vorliegenden Tabelle wurde jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte vollständig berücksichtigt. Daraus ergibt sich in der vorliegenden Tabelle per Ende 2007 ein Personalbestand von 85 208 (Dies schliesst Mitarbeiter von UBS Card Center, Hotel Seepark Thun, Wolfsberg und Hotel Widder aus.). Normalerweise erfolgt die Berechnung der UBS-Mitarbeiterzahlen auf Vollzeitbasis, wobei eine anteilige Berücksichtigung relativ zur gewöhnlichen Arbeitszeit unbefristeter Vollzeitbeschäftigter erfolgt. Entsprechend dieser Methode ergibt sich per Ende 2007 ein Personalbestand von 83 560.

Alles in allem absolvierten 2007 rund 1900 junge Mitarbeiter eine Fachausbildung in der Schweiz.

Für Hochschulabsolventen gehörte UBS in der Schweiz weiterhin zu den bevorzugten Arbeitgebern. Gemäss einer Umfrage der global tätigen Beratungsfirma Universum stufen Wirtschaftsstudenten UBS 2007 das dritte Jahr in Folge als attraktivste Arbeitgeberin in der Schweiz ein. In Grossbritannien wählten Wirtschaftsstudenten UBS zu den 24 besten Arbeitgebern, gegenüber Rang 41 zwei Jahre früher. In den USA erkor das Branchenmagazin *BusinessWeek* UBS 2007 zu den 50 Unternehmen mit den besten Aussichten für eine berufliche Laufbahn.

Mit der «New Joiner Experience» führte UBS 2007 erstmalig eine Dienstleistung für sämtliche neuen Mitarbeiter ein, Hochschulabsolventen ebenso wie erfahrene Berufsleute. Das Kernstück bildet eine Reihe von Online-Programmen, die sich auf lokale Bedürfnisse anpassen lassen und den neuen Mitarbeitern einen Überblick über die globale Organisation und Kultur von UBS vermitteln, damit sie sich rasch in ihrer neuen Rolle zurechtfinden. Die New Joiner Experience umfasst des Weiteren Networking- und Informationsveranstaltungen sowie Umfragen und die Erhebung verschiedener Messgrössen.

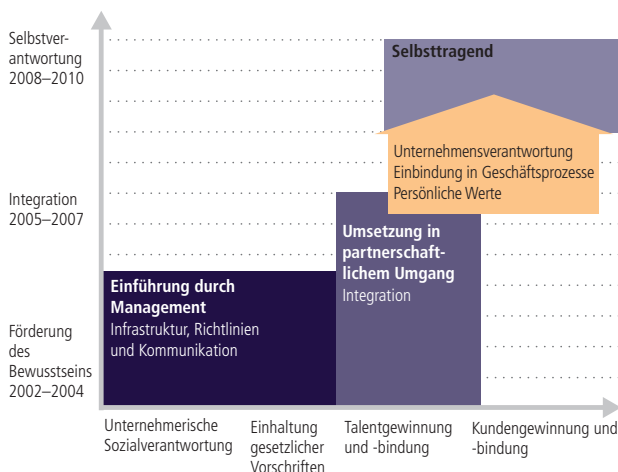
**Entwicklung und Erhaltung der Mitarbeitervielfalt**

Für UBS bedeutet Vielfalt unter anderem die Anerkennung und Würdigung unterschiedlicher Kulturen, Werdegänge, und Sichtweisen. Bei UBS sind Mitarbeiter aus 154 Natio-

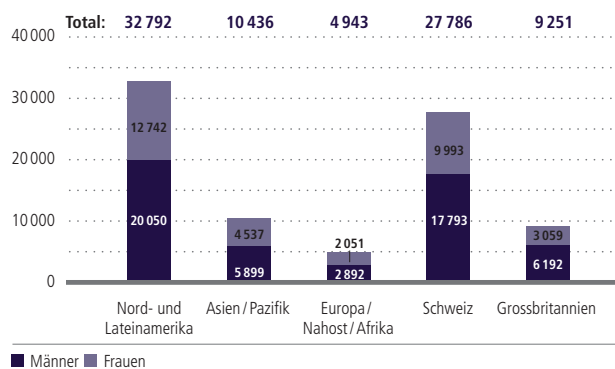
nalitäten beschäftigt. Die Mehrheit ist US-amerikanischer oder schweizerischer (34% und 27%), die drittgrösste Gruppe britischer Staatsangehörigkeit (9%).

In den letzten fünf Jahren hat UBS Diversity in drei Phasen vorangetrieben. In der Startphase schärfte sie das grundlegende Bewusstsein für Diversity, deren Bedeutung und Auswirkungen. UBS konzentrierte sich auf die Schaffung von Richtlinien, den Aufbau von Fachteams sowie die Einbindung des obersten Managements. In der zweiten Phase wurde Diversity in die Arbeitsprozesse von UBS wie Rekrutierung, Leistungsmessung und Talententwicklung integriert. 2007 schliesslich lancierte UBS Phase drei, in deren Verlauf Diversity als selbsttragende Kraft der Unternehmenskultur verankert werden soll. Dies erfordert den Einsatz jedes Einzelnen, die Übernahme von Verantwortung durch Linienvorgesetzte und die erfolgreiche Einbindung von Diversity in die Erwirtschaftung von Erträgen.

Auch 2007 förderte UBS Diversity durch verschiedene Programme und Prozesse im gesamten Unternehmen. Direktoren und Stellvertretende Direktoren waren aufgefordert, im System zur Leistungsmessung eine Reihe persönlicher Diversity-Ziele festzulegen. Ausserdem nahmen seit 2005 mehr als 3000 der obersten Führungskräfte an Schulungen teil, die auf Rollenspielen basieren und Verhaltensmöglichkeiten bei teamspezifischen Problemen aufzeigen. 2007 wurde für Mitarbeiter der Investment Bank, von Global Asset Management und des Operational Corporate Center ein Online-

**Diversity: Entwicklungsschritte****Frauen- und Männeranteile nach Regionen<sup>1</sup>**

Per 31.12.07



<sup>1</sup> Jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte zählt in dieser Grafik als ein Mitarbeiter. Daraus ergibt sich per Ende 2007 ein UBS-Personalbestand von 85 208. Dies schliesst Mitarbeiter von UBS Card Center, Hotel Seepark Thun, Wolfsberg und Hotel Widder aus.

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

Per 31.12.07

Land	Anzahl	Jährliche Veränderung in %	nach Staatsangehörigkeit in %
USA	29 019	(1,5)	34,1
Schweiz	23 412	(1,6)	27,5
Grossbritannien	8 008	(0,2)	9,4
Deutschland	3 669	0,3	4,3
Indien	2 422	1,1	2,8
Australien	1 865	0,0	2,2
Italien	1 794	0,0	2,1
Singapur	1 536	0,2	1,8
Frankreich	1 372	0,1	1,6
Hongkong	1 329	0,2	1,6
Japan	1 163	0,1	1,4
China	921	0,5	1,1
Kanada	799	0,0	0,9
Spanien	762	0,0	0,9
Russland	452	0,0	0,5
Taiwan	451	0,1	0,5
Irland	339	0,0	0,4
Österreich	298	0,0	0,4
Malaysia	259	0,0	0,3
Belgien	226	0,0	0,3
Andere Länder	5 112	0,6	6,0
<b>Total</b>	<b>85 208</b>		<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Basierend auf Hauptstaatsangehörigkeit. Jeder Voll- und Teilzeitbeschäftigte zählt als ein Mitarbeiter. Daraus ergibt sich per Ende 2007 ein UBS-Personalbestand von 85 208. Dies schliesst Mitarbeiter von UBS Card Center, Hotel Seepark Thun, Wolfsberg und Hotel Widder aus.

Schulungsprogramm zum Thema Diversity eingeführt, das eine Grundausbildung bietet und die auf Rollenspielen basierenden Konzepte auf einen breiteren Teilnehmerkreis ausdehnt. In den ersten drei Monaten durchliefen rund 10 000 Mitarbeiter diese Schulung. Den Mitarbeitern von Global Wealth Management & Business Banking steht dieses Programm seit Anfang 2008 offen.

Im Berichtsjahr wurden neue Programme und Richtlinien eingeführt, damit Mitarbeiter ihr Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren können. Mit einem Programm zur Unterstützung der Mutterschaft in Grossbritannien beispielsweise will UBS Mitarbeiterinnen auf den Mutterschafts- oder Adoptionsurlaub besser vorbereiten und die Linienvorgesetzten im Umgang mit Problemen schulen, die in diesem Zusammenhang auftreten können. In den USA führte UBS 2007 zwei bezahlte Familientage («Family Care Days») pro Jahr ein, die Mitarbeiter zusätzlich zu den normalen Ferien- und den persönlichen Abwesenheitstagen («Personal Days») beziehen können. UBS zählt überdies mehr als 20 Mitarbeiternetzwerke. Sie befassen sich mit Themen wie kulturelles Bewusstsein, körperliche Handicaps, Familie, Herkunft, sexuelle Orientierung, Geschlecht sowie mit anderen

Aspekten von Diversity und bilden eine Plattform, auf der sich Mitarbeiter an Diversity-Aktivitäten beteiligen können.

An einen externen Kreis richtete sich 2007 das neue Programm «UBS Career Comeback», mit dem berufstätige Frauen und in gewissen Fällen Männer angesprochen werden, die an einem beruflichen Wiedereinstieg in der Finanzbranche interessiert sind. Am Programm kann teilnehmen, wer mindestens fünf Jahre praktische Erfahrung besitzt und nach einem Unterbruch zwischen 18 Monaten und sieben Jahren in die Branche zurückkehren will. «UBS Career Comeback» wurde im März 2007 an der Wharton School of Business der University of Pennsylvania lanciert. Drei Monate später arbeiteten 28% der 60 Absolventinnen entweder Voll- oder Teilzeit bei verschiedenen Unternehmen, darunter auch UBS. Im November 2007 dehnte UBS das Programm auf Hongkong und Sydney aus und im März 2008 soll London folgen.

### Diversity und Kunden

UBS ist überzeugt, dass vielfältige, kulturell durchmischte Teams frische Ideen und kreative Lösungen für ihre zunehmend unterschiedlichen Kunden entwickeln. Erkennen die Kunden, wie positiv sich Diversity auf den geschäftlichen Erfolg auswirkt, werden sie diesem Aspekt eine wachsende Bedeutung beimessen. Entsprechend richtet sich UBS beim Vertrieb ihrer Dienstleistungen an ein breites Spektrum von Kunden und möglichen Neukunden.

2007 organisierte UBS die zweite jährliche Women's Leadership Conference in Zürich, die gegen 2000 Kundinnen und Kunden von UBS und Fachkräfte der Finanzdienstleistungsbranche anzog. An der UBS Women's Conference Monaco, die ausschliesslich bestehende und potenzielle vermögende Bankkundinnen in Europa anspricht, konnte UBS beinahe 100 Teilnehmerinnen begrüßen. In Hongkong fand im März 2007 eine UBS Diversity Conference statt, die von mehr als 160 Kunden und Vertretern von Finanzinstituten, Universitäten und staatlichen Organisationen besucht wurde.

### Bindung von Mitarbeitern

Für die Mitarbeiterbindung sind verschiedene Faktoren massgebend, wie Leistungsmessung, Vergütung und Leistungsanreize oder Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. UBS spricht diese auf allen Ebenen an und bietet talentierten Mitarbeitern im gesamten Unternehmen spezifische Möglichkeiten, sich beruflich weiterzuentwickeln. Die Bindung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen wird ebenfalls erfasst: 90% der Mitglieder der Konzernleitung und des Group Managing Board sowie der Direktoren arbeiten seit drei oder mehr Jahren für UBS. 25% sind seit fünf bis zehn Jahren, 36% zwischen 11 und 20 Jahren und 21% seit über 21 Jahren bei der Bank tätig. 128 der 188 in den Jahren 2004 und 2005 eingestellten Direktoren waren auch Ende 2007 noch bei UBS beschäftigt.

2006 und 2007 ist UBS in bestimmten Regionen und Geschäftsbereichen (etwa Asien/Pazifik bzw. Vermögensverwaltung) kräftig gewachsen. Dies zeigt die Zahl der Neueinstel-

lungen, die auch die Mitarbeiter einschliesst, welche jene Mitarbeiter ersetzen, die in diesem Zeitraum UBS verliessen. Per Ende Dezember 2007 besaßen 14,5% der Mitarbeiter von UBS Erfahrung zwischen einem und zwei Jahren. Da der Personalbestand insgesamt zunahm, entspricht dies einer Erhöhung gegenüber den 11,6% im Jahr 2006. In der Wachstumsregion Asien/Pazifik haben 32,8% der Mitarbeiter weniger als ein Jahr Erfahrung bei UBS, 23,4% ein bis zwei Jahre.

#### Leistungsmessung und -beurteilung

Die Fähigkeiten, das Wissen und die Ambitionen der Mitarbeiter von UBS sind zusammen mit einer Unternehmenskultur, die Leistung belohnt, ausschlaggebend, dass UBS als Unternehmen und für seine Kunden Werte schafft. Die Prozesse zur Leistungsmessung fördern das ganze Jahr über die Mitarbeiterentwicklung, festigen die Leitwerte des Konzerns und gewährleisten, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um die langfristige Strategie – nämlich die weltweiten Trends bei der Vermögensbildung zu nutzen – umzusetzen.

Der Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem fördert in den Augen von UBS eine angemessene Leistungsbeurteilung. Eine nachweisbare Leistung wiederum bildet die Grundlage für ein meritokratisches System. Deshalb sind alle Mitarbeiter in einen Leistungsmessungsprozess eingebunden, bei dem die individuellen Leistungen spezifischen Zielen gegenübergestellt werden. Der 1996 eingeführte so genannte PMM-Prozess (Performance Measurement and Management) stellt spezifische Erwartungen an Verhalten und Tätigkeit des Mitarbeiters, die der Erfahrung und dem Rang entsprechen (und im Laufe der Karriere zunehmen). Beispielsweise enthält die Beurteilung der Mitarbeiter einen Punkt zu «Kundenorientierung». Die Anforderungen, um diesen Punkt zu erfüllen, variieren jedoch je nach Funktion oder Rolle erheblich.

Jeder Mitarbeiter vereinbart mit dem beurteilenden Vorgesetzten zu Beginn des Jahres bestimmte persönliche Ziele. Diese Ziele betreffen Kunden, Mitarbeiter und Team, den Beitrag zum geschäftlichen Erfolg und Fachwissen und können in der PMM-Online-Applikation das ganze Jahr hindurch angepasst werden. Im vierten Quartal werden die Leistungen vom Mitarbeiter selbst, vom Linienvorgesetzten sowie oftmals von Arbeitskollegen, internen Kunden und Direktunterstellten den vereinbarten Zielen gegenübergestellt.

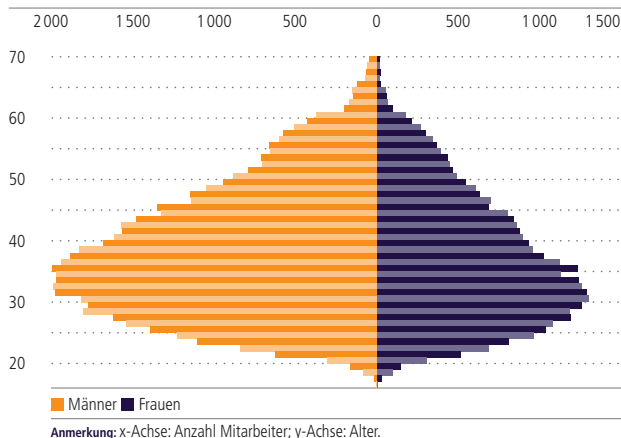
Dank dieses Systems zur Leistungsmessung kann UBS sowohl in Geschäftsbereichen als auch bei bestimmten Mitarbeiterkategorien gezielt auf persönliche Entwicklungsbedürfnisse reagieren. 2007 unterstützte das PMM-Tool beispielsweise ein Programm zur Förderung von Personalentwicklungs- und Managementfähigkeiten in Global Wealth Management & Business Banking. Es trug auch dazu bei, ein Schulungsprogramm für Mitglieder des mittleren Kaders aus dem ganzen Unternehmen zu konzipieren, das half, eine Reihe einheitlicher Managementfähigkeiten zu entwickeln. Das Programm wurde nach einer genauen Analyse des Managementkompetenzprofils im PMM-System erarbeitet. Dies erwies sich als effiziente Methode, um in der betreffenden Gruppe die notwendigen Managementfähigkeiten aufzubauen.

Für die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates, die Mitglieder der Konzernleitung sowie die Mitglieder des Group Managing Board gilt im Grossen und Ganzen der gleiche PMM-Prozess wie für andere Mitarbeiter. Eine wesentliche Rolle spielt dabei, ob die für den Konzern und die Unternehmensgruppen definierten Finanzziele erreicht wurden. Auch Führungsqualitäten, geschäftsübergreifende Zusammenarbeit, strategisches Denken und der Beitrag zugunsten anderer Unternehmensgruppen werden beurteilt.

Die PMM-Beurteilung ist einer der Faktoren, die über die individuelle leistungsabhängige Vergütung entscheiden. Bei Mitarbeitern, die eine erstklassige Leistung erbringen, fällt sie

#### Verteilung nach Alter bei UBS

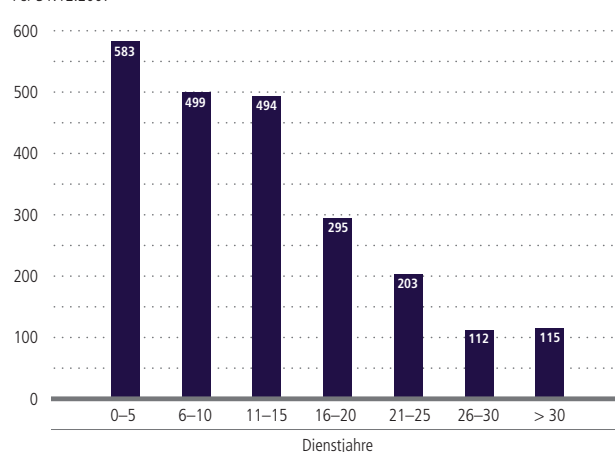
Per 31.12.2007



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

Anzahl Personen

Per 31.12.2007





vergleichsweise höher aus. Der Gesamtbetrag der leistungsabhängigen Vergütungen hängt vom Konzernergebnis und dem Ergebnis der jeweiligen Geschäftseinheit ab.

#### Vergütung und Leistungsanreize

Mit der Förderung von unternehmerischem Denken und einer entsprechenden Unternehmenskultur will UBS ihre integrierte Geschäftsstrategie unterstützen. Die Vergütungsprogramme sind ergebnis- und wettbewerbsbezogen. Im Rahmen eines strengen Prozesses zur Leistungsmessung wird die Gesamtvergütung an die vereinbarten Geschäftsziele geknüpft. Die Kompensations- und Anreizprogramme sind derart gestaltet, dass Leistung belohnt wird.

Die Philosophie von UBS für die Gesamtkompensation und -vergütung beruht auf fünf Eckpfeilern:

- UBS setzt auf sorgfältig gewählte Leistungsmessgrößen, eine strenge Leistungsmessung und die konsequente Kompensation von Leistung, um ihre Geschäftsstrategie zu fördern;
- sie unterstützt konzernweit Vergütungsmöglichkeiten, indem sie konsequent ihre Geschäftsstrategie kommuniziert und eine von Leistung geprägte Kultur fördert;
- UBS bietet wettbewerbsfähige Kompensationspakete, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden;
- UBS gewichtet die einzelnen Kompensationskomponenten so, dass sie den kurzfristigen Bedürfnissen entsprechen und zugleich auf die mittel- und langfristigen Ziele ausgerichtet sind;
- sie fördert die Aktienbeteiligung der Mitarbeiter, um deren und die Interessen der Aktionäre besser miteinander in Einklang zu bringen.

→ Im Bericht «Corporate Governance und Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2007» wird die Vergütungspolitik eingehend erläutert

#### Aktienbeteiligung der Mitarbeiter

UBS räumt der Aktienbeteiligung durch Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein und fördert sie durch entsprechende Programme. Mit der Zuteilung von Aktien, die einer bestimmten Sperrfrist unterliegen, wird die Verantwortung für die langfristigen Folgen von Entscheidungen und Handlungen gestärkt. Für Mitarbeiter in Positionen, die mit grosser Verantwortung verbunden sind und einen grossen Einfluss auf das Unternehmen haben können, fällt die Aktienkomponente höher aus.

Damit die Interessen der Führungskräfte von UBS mit jenen der Aktionäre in Einklang stehen, wendet UBS für die Aktienbeteiligung des Senior Management strenge Richtlinien an.

Mitarbeiter haben auch die Möglichkeit, über ein Aktienbeteiligungsprogramm UBS-Aktien zum Marktkurs (am Kaufdatum) zu erwerben, wobei sie generell für jede erstandene Aktie kostenlos zwei UBS-Optionen beziehen können. Mitarbeiter, deren jährliche leistungsabhängige Vergütung einen bestimmten Wert überschreitet, erhalten einen Teil ihrer Kompensation in

Form von UBS-Aktien oder einer Anwartschaft auf UBS-Aktien anstatt in bar. Bei diesem Plan werden ausgewählten Mitarbeitern mit ausserordentlicher Leistung Aktienoptionen gewährt, deren Ausübungspreis nicht unter dem Marktpreis der Aktien zum Zeitpunkt der Optionszuteilung liegen darf.

Auf der Grundlage der bekannten Aktienbestände in Form von Mitarbeiterbeteiligungsplänen, persönlichen Depots und individuellen Vorsorgeplänen besaßen die aktiven Mitarbeiter von UBS am 31. Dezember 2007 schätzungsweise 6% der ausstehenden Aktien (einschliesslich rund 3% in Form gesperrter Aktien). Weitere 1% könnten auf zur Ausübung vorgelegte Aktienoptionen (auf Basis des inneren Werts der Optionen) entfallen, wodurch sich insgesamt 7% der ausstehenden Aktien im Besitz von UBS-Mitarbeitern befänden. Ende 2007 besaßen über Mitarbeiterbeteiligungspläne geschätzte 52% aller Mitarbeiter UBS-Aktien und 40% aller Mitarbeiter Optionen auf UBS-Aktien.

→ In Anmerkung 30 Aktien- und andere Beteiligungspläne im Anhang zur Konzernrechnung werden die Aktienpläne von UBS eingehend besprochen

#### Ausbildung und Entwicklung

##### Führungsausbildung

UBS investiert in die Laufbahnentwicklung und den Ausbau der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Es ist ihr bewusst, dass die Förderung von Führungsfähigkeiten entscheidend ist, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern. Deshalb wird die Führungsentwicklung von UBS strukturiert angegangen.

Die Massnahmen zur Führungsentwicklung richten sich an Personen in Schlüsselpositionen, deren mögliche Nachfolger und an Mitarbeiter mit hohem Potenzial aus dem gesamten Unternehmen. Anhand konzernweit gültiger Kriterien definiert und betreut UBS solche Talentpools.

Als integriertes Unternehmen hat UBS bei der Führungsentwicklung vielfältige Bedürfnisse. In Zusammenarbeit mit dem Leadership Institute, das für die firmenweite Führungsentwicklung auf oberster Stufe zuständig ist, stellen die Teams von Learning & Development der Unternehmensgruppen für die gesamte Firma einheitliche Angebote bereit.

Die beiden bedeutendsten Führungsprogramme des Konzerns sind die «Accelerated Leadership Experience» und die «Global Leadership Experience». Bei der Accelerated Leadership Experience handelt es sich um einen 18-monatigen Prozess, in dem die Fähigkeiten von Managern mit hohem Potenzial gestärkt werden sollen. Die Global Leadership Experience umfasst drei Programme für Führungskräfte in Schlüsselpositionen und will das Verständnis für die Organisation, die Nutzung von Chancen über Unternehmensgruppen hinweg sowie den Aufbau individueller Führungsqualitäten fördern. Seit 1999 haben mehr als 2400 Führungskräfte mindestens eines dieser Programme absolviert.

Bei UBS beteiligen sich Führungskräfte persönlich an der Ausbildung und am Mentoring talentierter Mitarbeiter. Im

Rahmen eines strukturierten unternehmensweiten Programms fungieren Mitglieder der Konzernleitung als Mentoren für Mitglieder des Group Managing Board, welche diese Rolle wiederum für Mitarbeiter in Schlüsselpositionen übernehmen. Darüber hinaus nehmen Führungskräfte an Veranstaltungen teil, um ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Ziele zu erarbeiten, die Unternehmenspläne voranzutreiben und Wissen auszutauschen. Im Juni 2007 besuchten die 86 Mitglieder der UBS-Spitze das Annual Strategic Forum, um die Faktoren zu analysieren, die die Konzernstrategie bestimmen. An der Senior Leadership Conference kamen im Oktober 2007 675 Führungsverantwortliche zusammen, um sich über die wichtigsten Geschäftsziele des Konzerns zu verständigen.

Auch die Führungskurse der einzelnen Unternehmensgruppen spielen bei der Entwicklung von Talenten eine Rolle. Beim «Leading for Growth»-Programm von Global Wealth Management & Business Banking beispielsweise analysieren die Teilnehmer ihre eigenen Führungspraktiken und werden dazu angehalten, diese für die Leistungsoptimierung ihrer Teams einzusetzen. Per Ende 2007 hatten 77% der Direktoren und 35% der Stellvertretenden Direktoren dieses Programm

absolviert. Bei der Investment Bank haben seit 2005 750 Personen an «ASCENT» teilgenommen. Im Laufe des 24-monatigen Programms werden Mitarbeiter mit hohem Potenzial, die in der Mitte ihrer Laufbahn stehen, mit aktuellen geschäftlichen Herausforderungen konfrontiert und in Kundenbetreuung und Führung geschult. 2007 wurde überdies SUMMIT eingeführt. Dieses Programm dient den 1400 Direktoren der Investment Bank zum Aufbau von Beziehungsnetzen und Partnerschaften innerhalb des Unternehmens. Das AMSLE-Programm von Global Asset Management hilft «Managers of Managers», ihre strategischen Führungsqualitäten zu festigen, wobei dies sowohl Führungs- als auch die wichtigsten fachspezifischen Kompetenzen umfasst. Mehr als 100 Führungskräfte haben seit 2005 daran teilgenommen.

#### Weiterbildung

Sämtlichen Mitarbeitern stehen Möglichkeiten für die Entwicklung ihrer beruflichen und persönlichen Fähigkeiten offen. Besteht aus geschäftlicher oder regulatorischer Sicht ein Bedarf, werden zusätzliche Ausbildungsprogramme erarbeitet, um die erforderliche Schulung zu gewährleisten. Ein Beispiel ist die Förderung geschäftsübergreifender Zusammen-

---

## Asien-Pazifik auf Wachstumskurs

In den vergangenen Jahren hat die Region Asien-Pazifik innerhalb von UBS für die höchsten Wachstumsraten gesorgt. Zwischen 2004 und 2006 verdoppelte das UBS Wealth Management in dieser Region die verwalteten Vermögen auf 151 Milliarden Franken. 2007 wurde UBS von den Finanzmedien als führender Vermögensverwalter im asiatisch-pazifischen Raum ausgezeichnet und das sechste Jahr in Folge zur «Best Private Bank in Asia» gewählt. Überdies dokumentieren die Erhebungen von Dealogic, dass UBS 2007 die rentabelste Investmentbank der Region war. Die geschäftliche Expansion erforderte zum einen zahlreiche Neueinstellungen und zum anderen vermehrte Massnahmen, um erfahrene UBS-Mitarbeiter in der Region zu halten und zu fördern. Um Spezialisten im Vermögensverwaltungsgeschäft zu gewinnen und zu binden, eröffnete UBS im April 2007 in Singapur den Wealth Management Campus – Asia Pacific. Für internatio-

nale Kunden ist Singapur nach der Schweiz das zweitgrösste Vermögensverwaltungszentrum von UBS. Deshalb nutzt die Bank diesen Campus als regionalen Knotenpunkt für die Ausbildung von Mitarbeitern und Kunden. Der Campus wurde in enger Zusammenarbeit mit der Regierung Singapurs aufgebaut und ist vom Singapore Institute of Banking and Finance anerkannt.

UBS schätzt, dass bis 2010 5000 Vermögensverwalter in diesem Campus geschult werden können. Zusätzlich zum Finanzwissen werden ihnen Informationen zur «UBS Client Experience» (einem von Kundenberatern angewandten strukturierten Beratungsansatz), zu Führungsgrundsätzen, zur Geschäftsstrategie und zu den Leitwerten von UBS vermittelt. Interne Spezialisten und externe Ausbildner vermitteln ein umfassendes, fachlich anerkanntes Angebot. Offener Dialog und anspruchsvolle Aufgaben fördern den Austausch von Erfahrungen

und Know-how. Der Campus ist für künftige und bestehende Mitarbeiter gedacht, die mittels gut strukturierter Lernmethoden und Lehrpläne zur Entwicklung von Kompetenzen beruflich vorankommen wollen. Für Vermögensverwaltungskunden von UBS sowie deren Kinder und Enkel werden spezielle Programme angeboten, um sie in einem sich rasch wandelnden Markt immer auf dem neuesten Informationsstand zu halten. Die jüngste Veranstaltung, das «UBS Young Generation Seminar», fand im Dezember 2007 auf dem Campus statt. Dabei handelte es sich um das erste von vier Modulen, mit denen Kunden auf spielerische und anregende Art das Anlagegeschäft und die Vermögensplanung nähergebracht werden. Die Kunden werden dadurch in die Lage versetzt, besser vom Know-how und dem Angebot von UBS in der Vermögensverwaltung zu profitieren. Ihre Beziehung zu UBS kann sich dadurch im Lauf der Zeit vertiefen.



arbeit: Für Mitarbeiter der Investment Bank wurde 2007 ein obligatorischer Online-Kurs namens «Introducing Global WM&BB to the IB» eingeführt, um das Verständnis für das Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS verbessern und aufzuzeigen, wo sich zwischen den Unternehmensgruppen neue Partnerschaften aufbauen lassen.

Für Hochschulabsolventen hat die Investment Bank neu «EXPLORE» geschaffen. Das Programm mit einer Dauer von 18 bis 24 Monaten verbindet eine massgeschneiderte geschäftsspezifische Ausbildung mit persönlichen Entwicklungsinitiativen und Gelegenheiten, ein Beziehungsnetz aufzubauen. Das 2007 lancierte Programm hilft Hochschulabsolventen, das Geschäft, die Kultur und die Leitwerte des Unternehmens besser zu verstehen. Die erste Gruppe, die diese Ausbildung durchläuft, umfasst rund 700 Mitarbeiter.

Das «Essential Management Skills»-Programm strebt den Aufbau einer unternehmensweit einheitlichen Führungskultur an und will primär die grundlegenden Führungsfähigkeiten von Linienvorgesetzten des unteren Kaders fördern. Seit seiner Lancierung Ende 2006 durchliefen 1320 Linienvorgesetzte aus dem ganzen Unternehmen dieses Programm.

Im Mittelpunkt der «Client Leadership Experience», mit der im Februar 2008 begonnen wurde, stehen die Kunden. Die Initiative besteht aus 20 regionalen Workshops, die sich spezifischen Kundensegmenten widmen – darunter Family Offices, Hedge Funds oder Finanzinstitute. Im Rahmen des unternehmensweiten Programms, das der Geschäftsentwicklung dient, tauschen sich erfahrene Kundenberater über die Möglichkeiten aus, bestimmten Kunden sämtliche Angebote von UBS zur Verfügung zu stellen und mit ihnen dadurch ein höheres Geschäftsvolumen zu erzielen.

## Engagement

Die Leitwerte von UBS sind die Basis für alle Aktivitäten des Konzerns. Die Leitwerte fliessen in Geschäftsentscheide, die Mitarbeiterführung und die täglichen Geschäftsaktivitäten und Kontakte der Mitarbeiter untereinander ein. Die Verwirklichung dieser Vision basiert auf den ethischen Grundsätzen von UBS – Diversity, Integrität, Privatsphäre und Corporate Responsibility. Unternehmerische Führung, Partnerschaft und Meritokratie sind die Kernkompetenzen, die UBS auszeichnen. Den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, hat für UBS oberste Priorität.

### Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Das Engagement der Mitarbeiter hat einen massgeblichen Einfluss auf ihre Loyalität und Leistung. Mit einer jährlichen Mitarbeiterumfrage macht sich UBS ein Bild über die Unternehmenskultur, das Engagement und die Umsetzung ihrer Leitwerte im Tagesgeschäft. Die Umfragen sind jeweils auf die einzelnen Unternehmensgruppen zugeschnitten, enthalten aber auch eine Reihe von Kernfragen und -themen, die eine konsolidierte Sicht über die Mitarbeiterantworten aus der ganzen Bank ermöglichen.

47 468 Mitarbeiter beteiligten sich im Mai 2007 an der Umfrage. Insgesamt 80% von ihnen zeigten sich mit UBS als Arbeitgeberin zufrieden. Der Wert des Referenzindex von MIDAS (einem Konsortium von Finanzdienstleistern) für die Branche liegt bei 73%. Zudem gaben 83% der Befragten an, sie seien hoch motiviert und bereit, für den Erfolg des Unternehmens Überdurchschnittliches zu leisten. 76% sagten, Diversity werde in ihrem Team geschätzt (MIDAS-Referenzindex: 73%), und 79% fühlten sich ermutigt, betriebliche Verbesserungsvorschläge einzureichen (MIDAS-Referenzindex: 76%).

Die Unternehmensgruppen und ihre jeweiligen Einheiten nehmen diese Ergebnisse ernst. Sie werden mittels klar definierter Prozesse geprüft und ausgewertet. Die Rückmeldung, es würden vermehrt Gespräche über die Laufbahnentwicklung gewünscht, veranlasste beispielsweise Global Wealth Management & Business Banking, für Mitarbeiter und Vorgesetzte Mitte 2007 Entwicklungsgespräche anzusetzen. Bei diesen in den PMM-Prozess integrierten Diskussionen wurden insbesondere individuelle Massnahmen zur Laufbahnförderung vereinbart.

## Ausgewählte Awards 2007

Unter den 10 besten Unternehmen in den USA  
für berufstätige Mütter  
(Working Mother Magazine 2007)

Unter den 50 führenden Unternehmen mit den besten  
Aussichten für eine berufliche Laufbahn  
(Business Week 2007)

Einer der 50 führenden Arbeitgeber in Grossbritannien;  
unter den 100 führenden in Europa  
(Financial Times 2007)

Zweitbester Arbeitgeber in Japan  
(Hewitt Associates 2007)

Top Leadership Award für Lernprogramme  
(Corporate University Xchange 2007)

Corporate Equality Index (Maximalwert)  
(Human Rights Campaign Foundation, USA, 2007)

#### Beratungsdienst für Mitarbeiter

UBS bekennt sich zu ihrer Verantwortung als Arbeitgeberin und unterstützt ihre Mitarbeiter auf allen Karriereabschnitten. Beispiele dafür sind die Employee Assistance Programs (EAPs) und das COACH-Programm.

UBS bietet EAPs an diversen Standorten an. Diese Programme helfen Mitarbeitern dabei, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit, Familie und persönlichen Belangen zu finden. In den USA erbringen die EAPs vielfältige Betreuungsdienste bei persönlichen Konflikten, Depressionen, Trauer und Leistungsproblemen. Sie stellen Informationen bereit, vermitteln und beantworten Fragen zur akademischen Ausbildung und zur Kinder- und Altersbetreuung. In Grossbritannien ist das EAP in ein umfassenderes Programm für Gesundheit und Wohlbefinden eingebettet, das neben Beratungs- und Vermittlungsdiensten auch medizinische Experten vor Ort und notfallmässige Kinderbetreuung einschliesst.

In der Schweiz bietet UBS aktiven und pensionierten Mitarbeitern sowie deren Angehörigen über die interne Sozialberatung unentgeltlich professionelle Hilfe an. Über ein neues Gesundheitsportal auf dem Intranet haben Mitarbeiter direkten Zugang zu zahlreichen Angeboten, die UBS in der Schweiz zur Gesundheitsvorsorge bereitstellt.

Die Gründung des COACH-Vermittlungs- und Trennungsprozesses geht auf das Jahr 2003 zurück und hat zum Ziel, vom Stellenverlust betroffene Mitarbeiter zu beraten und sie bei der internen und externen Stellensuche zu unterstützen. Bei Mitarbeitern, die ihre Stelle infolge von Restrukturierungen verlieren, wird die vertraglich festgelegte Kündigungsfrist um zwei Monate verlängert. Zudem erhalten sie weiterhin das volle Salär und Zusatzleistungen und werden bei der Suche nach einer neuen Stelle beraten

und unterstützt. Gegebenenfalls gewährt UBS zusätzlich finanzielle Hilfe für eine berufsbezogene Ausbildung. Bis heute haben mehr als 2150 Mitarbeiter von COACH Gebrauch gemacht.

#### Arbeitnehmervertretung

Das 2002 nach der Fusion zwischen dem Schweizerischen Bankverein und der Schweizerischen Bankgesellschaft gegründete UBS Employee Forum ist eine Plattform für Mitarbeiter und Management. Sie fördert den Austausch von Informationen über europäische Dossiers, die Einfluss auf den Erfolg und die Perspektiven von UBS sowie insbesondere ihre Geschäftstätigkeit in Europa haben können. Das Forum erfüllt die Vorgaben der europäischen Richtlinie 94/45, welche Unternehmen die Schaffung eines Organs zur Information und Konsultation der Mitarbeiter vorschreibt.

Im Rahmen des UK Employee Forum werden zweimal jährlich Fragen zu Gesundheit und Sicherheit, zu veränderten Arbeitsbedingungen, zur Vorsorge und zu Masseneutlassungen diskutiert.

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

# Corporate Responsibility

# Corporate Responsibility

- Corporate Responsibility ist für UBS von wesentlicher Bedeutung
- UBS unterstützt Kunden beim Umgang mit ihren Corporate-Responsibility-Risiken und -Chancen – durch entsprechende Analysen, Beratung und Produkte
- UBS engagiert sich seit vielen Jahren erfolgreich im Umweltbereich
- UBS und ihre Mitarbeiter tragen zum Wohl der Gemeinschaften bei, in denen sie tätig sind

## Das Engagement von UBS

### **Engagierte Förderung von Corporate Responsibility:**

UBS ist seit der Lancierung des UN Global Compact an dieser Initiative beteiligt und ist ein langjähriges Mitglied der UNEP Finance Initiative. Zudem ist sie eines der Gründungsmitglieder des Carbon Disclosure Project sowie Finanz- und Gründungspartner des Energy Efficiency Building Retrofit Program (ein Projekt der Klimainitiative der Clinton-Stiftung).

**Prävention von Wirtschaftskriminalität:** Als Gründungsmitglied der Wolfsberg-Gruppe verfolgt UBS einen risikobasierten Ansatz bei der Geldwäschebekämpfung.

**Bewährtes Umweltmanagementsystem:** Das Umweltmanagementsystem von UBS ist seit 1999 nach ISO 14001 zertifiziert. Die Bank hat sich 2006 zum Ziel gesetzt, den CO<sub>2</sub>-Ausstoss bis 2012 konzernweit 40% unter den Stand von 2004 zu senken.

**Einhaltung der Menschenrechte:** UBS hat 2006 eine eigene Erklärung zu den Menschenrechten verabschiedet – ein klares Zeichen, dass die Bank der Förderung und Einhaltung der Menschenrechte in ihrem Einflussbereich Bedeutung beimisst.

**Förderung lokaler Gemeinschaften:** UBS hat in den Gemeinschaften, in denen sie tätig ist, Partnerschaften aufgebaut, die sich auf «Empowerment durch Ausbildung» und «Förderung des gesellschaftlichen Umfelds» konzentrieren.

**Externe Anerkennung der Corporate-Responsibility-Aktivitäten:** UBS ist Bestandteil der Dow Jones Sustainability Indices, des FTSE4Good Index und des Climate Leadership Index.

## Meilensteine 2007

- **Socially Responsible Investments (SRI):** Die in SRI investierten Vermögen erhöhten sich 2007 um 116% auf 38,9 Milliarden Franken. UBS lancierte neue SRI-Produkte in Japan und Taiwan sowie Strategiezertifikate zu den Themen Klimawandel, Wasser und demografische Entwicklung.
- **Klimawandel:** UBS hat ihre eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber 2004 um 22% reduziert, Finanz- und Beratungsdienstleistungen für im Bereich der erneuerbaren Energien tätige Firmen erbracht, bedeutende Researchberichte zu den Folgen des Klimawandels auf Unternehmen und Branchen veröffentlicht sowie den UBS Global Warming Index und den UBS Greenhouse Index lanciert.
- **«Anti-Korruptions-Statement» der Wolfsberg-Gruppe:** UBS war aktiv an der Ausarbeitung und Publikation dieses Statements beteiligt, welche die Verbindung zwischen den Finanzinstituten und den internationalen Bestrebungen zur Korruptionsbekämpfung erläutert sowie Wege aufzeigt, wie Finanzinstitute sowohl der Korruption als auch missbräuchlichen betrieblichen Aktivitäten vorbeugen können.
- **Weltweit über 46 Millionen Franken für gemeinnützige Zwecke:** Nahezu 8000 Mitarbeiter leisteten über 80 000 Stunden Freiwilligenarbeit.

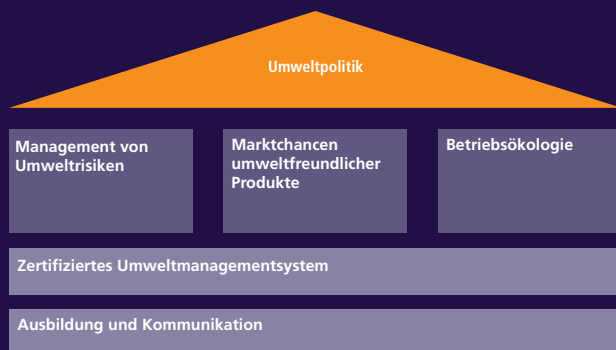
## Corporate Responsibility bei UBS



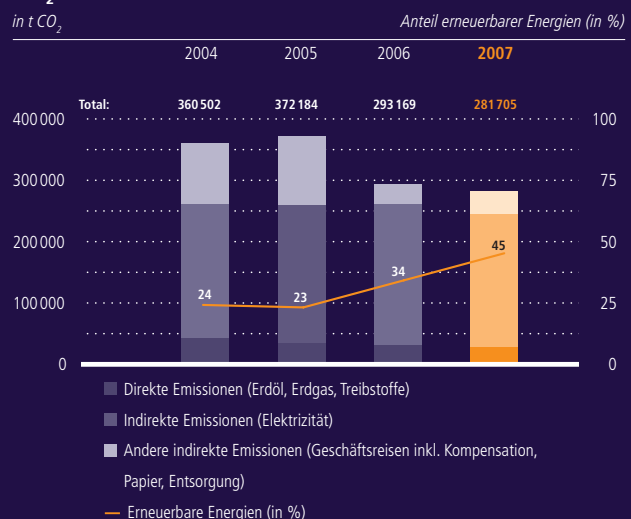
## UBS Corporate Responsibility: Struktur und Prozesse



## Fünf Grundsätze der Umweltpolitik von UBS



## CO<sub>2</sub>-Fussabdruck



# Corporate Responsibility

Für UBS als ein führender Finanzdienstleister steht die langfristige Wertschöpfung im Vordergrund. Ihres Erachtens kann UBS dieses Ziel am besten erreichen, indem sie ihren Kunden Produkte und Dienstleistungen mit Mehrwert anbietet und eine Unternehmenskultur fördert, die hohen ethischen Standards genügt. Die Bank ist fest davon überzeugt, dass die langfristige Wertschöpfung eines Unternehmens auch davon abhängt, was es über die gesetzlichen und regulatorischen Mindestanforderungen hinaus leistet. Deshalb will UBS ein Arbeitsumfeld schaffen, das auf Werten wie Chancengleichheit, Diversity und Meritokratie basiert.

UBS hat Massnahmen und Initiativen zum Schutz der Umwelt eingeführt. Sie ist zudem strengen sozialen Standards verpflichtet und unterstützt die Gemeinschaft, in der sie tätig ist. All diese Aktivitäten setzt sie im Rahmen ihrer Governance-Struktur innerhalb bestehender Geschäftsprozesse um.

→ Weitere Informationen zu den Mitarbeitern von UBS sind im Kapitel «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS» zu finden

→ Weitere Informationen zur Corporate Governance sind im Bericht «Corporate Governance und Bericht über Saläre und andere Entschädigungen» zu finden

## UN Global Compact

Als eines der ersten Unternehmen hat UBS im Jahr 2000 die «Global Compact»-Initiative der Vereinten Nationen unterzeichnet. Diese umfasst zehn Prinzipien, welche die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Korruption abdecken. Ihre geografische Reichweite umspannt mittlerweile die ganze Welt: Ende 2007 hatten mehr als 3700 Unternehmen aus 120 Ländern die «Global Compact»-Initiative unterzeichnet. Diese bildet zwar eine wichtige Grundlage in Diskussionen mit der Öffentlichkeit über die Aufgabe

von Wirtschaftsunternehmen in der Gesellschaft, doch zielt sie letztlich auf die Umsetzung konkreter Massnahmen ab. Von besonderer Bedeutung ist aus der Sicht von UBS die «Who Cares Wins»-Initiative. Sie wurde im Juni 2004 von 20 Finanzinstituten lanciert und zeigt die Fortschritte auf, die verschiedene Unternehmen beim Einbezug von Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen in die traditionellen Anlageentscheidungen erzielt haben. UBS arbeitet an dieser Initiative seit ihrer Lancierung mit und beteiligt sich auch an anderen Projekten im Rahmen des Global Compact, so unter anderem am Schweizer Netzwerk, welches 2006 gegründet wurde.

## Arbeitsstandards und Menschenrechte

Menschenrechte sind für UBS seit vielen Jahren ein Thema. Denn Personalweisungen, die Belange wie Beschäftigung, Diversity, Chancengleichheit und Diskriminierung regeln, adressieren *per se* auch Menschenrechtsfragen. UBS verfügt über umfassende Personalweisungen und -praktiken hinsichtlich Arbeitsstandards, welche regelmässig auf ihre Einhaltung überprüft werden.

Seit 2006 hat UBS eine Erklärung zu grundlegenden Menschenrechten, die den Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit darlegt, dass UBS der Einhaltung und Förderung der Menschenrechte in ihrem Einflussbereich grosse Bedeutung beimisst. Die UBS-Erklärung zu den Menschenrechten legt den Standpunkt der Bank dar und fasst die Hauptthemen in einem Dokument zusammen.

UBS setzt derzeit Initiativen um, welche die Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden betreffen – Bereiche, denen die Erklärung Priorität beimisst. Die Förderung der Diversity von Mitarbeitern war auch 2007 ein wichtiges Thema.

→ Weitere Informationen zu den Arbeitsstandards und Diversity-Programmen finden sich im Kapitel «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS»

## Corporate Responsibility bei UBS



Verantwortungsvolles Beschaffungswesen ist ein wesentlicher Schwerpunkt der Menschenrechts- und Umweltpolitik von UBS. In den vergangenen Jahren wurden Prozesse eingeführt, um in Schlüsselbereichen der Lieferkette (wie Kundengeschenke, IT-Ausrüstung oder Energieeinkauf) Menschenrechts-, beziehungsweise ökologischen Aspekten, Rechnung zu tragen. So begann beispielsweise der Lieferant, der für UBS Schirme mit dem Firmenlogo herstellt, vor fünf Jahren auf Anregung der Bank hin, in seinen Produktionsstätten in Guangzhou, China, umwelt- und arbeitsrechtliche Faktoren zu berücksichtigen. Der Lieferant genießt inzwischen einen ausgezeichneten Ruf im Bereich der Corporate Responsibility. Dadurch gewann er Kunden hinzu, die ökologische und menschenrechtliche Aspekte ihrer Lieferkette ebenfalls als wichtig erachten. Um solche Erwägungen verstärkt in die Beschaffungsprozesse einfließen zu lassen, hat UBS eine Richtlinie für das Beschaffungswesen erarbeitet. Diese erleichtert die Identifikation, Beurteilung und Überwachung von Umwelt- und Menschenrechtsrisiken, die mit Lieferanten verbunden sein können, und soll zu einer einheitlichen Entscheidungsfindung in allen Unternehmensgruppen und Regionen beitragen. Diese Richtlinie zielt auf Lieferanten und Auftragnehmer mit erhöhten Risiken ab, auf die UBS über direkte vertragliche Vereinbarungen Einfluss nehmen kann.

Darüber hinaus hat UBS Industriesektoren mit ausgeprägten Umwelt- und Sozialrisiken ermittelt. Für diese ökologisch und sozial sensitiven Sektoren erarbeitet UBS zurzeit Sektorrichtlinien, die im Geschäft mit entsprechenden Kunden Orientierungshilfe bieten sollen.

#### Umwelt

UBS hat 1992 als eine der ersten Banken die Bankenerklärung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) unterzeichnet und sich damit verpflichtet, in die Geschäftstätigkeit angemessene Umweltmassnahmen zu integrieren. Die Anstrengungen von UBS für den Umweltschutz reichen bis in die 1970er-Jahre zurück und werden inzwischen durch ein umfassendes, globales Umweltmanagementsystem abgedeckt, das nach ISO 14001 zertifiziert ist und das Bankgeschäft sowie innerbetriebliche Abläufe umfasst. UBS erachtet eine effiziente und nachhaltige Bewirtschaftung ihres Energiebedarfs wie auch die Massnahmen, die sie zur Senkung ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen ergriffen hat, als wesentliche Aktivitäten eines verantwortungsbewussten Unternehmens. Vor diesem Hintergrund hat sich die Bank im Februar 2006 zum Ziel gesetzt, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 auf ein Niveau zu senken, welches 40% unter dem Stand von 2004 liegt. Für UBS stellt der Klimawandel eine der bedeutsamsten ökologischen Herausforderungen der heutigen Zeit dar. Der Klimawandel wird global weitreichende Auswirkungen auf Ökosysteme, Gesellschaften und Volkswirtschaften haben. Um ihre Kunden beim Umgang mit dieser Herausforderung zu unterstützen, wurden diese Themen von UBS-Researchteams

adressiert sowie in das Beratungs- und Produktangebot von UBS aufgenommen.

**→ Weitere Informationen zur Umwelt sind am Ende dieses Kapitels und unter [www.ubs.com/umwelt](http://www.ubs.com/umwelt) zu finden**

#### Korruptionsbekämpfung

UBS beteiligt sich schon seit langem an der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung. Dazu setzt sie ihre internen Prozesse zur Bekämpfung der Geldwäscherei (AML-Prozess) effektiv, dynamisch und risikoorientiert um. Anfang 2007 veröffentlichte die Wolfsberg-Gruppe, zu deren Gründungsmitgliedern auch UBS zählt, ein Statement gegen die Korruption. Darin wird die Rolle der Wolfsberg-Gruppe und der Finanzinstitute im Allgemeinen bei der Unterstützung der internationalen Korruptionsbekämpfung erläutert. Zudem werden Massnahmen aufgezeigt, die Finanzinstitute zum Schutze vor Korruption in ihrer eigenen Geschäftstätigkeit und vor dem Missbrauch ihrer betrieblicher Aktivitäten in Erwägung ziehen können.

**→ Weitere Informationen zu den AML-Aktivitäten von UBS sind auf der nächsten Seite zu finden**

#### Externe Anerkennung

Die Corporate-Responsibility-Aktivitäten von UBS finden breite Anerkennung, was sich dadurch zeigt, dass UBS in vielen Indizes enthalten ist, welche solche Bestrebungen bewerten. So ist UBS beispielsweise seit der Lancierung der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) im Jahr 1999 Bestandteil dieser Indizes. Die DJSI verfolgen weltweit die Finanzperformance jener Unternehmen, die bezüglich Nachhaltigkeit eine führende Position einnehmen. UBS ist auch Bestandteil der Indexreihe FTSE4Good. Diese misst die Leistungen multinationaler Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Stakeholder-Beziehungen sowie Unterstützung der Menschenrechte. UBS ist ebenfalls Mitglied des Climate Leadership Index (CLI) seit dessen Lancierung im Jahr 2004. Der CLI informiert Anleger darüber, welche FT500-Unternehmen am umfassendsten zu Klimawandel-Themen Auskunft geben. Als Grundlage für die Bewertung dienen die Antworten der einzelnen Unternehmen zum Fragebogen des Carbon Disclosure Project (CDP).

#### Governance-Struktur Corporate Responsibility

UBS hat seit 2001 ein Corporate Responsibility Committee (CRC). Dieser Verwaltungsratsausschuss evaluiert, wie UBS den sich verändernden Erwartungen ihrer Stakeholder-Gruppen bezüglich der Unternehmensführung begegnen soll. Kommt das CRC zum Schluss, dass zwischen diesen Erwartungen und den Tätigkeiten von UBS eine wesentliche Diskrepanz besteht – und dass diese Abweichung entweder ein Risiko oder eine Chance darstellt –, kann das CRC der Konzernleitung entsprechende Handlungsvorschläge unterbreiten.



Stephan Haeringer, vollamtlicher Vizepräsident von UBS, hat den Vorsitz im CRC. Zusätzlich gehören dem CRC ein weiteres Verwaltungsratsmitglied und acht Vertreter der obersten Führungsebene der Geschäftseinheiten von UBS sowie diverser anderer Unternehmensfunktionen wie des Rechtsdienstes und der Kommunikation an. Der Ausschuss kommt zwei bis drei Mal pro Jahr zusammen. Das CRC wird in seiner Tätigkeit von einer Arbeitsgruppe unterstützt, die sich aus 22 Fachexperten aus allen Unternehmensgruppen von UBS zusammensetzt und vom Chief Communication Officer, einem Mitglied des CRC, geleitet wird.

Weder das CRC noch die Arbeitsgruppe haben operative Verantwortung für Corporate-Responsibility-Themen. Die Gesamtverantwortung für die Corporate-Responsibility-Strategie wie auch die Entscheidungsbefugnis für spezifische Massnahmen in diesem Bereich liegen bei der Konzernleitung. In der Folge werden solche Massnahmen im Rahmen der bestehenden Prozesse in den verschiedenen Unternehmensgruppen umgesetzt.

In den Zuständigkeitsbereich der Konzernleitung fallen beispielsweise die Umweltpolitik von UBS und die Ernennung eines Group Environmental Representative. Des Weiteren ernannt jede Unternehmensgruppe einen Vertreter; diese bilden zusammen mit dem Group Environmental Representative ein Komitee, welches die Implementierung der Umweltpolitik von UBS überwacht. Dem Komitee steht der Group Chief Credit Officer vor, und die Vertreter werden von Koordinatoren und funktionalen Einheiten der Unternehmensgruppen unterstützt. Zudem unterstützt dieses Komitee die Unternehmensgruppen bei der Implementierung der UBS-Erklärung zu den Menschenrechten.

### Corporate Responsibility: Sensibilisierung und Schulung

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter von UBS die Anstrengungen, welche die Bank im Bereich der Corporate Respon-

sibility unternimmt, und die diesbezüglichen Prozesse kennen. Hierzu stellt UBS den Mitarbeitern über Intranet und Internet allgemeine Informationen zur Verfügung. Darüber hinaus hat die Bank 2007 knapp 3000 Mitarbeiter aus allen Geschäftsbereichen direkt über Schulungen und Sensibilisierungsaktivitäten mit dem Thema Corporate Responsibility bei UBS vertraut gemacht. Diese Schulungen reichten von kurzen Präsentationen, die insbesondere an Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter gehalten wurden, bis hin zu ausführlicheren Präsentationen und Workshops. In Global Wealth Management & Business Banking zum Beispiel ist ein Modul über Ethik sowie unternehmerische und persönliche Verantwortung Bestandteil des Ausbildungsprogramms, das die Unternehmensgruppe ihren Führungskräften anbietet.

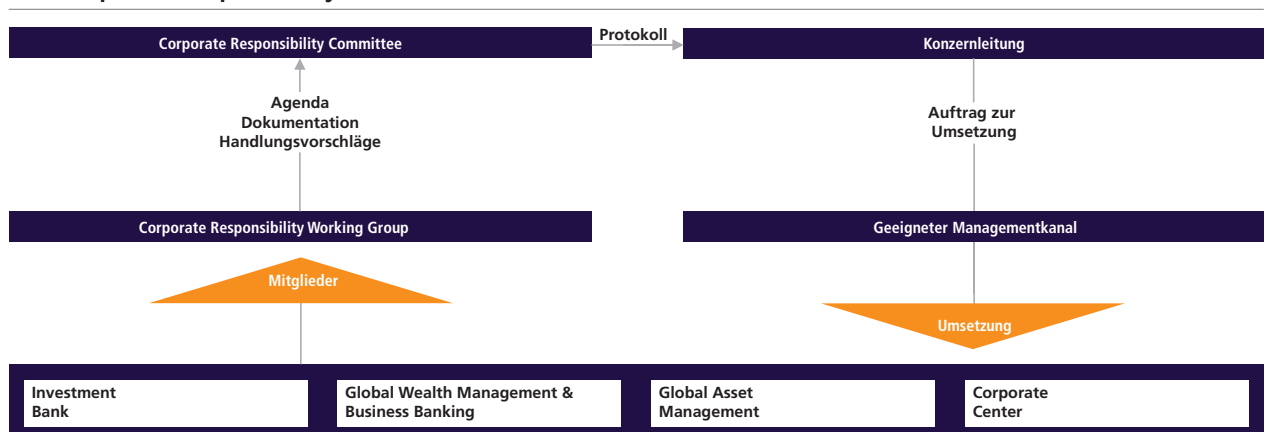
Schulungen sind auch für spezialisierte Bereiche wie zum Beispiel das Umweltmanagement und die Geldwäschereibekämpfung (AML) unabdingbar. So müssen AML- und Compliance-Mitarbeiter alle zwei Jahre eine obligatorische Schulung absolvieren, und alle neu eintretenden Mitarbeiter durchlaufen eine AML-/Compliance-Einführung. 2007 nahmen 6000 Mitarbeiter an Schulungen zu ökologischen Themen teil.

### Beitrag an die Gesellschaft – Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung

Die umfassende und laufende Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung stellt einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag dar. Die Integrität des Finanzsystems liegt in der Verantwortung aller Beteiligten. UBS nimmt diese Pflicht sehr ernst und versucht, dieses System sowohl in seiner Gesamtheit als auch in Bezug auf ihr eigenes operatives Geschäft zu schützen. Geldwäscherei und Terrorismus stellen eine reale Bedrohung dar, und jeder Einzelne hat die Aufgabe, diese Bedrohung so wirksam wie möglich zu bekämpfen.

Die Group Money Laundering Prevention Unit von UBS leitet die Bestrebungen der Bank zur Bekämpfung von Geld-

### UBS Corporate Responsibility: Struktur und Prozesse



wäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung. Sie unterstützt die Mitarbeiter hauptsächlich bei der Erkennung, Handhabung und Meldung von verdächtigen Aktivitäten, ohne die Kunden von UBS pauschal zu kriminalisieren oder das normale Geschäft der Bank zu behindern. Respekt und Schutz der Privatsphäre der Kunden von UBS behalten dabei höchste Priorität, bilden sie doch einen Grundstein der Philosophie von UBS.

Die wichtigste Grundlage zum Erreichen der Ziele der Bank ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns – zwischen den Kundenberatern, den Risikomanagern und den Kontrollstellen. Es ist für die Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, die Kunden wirklich kennenzulernen, ihre Bedürfnisse zu verstehen und bei Ungereimtheiten Fragen zu stellen. Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter in punkto «Know your Customer» (KYC) und Erkennung verdächtiger Verhaltensweisen zu fördern, werden sie regelmässig über Online-Schulungen und Seminare weitergebildet.

Bei der Bekämpfung der Geldwäscherei verfolgt UBS einen risikoorientierten Ansatz, der auf ihre verschiedenen Geschäftsbereiche und ihre spezifischen Risiken abgestimmt wird. UBS legt unter anderem einheitliche Kriterien fest, nach denen eine Geschäftsbeziehung aus Sicht der Geldwäschereibekämpfung als «mit höheren Risiken verbunden» einzustufen ist. Weiter verwendet die Bank moderne technische Hilfsmittel, um Transaktionsmuster oder ungewöhnliche Transaktionen zu identifizieren.

Besonderes Gewicht legte UBS in den letzten Jahren auf die Verbesserung ihrer Kontrollen bei Geschäften mit Regierungen und Ländern mit erhöhtem Risiko. Zu diesem Zweck löste UBS unter anderem Geschäftsbeziehungen mit Firmen- oder Privatkunden in einer beschränkten Anzahl Länder auf. Damit trug sie den zunehmenden internationalen Bedenken und ihrem Bestreben Rechnung, ihr globales Sicherheitsrisiko aktiv zu bewirtschaften – auch wenn die verbleibenden Engagements bereits sehr gering gewesen waren. Zu den betroffenen Ländern gehören Iran, Myanmar, Nordkorea und Sudan.

2007 arbeitete UBS weiter mit dem öffentlichen Sektor zusammen, um besser zu definieren, wie und in welchen Bereichen Finanzinstitute die allgemeinen gesellschaftlichen Bestrebungen zur Geldwäschereibekämpfung unterstützen können. Die Aufsichtsbehörden setzen die Umstellung vom traditionellen, «regulatororientierten» Ansatz bei der Bekämpfung der Geldwäscherei hin zur «grundsatzorientierten» Regulierung (einschliesslich des sogenannten «risikoorientierten» Ansatzes) fort. Vor diesem Hintergrund arbeitete UBS aktiv an der Erstellung der «Guidance on the Risk-Based Approach to Combating Money Laundering and Terrorist Financing» durch die Financial Action Task Force mit. Gemäss dem «risikoorientierten» Ansatz muss UBS ihre Richtlinien und Verfahren unter Einbezug der besonderen Risiken, denen sie ausgesetzt ist, neu bewerten und ihre eigenen risikoorientierten Modelle laufend weiterentwickeln. Dies war 2007 weiterhin der Fall. Wo möglich, versucht UBS mittels

einheitlicher Verfahren und Instrumente (zum Beispiel durch die Definition konsistenter Länderrisikostandards zur Identifikation sensibler Länder) die AML- und KYC-Richtlinien und -verfahren zwischen den Unternehmensgruppen zu straffen und besser aufeinander abzustimmen.

UBS setzt sich auch weiterhin für die Entwicklung und Umsetzung von Standards zur Bekämpfung von Geldwäscherei ein, die für die gesamte Finanzbranche gelten sollen. So war sie eine treibende Kraft bei der Gründung der Wolfsberg-Gruppe, die 2000 ihre ersten globalen AML-Grundsätze veröffentlichte. In den Folgejahren unterstützte UBS auch massgeblich die Ausarbeitung anderer Richtlinien, zum Beispiel bezüglich Korruption, Korrespondenzgeschäft, Anlagefonds sowie Investment und Commercial Banking. Zuletzt war UBS 2007 aktiv an der Erstellung und Herausgabe einer Erklärung der Wolfsberg-Gruppe und der Clearing House Association zur Verbesserung der Transparenz im internationalen elektronischen Zahlungsverkehr beteiligt. Eine erhöhte Transparenz soll die Wirksamkeit globaler AML- und Anti-Terrorismusfinanzierungs-Programme steigern.

## **Investition in die Gemeinschaft**

Nebst dem wirtschaftlichen Beitrag, den UBS mit ihren Mitarbeitern durch ihre Geschäftstätigkeit leistet, will sie auch positiv zum sozialen und ökologischen Wohl der lokalen Gemeinschaften beitragen, in denen sie tätig ist. Zu diesem Zweck fördert die Bank ihre gut verankerten «Community Affairs»-Programme.

Diese Programme beinhalten unter anderem direkte Geldspenden an ausgewählte Organisationen, Freiwilligenarbeit von Mitarbeitern, Spendenverdoppelungsprogramme, Sachspenden, Katastrophenhilfe und/oder Partnerschaften mit lokal tätigen Vereinen, Bildungsträgern und kulturellen Organisationen. Weltweit arbeiten regionale Teams eng mit Mitarbeitern aller Stufen zusammen, um diese «Community Affairs»-Partnerschaften und -Programme weiter auszubauen. Dabei liegt ihr Schwerpunkt auf den Kernthemen «Empowerment durch Ausbildung» sowie «Förderung des gesellschaftlichen Umfelds».

2007 spendeten UBS und ihre Stiftungen insgesamt mehr als 46 Millionen Franken für gemeinnützige Zwecke. Durch eigene Spenden und Freiwilligeneinsätze engagieren sich die Mitarbeiter von UBS ebenfalls massgeblich für die Gemeinschaft. Im vergangenen Jahr haben knapp 8000 Mitarbeiter über 80 000 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet. Je nach Region unterstützt UBS diesen Einsatz, indem sie ihnen für solche Aktivitäten pro Jahr bis zu zwei «freie» Arbeitstage gewährt.

Weiter hat UBS einige unabhängige Stiftungen und Vereine ins Leben gerufen, die Geld für karitative Zwecke in der Schweiz einsetzen. Der Verein «UBS Mitarbeiter helfen» unterstützt behinderte und benachteiligte Menschen darin, ein aktives und unabhängiges Leben zu führen. UBS unterstützt dieses Engagement und verdoppelte die 2007 gesammelten

Spenden. Das Anliegen der «UBS Kulturstiftung» ist es, Kreativität zu fördern, Kontakte zwischen Kuschtschaffenden und der Gesellschaft zu erleichtern und das Verständnis für die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen zu vertiefen. Die Stiftung unterstützt Kunst, Film, Literatur, Musik, Denkmalschutz, archäologische Projekte sowie geschichtliche und philosophische Studien in der Schweiz. Die «UBS Stiftung für Soziales und Ausbildung» setzt sich für die Förderung des schweizerischen Gemeinwohls im weitesten Sinne ein. Dabei sollen gemeinnützige oder wohltätige Institutionen, Bestrebungen oder Projekte unterstützt werden.

#### Kundenstiftung

Doch nicht nur UBS und ihre Mitarbeiter beteiligen sich an solchen Projekten. UBS bietet auch ihren Kunden die Möglichkeit, sich wohltätig zu engagieren. Die UBS Optimus Foundation investiert die Spenden ihrer Kunden in verschiedene Programme und Hilfswerke, die sich insbesondere in den Bereichen «Kinder & Talente» sowie «Medizinische & biologische Forschung» engagieren. Dabei arbeitet die Stiftung eng mit angesehenen Partnerorganisationen zu-

sammen. Die Projekte werden von einem internen Expertenteam ausgewählt, das auch die Umsetzung sorgfältig überwacht. Die Verwaltungskosten der UBS Optimus Foundation werden gänzlich von UBS getragen. Dadurch fliesen die Beiträge ihrer Kunden vollumfänglich in die Projekte. 2007 spendete die UBS Optimus Foundation nahezu 11 Millionen Franken und unterstützte damit 55 Projekte in Afrika, dem asiatisch-pazifischen Raum, Europa sowie Nord- und Lateinamerika.

#### UBS und die Umwelt

UBS unterstreicht ihr Engagement in Umweltbelangen mit ihrem globalen Umweltmanagementsystem, das seit 1999 nach ISO 14001 zertifiziert ist und sowohl das Bankgeschäft wie auch die innerbetrieblichen Abläufe umfasst. Das Umweltmanagementsystem wurde 2005 von ihrem Auditor SGS erfolgreich rezertifiziert.

UBS ist nach wie vor bestrebt, Umweltaspekte in alle Geschäftsaktivitäten mit einzubeziehen. Ihre Umweltpolitik basiert auf folgenden fünf Grundsätzen:

## Globale «Community Affairs»-Aktivitäten von UBS im Jahr 2007

In der Region **Asien-Pazifik** unterstützt UBS die Child Welfare and Holistic Organisation for Rural Development (CHORD) in Hyderabad, Indien. Die Organisation bietet Kindern, die Opfer von Kinderarbeit wurden, eine begleitete Wiedereingliederung in den normalen Schulbetrieb sowie emotionalen Beistand. Im Rahmen eines «Patenprogramms» helfen UBS-Mitarbeiter den Kindern bei den Schulaufgaben und unterstützen sie in ihrer Entwicklung und bei ihren Anstrengungen, in die Schule zurückzukehren. Letztes Jahr organisierte das UBS India Service Centre (ISC) einen «Fun Day» für 420 CHORD-Kinder, einen «Teachers' Day» an der CHORD-Schule und einen Besuch beim ISC, durch den viele Schüler erstmals Einblick in ein Grossunternehmen erhielten. Dazu ein CHORD-Schüler: «Früher arbeitete ich in einem Laden. Ich sah viele Kunden und Gesichter. Aber nie kümmerte sich jemand um

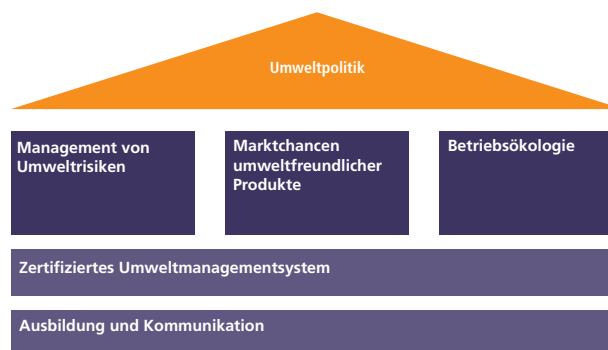
mich und meine Gefühle. Dank der CHORD-Schule habe ich das Glück, mit UBS-Mitarbeitern zu tun zu haben. Diese zaubern wieder ein Lächeln auf unsere traurigen Gesichter.»

In **Grossbritannien** arbeitet UBS mit zwei anderen Firmen der City zusammen, um zur Verbesserung der Lebensqualität in Shoreditch beizutragen. Das in East London gelegene Shoreditch gehört zu den am stärksten benachteiligten Regionen Grossbritanniens: 82% der Bevölkerung leben in Sozialwohnungen und über 30% der Schulabgänger finden keine Stelle. Die im Rahmen des «Project Shoreditch» aktiven Unternehmen arbeiten direkt mit staatlichen und nicht gewinnorientierten Organisationen für soziale Regenerierung zusammen. Ziel ist es, die Fähigkeiten, das Wissen und das Engagement der UBS-Mitarbeiter mit den Bedürfnissen der Shoreditch-Vereinigungen in Einklang zu bringen. Seit das Projekt im April 2005 ins Leben

gerufen wurde, haben über 1500 UBS-Freiwillige verschiedenste lokale tätige Verbände, Wohltätigkeitsvereine und Schulen unterstützt. Ihr Beitrag reichte dabei von Teamwettbewerben, Geschäftsplanungen und Mentoring-Programmen über Schulungen, Web Design, Arbeitsplatzbesuche bis hin zu Berufsberatung und Spendenaktionen. Die Freiwilligen leisten nicht nur Direkthilfe an die in Shoreditch ansässigen Organisationen, sondern wirken auch an der Revitalisierung des Quartiers mit. 2007 wurde dem «Project Shoreditch» vom Unternehmensnetzwerk «Business in the Community» die Auszeichnung «Positive Impact on London» verliehen. Ein wichtiges Freiwilligenprogramm in der **Schweiz** ist das Trainingsprogramm «Fit für die Wirtschaft», welches sich an Schüler im Alter von 14 bis 16 Jahren richtet. Mitarbeiter von UBS leiten diese Trainings und unterstützen die Jugendlichen bei der beruflichen

- Sie ist bestrebt, in all ihren Geschäftsfeldern Umwelt- risiken zu berücksichtigen, insbesondere im Kreditge- schäft, im Investment Banking, in der Beratung und im Research sowie bei ihren eigenen Anlagen.
- Sie will Chancen wahrnehmen, die sich auf den Finanz- märkten bezüglich umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen wie Socially Responsible Investments er- öffnen.
- Sie sucht nach Möglichkeiten, die durch ihre internen Arbeitsabläufe entstehenden Belastungen von Luft, Boden und Wasser zu verringern. Im Vordergrund steht dabei die Reduktion der Emission von Treibhausgasen. Überdies will sie die ökologischen Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen ihrer Lieferanten über- prüfen.
- Sie stellt die effiziente Umsetzung ihrer Umweltpolitik durch ihr weltweit zertifiziertes Umweltmanagementsys- tem nach ISO 14001 – der internationalen Norm für Um- weltmanagement – sicher.
- Sie integriert Umweltaspekte in ihre interne Kommunika- tion und Ausbildung.

## Fünf Grundsätze der Umweltpolitik von UBS



## Umweltleistung in Kennzahlen

Jedes Jahr hält UBS anhand von Key Performance Indicators (KPI) ihre Umweltleistung im Detail fest, was ihr einen jähr- lichen Vergleich ermöglicht. Diese KPIs basieren auf Bran- chenstandards wie der Global Reporting Initiative (GRI), der Greenhouse Gas Protocol Initiative und ISO 14064.

Orientierung, beim Schreiben von Bewerbungen und beraten sie im Umgang mit dem eigenen Geld. UBS spendet auch direkt an gemeinnützige Projekte wie die Schweizerische Berghilfe. Die Schweizerische Berghilfe wirkt der Abwanderung aus armen Berggebieten in der Schweiz entgegen, indem sie Projekte und Unterneh- mungen unterstützt, welche die Existenz alpiner Gemeinschaften nachhaltig sichern. Zudem unterstützt UBS Swisscontact, eine Schweizer Organisation für Berufsbildungs- projekte. Dadurch erhalten Mädchen und Knaben in Benin, Afrika, die Chance, beispielsweise den Beruf eines Zimmermanns, Schneiders oder Coiffeurs zu erlernen. Die Jugend- lichen, die an diesem Programm teilnehmen, werden in Lesen und Schreiben unterrichtet. Überdies werden wichtige Gesundheitsfragen wie die Prävention von AIDS behandelt.

In **Nord- und Lateinamerika** stellte die Wealth-Management-Einheit ihre neue Strategie im gemeinnützigen Bereich vor. Durch das Programm «Education as a Pathway to a Better Future» möchte UBS die Ausbildung im Kindergarten sowie in der Primar- schule und Oberstufe in einkommens- schwachen Gebieten verbessern. Im Rahmen der neuen Strategie wurde im Oktober die USA-weite Freiwilligenini- tiative «Building Brighter Futures» lanciert. Im Verlauf des Aktionsmonats packten über 2100 UBS-Mitarbeiter, Familien und Freunde in mehr als 90 Schul- und Kommunalprojekten landesweit mit an. Die Investment Bank lancierte ein Pilotausbildungs- projekt mit Earthwatch International. Diese weltweit in der wissenschaft- lichen Feldforschung und der Ausbil- dung tätige nicht gewinnorientierte Organisation will das Verständnis und die Aktivitäten fördern, welche für eine nachhaltige Umweltentwicklung

erforderlich sind. Sechs UBS-Mitarbei- ter nahmen gemeinsam mit drei Lehrern aus öffentlichen Schulen als «Earthwatch Fellows» an Klimawandel- expeditionen im nördlichen Kanada und an der Küste Zentralmexikos teil. Nach Abschluss der achttägigen Expeditionen besuchten die Fellows Kollegen und Schüler der Medill Elementary School in Chicago, Illinois, der Hart Magnet School in Stamford, Connecticut, und des Manhattan Center for Science and Math in New York, um über ihre Erfahrungen zu berichten. 2008 wird das Programm auf andere Geschäftsbereiche von UBS in Nord- und Lateinamerika ausge- dehnt werden: UBS-Mitarbeiter sollen zusammen mit lokalen Schulen das Bewusstsein für globale Umweltfragen schärfen.

→ Weitere Informationen zum «Community Affairs»-Programm von UBS finden sich im Internet unter [www.ubs.com/corporateresponsibility](http://www.ubs.com/corporateresponsibility)

Die unten stehenden Managementindikatoren bieten einen Überblick über das Umweltmanagementsystem.

### Umweltmanagement-Indikatoren

Personalbestand auf Vollzeitbasis (Ausnahmen sind angegeben)	GRI <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr endend am			Veränderung in %
		31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>Mitarbeiter Finanzdienstleistungsgeschäft<sup>2</sup></b>		<b>83 560</b>	78 140	69 569	7
In spezialisierten Umweltfachstellen <sup>3</sup>		<b>38</b>	30	25	28
<b>Umweltsensibilisierung</b>					
Ausgebildete Mitarbeiter	F5	<b>5 090</b>	2 489	2 251	104
Ausbildungszeit (Stunden)	F5	<b>2 133</b>	1 498	1 214	42
<b>Fachausbildung mit Umweltbezug</b>					
Ausgebildete Mitarbeiter	F5	<b>976</b>	977	1 010	0
Ausbildungszeit (Stunden)	F5	<b>1 420</b>	1 758	2 066	(19)
<b>Externe Umweltaudits<sup>4</sup></b>					
Auditierte Mitarbeiter	F6	<b>37</b>	30	147	23
Auditierungszeit (Tage)	F6	<b>8</b>	6	17	40
<b>Interne Umweltaudits<sup>5</sup></b>					
Auditierte Mitarbeiter	F6	<b>121</b>	154	216	(21)
Auditierungszeit (Tage)	F6	<b>38</b>	44	39	(15)

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). F steht für die GRI Umweltleistungsindikatoren (definiert im GRI Financial Services Sector Supplement). <sup>2</sup> Die Mitarbeiterzahlen zeigen den Stand per 31. Dezember 2007. <sup>3</sup> 2007: 32 UBS und 6 externe Mitarbeiter (auf Vollzeitbasis). <sup>4</sup> Die Audits wurden ausgeführt von SGS Société Générale de Surveillance SA. 2006 und 2007 wurden Überwachungsaudits und 2005 ein umfangreicherer Re-Zertifizierungsaudit durchgeführt. <sup>5</sup> Audits/Reviews von spezialisierten Umweltfachstellen. Die Umsetzung der Umweltrisikowisungen wird zusätzlich von Group Internal Audit überprüft.

### Socially Responsible Investments und umweltbedingte Marktchancen

UBS verfügt über ein grosses Know-how in der Integration ökologischer und sozialer Kriterien in ihre Research- und Beratungstätigkeit. Bereits 1996 schuf Global Asset Management eine Einheit Socially Responsible Investments (SRI). Bei SRI handelt es sich um nachhaltige Anlagen, die nebst klassischen finanzanalytischen auch ökologischen und sozialen Kriterien Rechnung tragen. Heute bestehen in allen Unternehmensgruppen und Regionen SRI-Teams, die UBS-interne SRI-Research betreiben und eine breite Palette von SRI-Anlageprodukten anbieten. Zudem nutzt die Investment Bank aktiv sich in diesem Bereich ergebende Marktchancen. Beispiele sind der Handel von Emissionszertifikaten für Kunden oder Finanz- und Beratungsdienstleistungen für Unternehmen, die im Bereich erneuerbare Energien tätig sind. Des Weiteren hat Global Wealth Management & Business Banking SRI in die UBS Client Experience integriert. Zu diesem Zweck hat sie die Instrumente für die Erstellung der Kundenprofile angepasst, das Angebot um neue bankeigene und ausgewählte externe Produkte ergänzt und interne Plattformen, die Informationen und Verkaufsunterlagen bereitstellen, optimiert. Diese Massnahmen sollen die Kundenberater dabei unterstützen, die Nachfrage der Kunden nach SRI-Produkten effektiver einzuschätzen, zu verstehen und zu erfüllen. Ein 2007 in der Schweiz durchgeführter, erfolgreicher Pilot trug zu einer Steigerung der in SRI investierten Vermögen bei. Nun wird dieser Ansatz auf andere Regionen ausgedehnt.

#### Anlageprodukte und Beratungsdienstleistungen

Um auf die in gewissen Ländern steigende Nachfrage zu reagieren, baut Global Asset Management ihr SRI-Angebot stark aus. 2007 brachte UBS beispielsweise in Japan und Taiwan SRI-Produkte auf den Markt. Das vielfältige SRI-Spektrum umfasst Produkte, die nach der «Best-in-Class»-Methode und themenorientiert verwaltet werden. Unter «Best-in-class» wird ein aktiver Ansatz verstanden, nach dem Aktien von Unternehmen selektioniert werden, die eine überdurchschnittliche ökologische, soziale und wirtschaftliche Performance sowie ein beträchtliches Wachstumspotenzial aufweisen. Das «Best-in-class»-Angebot umfasst einen globalen, einen europäischen, einen japanischen und einen taiwanesischen Fonds. Beim themenbasierten Ansatz werden Anlagen in den Bereichen Energie, Wasser und demografischer Wandel getätigt. So bietet UBS unter anderem einen «Global Innovators»-Fonds sowie strukturierte Produkte wie beispielsweise das UBS Climate Change Strategy Certificate und das UBS Water Strategy Certificate an.

Kunden von Global Asset Management werden zudem massgeschneiderte Kundenportfolios in Form von Einzelmandaten oder institutionellen Konten angeboten, die auf Ausschlusskriterien basieren. Dabei kann der Kunde gewisse Unternehmen oder Sektoren aufgrund ihrer als negativ erachteten Auswirkungen auf die Umwelt oder die Gesellschaft aus dem Portfolio ausschliessen. Dank der globalen Angebotsplattform sowie dem Investment Research von UBS kann die Bank Lösungen bereitstellen, die auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind.



In Grossbritannien verfolgt das Asset Management die Strategie, Corporate-Responsibility- und Corporate-Governance-Praktiken von Firmen, in die es investiert, positiv zu beeinflussen.

2007 lancierte die Investment Bank für ihre Kunden den UBS Global Warming Index, den UBS Greenhouse Index und andere indexgebundene Produkte. Das Team SRI Equity Sales erbringt für Alternativenenergie- und SRI-Fondsmanager Aktienhandels- und Account-Management-Dienstleistungen.

Aufgrund der offenen Architektur von UBS können Kunden zudem in SRI-Produkte von Drittanbietern investieren.

#### Investment Bank: Sell-side Research

2004 schuf die Investment Bank innerhalb ihres Aktienresearch ein SRI-Team von Sell-side-Analysten, die Empfehlungen und Berichte für professionelle Anleger schreiben. Diese Sell-side-Analysten untersuchen unter anderem Bereiche mit zunehmenden oder schwindenden Risiken. In vielen Fällen gestaltet sich die Quantifizierung von SRI-Themen schwierig. Wo möglich setzt das Team jedoch UBS-Standardmodelle wie jenes für die Wertschöpfungsanalyse ein, um die potenziellen Auswirkungen sozialer und ökologischer Themen auf den Aktienkurs von Unternehmen zu untersuchen. Die Ermittlung der massgeblichen SRI-Themen ist anspruchsvoll. Vornehmlich drei Faktoren spielen eine Rolle bei der Beurteilung, welche ökologischen und sozialen Themen von zentraler Bedeutung sind: was die Gesellschaft als wichtig erachtet, welchem Konkurrenzdruck Firmen in einer Branche ausgesetzt sind und wie die Kosten und Erträge auf die Anspruchsgruppen aufgeteilt werden.

Seit der Gründung des Teams ist das Interesse der Kunden an einigen SRI-Aspekten – vor allem dem Klimawandel – gestiegen, was sich auch in der Researchabdeckung niederschlägt. Das SRI-Team arbeitet regelmässig mit Analysten in Sektorteams zusammen, um über sich abzeichnende SRI-Trends zu schreiben. Entsprechende Researchinhalte werden von einer wachsenden Zahl von Spezialisten im Rahmen des konventionellen Research publiziert. Institutionellen Kunden von UBS steht auf dem Research Web der Bank eine SRI-Seite zur Verfügung.

Dort finden sich Publikationen des SRI-Teams sowie relevante Sektorberichte anderer Teams zu diesem Thema.

#### Global Asset Management: Buy-side Research

1996 wurde im Asset Management in der Schweiz ein SRI-Buy-side-Researchteam gegründet. Dieses erstellt interne Analysen und hat mittlerweile in die USA und nach Singapur expandiert. Das Team führt eingehende Untersuchungen zu den Themen Klimawandel, Wasser und demografischer Wandel durch. Bei der Zusammenstellung seiner SRI-Portfolios setzt es auch gezielt die Asset-Management-Researchplattform ein, die das Research von mehr als 100 Analysten umfasst. Spezialisierte Ratingagenturen ergänzen das bank-eigene Research. Zudem leistet ein wissenschaftliches Expertengremium strategische Unterstützung.

#### Global Wealth Management & Business Banking: Sekundärresearch

Das Sekundärresearchteam des Wealth Management von UBS hilft Privatanlegern, sich in einer grossen Fülle globaler Finanzdaten zurechtzufinden. Es verfolgt und interpretiert Researchinformationen zu den am meisten gehandelten Anlagekategorien. 2007 baute das Team ein SRI-Kompetenzzentrum auf, um eine hochstehende Kundenberatung sicherzustellen. Es veröffentlicht zudem detaillierte Studien zu sich abzeichnenden sozioökonomischen und ökologischen Trends wie dem Klimawandel, in denen die möglichen Auswirkungen auf die Anlagemärkte untersucht werden.

#### Finanz- und Beratungsdienstleistungen

Die Investment Bank von UBS ist im Bereich der erneuerbaren Energien tätig. Sie organisiert Finanzierungen und erbringt strategische und finanzielle Beratungsdienstleistungen für Unternehmen, die in den Sektoren Biotreibstoff, Solar-, Wind-, Wellen- und andere erneuerbare Energien tätig sind. Seit 2006 war UBS an über 20 solchen Finanzierungstransaktionen federführend beteiligt, welche Firmen aus diesem Bereich zu insgesamt mehr als 5 Milliarden US-Dollar an zu-

### SRI: Socially Responsible Investments (Nachhaltige Anlagen)

Mrd. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	GRI <sup>1</sup>	Für das Geschäftsjahr endend			Veränderung in %
		31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>UBS</b>		<b>3 189</b>	2 989	2 652	7
<b>SRI-Produkte und -Mandate von UBS</b>					
Positivselektion	F9	<b>5,42</b>	1,84	1,05	194
Negativselektion	F9	<b>32,06</b>	16,17	10,73	98
<b>Drittanbieter</b>	F9	<b>1,38</b>	N/A	0,61	N/A
<b>Total SRI verwaltete Vermögen</b>	F9	<b>38,86</b>	18,01	12,39	116
Anteil an den insgesamt verwalteten Vermögen (%) <sup>2</sup>		<b>1,22%</b>	0,60%	0,47%	

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). F steht für die GRI-Umweltleistungsindikatoren (definiert im GRI Financial Services Sector Supplement). <sup>2</sup> Total Socially Responsible Investments (SRI)/verwaltete Vermögen von UBS.

**Positivselektion:** Positivkriterien qualifizieren ein Unternehmen zur Aufnahme in einen Fonds oder ein Portfolio, wenn dessen Strategien, Prozesse und Produkte positive Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg, die Umwelt und die Gesellschaft haben. Dies beinhaltet «Best-in-Class» und thematische Investments.

**Negativselektion:** Bei der Anwendung von Negativkriterien wird in gewissen Bereichen aufgrund von ethischen, sozialen oder ökologischen Kriterien nicht investiert. Beispiele sind die Rüstungs- und die Tabakindustrie, das Glücksspiel oder Branchen, die stark umweltschädigende Auswirkungen haben.

**Drittanbieter:** Die offene Produktarchitektur von UBS bietet Kunden Zugang zu SRI-Produkten von Drittanbietern. Dies beinhaltet Positiv- und Negativselektion.

sätzlichem Kapital verhalfen. Dadurch platzierte sich UBS in den letzten beiden Jahre in den «Top Fünf» von New Energy Finance, einem spezialisierten Anbieter von Finanzinformationen und Analysen für Anleger, die in erneuerbare Energien investieren. Von diesem erhielt UBS 2006 auch die renommierte Auszeichnung «Top Underwriter».

UBS ist zudem an verschiedenen viel beachteten strategischen Unternehmenszusammenführungen beteiligt. Dazu zählt auch die Fusion zwischen US BioEnergy Corporation und VeraSun Energy Corporation, die als grösste Transaktion ihrer Art in die Geschichte des Biotreibstoffsektors einging.

UBS ist überdies Finanz- und Gründungspartner des Energy Building Retrofit Program, das im Rahmen der Klimainitiative der Clinton-Stiftung lanciert wurde. Das Programm, an dem neben UBS fünf weitere führende Finanzunternehmen, vier der weltweit grössten Energiefirmen sowie 15 Weltstädte beteiligt sind, will den Energieverbrauch in bestehenden städtischen Gebäuden senken. Die an diesem Programm

teilnehmenden Stadtregierungen und lokalen Hausbesitzer werden Gebäude sanieren, um deren Energieeffizienz zu steigern. Beteiligt sind unter anderem die Städte London, Paris, New York, Mexiko-Stadt und Tokio. UBS verpflichtete sich, Know-how und andere Ressourcen zur Schaffung von Finanzstrukturen einzubringen, um im Rahmen dieses Programms Kapital für öffentliche und private Projekte beschaffen zu können.

#### Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten

UBS handelt aktiv Emissionszertifikate und ist Mitglied der Intercontinental Exchange (ICE), eines elektronischen Handelsplatzes für Energie und Emissionszertifikate in Verbindung mit der European Climate Exchange (ECX). Beim «Cap and Trade»-Emissionshandel, wie ihn beispielsweise die EU praktiziert, erhalten Unternehmen Emissionsrechte, die ihren Emissionsausstoss begrenzen («cap»). Unternehmen, die ihre Emissionen mit geringem finanziellem Aufwand verringern können, dür-

---

## Die Anleger und der Klimawandel

Als führender Wealth- und Asset-Manager möchte UBS Anlegern bei der Beurteilung der Risiken und Chancen, die sich ihnen durch den Klimawandel eröffnen, behilflich sein. Zu diesem Zweck erstellt UBS entsprechende Analysen und fördert das Bewusstsein der Anleger, indem sie Konferenzen und Seminare zu diesem Thema durchführt. Des Weiteren ist sie durch ihre Mitarbeit am «Carbon Disclosure Project» (CDP) bestrebt, die Datenverfügbarkeit zu verbessern. Ende Januar 2007 veröffentlichte Wealth Management Research einen Bericht, der auf die wissenschaftlichen, technologischen und ökonomischen Hintergründe des Klimawandels eingeht. Die Autoren schreiben, dass der Klimawandel weit reichende Folgen für die Weltwirtschaft und das globale Investitionsklima haben wird. Der Bericht kommt zum Schluss, dass Massnahmen zur Bekämpfung der globalen Erwärmung nach und nach das Verhalten der Menschen, die Risikoprofile einzelner Industrien und die Investitionsaussichten beeinflussen werden. Gemäss dieser Analyse weisen Produkte und Prozesse für eine

verbesserte Energieeffizienz sowie die Entwicklung von erneuerbaren bzw. CO<sub>2</sub>-armen Energien ein grosses Potenzial zur Eindämmung des Klimawandels auf.

2007 arbeiteten über 60 Analysten der Investment Bank zusammen an Studien über den Klimawandel. Das Analysteam, welches die Versorgungsbranche abdeckt, wies bereits 2004 auf die Wechselwirkungen zwischen dem CO<sub>2</sub>-Ausstoss und Aktienkurs von Versorgungsunternehmen hin. Dieses Team publiziert gegenwärtig auch Artikel und Prognosen zur Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Preises an den entsprechenden Handelsplätzen. Andernorts verfassen Sektorteams Berichte zu Fotovoltaik-, Wind- und anderen alternativen Energieträgern sowie zum Thema Energieeffizienz.

UBS untersucht nicht nur die Auswirkungen des Klimawandels auf gewisse Unternehmen und Sektoren, sondern lädt auch regelmässig institutionelle Anleger und andere Kunden zu Konferenzen ein, die diese Themen behandeln. Allein im Jahr 2007 veranstaltete UBS acht Konferenzen und Seminare, an denen sich renom-

mierte Referenten in London, Tokio, Hongkong, Amsterdam, Stockholm, Paris und New York zu Fragen zum Klimawandel äusserten. So gehört beispielsweise die UBS Global Alternative Energy Conference in New York zu den grössten Veranstaltungen ihrer Art. Dort bietet sich die Gelegenheit, Anleger und Manager von führenden Firmen dieses Sektors zu treffen. UBS ist eines der Gründungsmitglieder des «Carbon Disclosure Project» (CDP), eines gemeinschaftlichen Projekts von institutionellen Anlegern. Dabei werden die weltweit grössten Unternehmen aufgefordert, Informationen zu ihren Treibhausgasemissionen sowie zu den Geschäftsrisiken und -chancen zu veröffentlichen, die sich für sie durch den Klimawandel ergeben. Im Gegensatz zu früheren Jahren schien sich 2007 das Bewusstsein der an der Umfrage beteiligten Firmen zunehmend in konkreten CO<sub>2</sub>-Strategien niederzuschlagen: 76% der befragten Unternehmen gaben Zielwerte und Zeitpläne für die Reduktion von Treibhausgasen an. Gegenüber den 48% im Vorjahr stellt dies eine markante Zunahme dar.

---



fen ihre ungenutzten Zertifikate an Unternehmen, die diese benötigen, weiterverkaufen («trade»). Dadurch wird ein Handel mit Emissionsrechten geschaffen, der dazu führt, dass Emissionsreduktionen kosteneffizient erfolgen. Durch den Handel mit CO<sub>2</sub>-Finanzinstrumenten kann UBS ihre Kunden bei ihren Aktivitäten an den Emissionsmärkten unterstützen.

## Management von Umwelt Risiken

Für UBS ist es von zentraler Bedeutung, die mit ihren Geschäftstransaktionen verbundenen Umwelt Risiken zu ermitteln, zu bewirtschaften und zu kontrollieren. So können beispielsweise der Cashflow oder die Vermögenswerte einer Gegenpartei durch Umweltaspekte wie ineffiziente Herstellungsverfahren oder Altlasten eines Gebäudes beeinträchtigt werden. Ein weiteres Beispiel ist das Haftungsrisiko, das entsteht, wenn die Bank eine ökologisch bedenkliche Sicherheit in ihre eigenen Bücher übernimmt.

UBS besitzt langjährige Erfahrung im Management von Umwelt Risiken: Schon seit 1994 werden Kreditbegehren von Schweizer Firmenkunden auf Umwelt Risiken hin überprüft und im Jahr 1999 publizierte die Investment Bank ihre erste Umwelt richtlinie. Seither hat UBS ihre Umwelt risikopolitik laufend angepasst und weiterentwickelt.

Der grundlegende Ansatz von UBS bei der Bewirtschaftung von Umwelt Risiken leitet sich vom ISO-Standard 14001 ab: In einem ersten Schritt werden wesentliche Umwelt Risiken der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen der Bank beurteilt. Das Resultat dieser Analyse wird jährlich überprüft und zeigt, dass materielle Risiken am ehesten in den Kredit- und Kapitalmärkten im Bereich der Unternehmenskredite, des Investment Banking und der direkten Infrastrukturinvestitionen auftreten. In einem zweiten Schritt werden für jedes Produkt und jedes Kundensegment, dessen Risiko als erhöht eingestuft wurde, umweltbezogene Prozesse und Instrumente geschaffen, die auf ihr spezifisches Risikoprofil abgestimmt sind, und diese in die bestehenden Prozesse integriert. Dazu zählt die Due Diligence bei Transaktionen oder Anlagen sowie das kontinuierliche Risikomanagement.

### Global Wealth Management & Business Banking

Die Einschätzung von Umwelt Risiken erfolgt in der Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking im Rahmen eines dreistufigen Prozesses. Der Kundenberater analysiert in einem ersten Schritt die finanziellen Risiken, die mit Umweltaspekten wie der Einhaltung der Umweltgesetze, der Arbeitssicherheit, Altlasten und Naturgefahren verbunden sind. Lassen sich Risiken nach der ersten Prüfung nicht ausschliessen, nimmt ein Credit Officer eine zweite Prüfung vor. Er beurteilt, ob die ermittelten Risiken transparent genug sind, um die Kreditentscheidung treffen zu können. Transaktionen, die ein erhöhtes Umwelt risiko mit sich bringen, werden einer dritten

Prüfung – einer detaillierten Umwelt risikoprüfung – unterzogen. Diese Dienstleistung erbringt das Kompetenzzentrum für Umwelt Risiken der Unternehmensgruppe. 2007 wurden 36 solche detaillierten Bewertungen durchgeführt. Sind mit einer Transaktion substanzielle Umwelt Risiken verbunden, kann die Bank auf verschiedene Arten vorgehen: Sie kann die Konditionen des Kreditvertrags anpassen, mit dem Kunden mögliche Korrekturmassnahmen beraten oder die Transaktion ganz ablehnen.

### Investment Bank

Die «Global Environmental Risk Guidelines» finden auf alle Transaktionen, Dienstleistungen und Tätigkeiten der Investment Bank Anwendung. Hinzu kommen Standards für Umwelt Risiken, die in die Due-Diligence- und Genehmigungsverfahren der Investment Bank integriert sind. Die Mitarbeiter der Investment Bank identifizieren in der ersten Due-Diligence-Phase potenzielle Umwelt Risiken und melden der Environmental Risk Group (ERG) der Investment Bank signifikante Risiken. Für bestimmte Sektoren und Produkte werden routinemässig Beurteilungen durch Anwälte und/oder externe Berater eingeholt. Die ERG arbeitet bei der Bewertung der Risiken, der Festlegung von Korrekturmassnahmen und der allenfalls notwendigen Weiterführung der Due Diligence mit den betreffenden Geschäfts- und Kontrollfunktionen zusammen. Auf diese Weise kann das zuständige Senior Business Committee im Zuge seiner Überprüfung der Transaktion und/oder des Kunden das potenzielle Umwelt risiko in vollem Umfang berücksichtigen. Zusätzlich bietet die ERG Schulungen und Sensibilisierungsveranstaltungen an. 2007 führte die ERG für 500 im Bankgeschäft und in Support-Funktionen tätige Mitarbeiter sektorspezifische sowie für weitere 600 Mitarbeiter generelle Umwelt risikoschulungen durch. Zudem wirkte sie bei 108 Transaktionen im Umweltbereich als Beraterin mit.

### Global Asset Management

Die 2004 von Global Asset Management eingeführte formelle Umwelt risikomatrix, mit der potenzielle Reputations- und Umwelt Risiken von für Kunden getätigte Anlagen beurteilt werden, wird jährlich auf ihre Anwendbarkeit und Vollständigkeit überprüft. Diese Matrix stellt einen Teil des Umweltmanagementsystems dieser Unternehmensgruppe dar.

## Umwelt- und CO<sub>2</sub>-Fussabdruck

UBS beeinflusst die Umwelt auf vielfältige Weise: Für ihre Geschäftstätigkeit benötigt sie Elektrizität, ihre Mitarbeiter gehen auf Geschäftsreise, sie verbrauchen Papier und produzieren bei ihrer täglichen Arbeit Abfall. Zudem sind die Büros mit Heizungs- und Kühlungssystemen ausgestattet. Der sparsamere Umgang mit Ressourcen kann die Betriebskosten von UBS senken und ihre ökologische Leistung ver-

bessern. Durch zahlreiche Massnahmen unterstützt UBS die effiziente Führung des Geschäfts in ökologischer Hinsicht.

Umweltschutz und CO<sub>2</sub>-Fussabdruck sind für UBS schon lange ein Thema: bereits in den 1970er-Jahren gründete sie die erste Energiefachstelle.

#### CO<sub>2</sub>-Strategie und Emissionsreduktion

Im Februar 2006 entschied die Konzernleitung, die konzernweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 auf ein Niveau zu senken, welches 40% unter dem Stand von 2004 liegt. Um dieses Ziel zu erreichen:

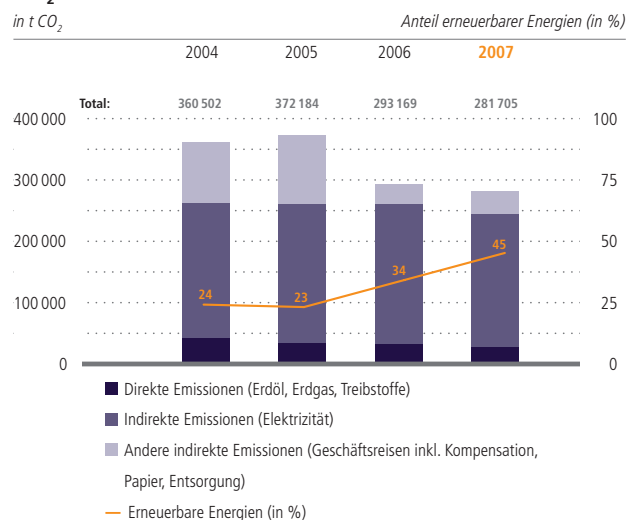
- werden Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz umgesetzt, die den Energieverbrauch in von UBS benutzten Gebäuden senken;
- wird der Anteil an erneuerbarer Energie erhöht, um Emissionen an der Quelle zu vermeiden;
- werden Emissionen, die nicht anderweitig reduziert werden können, kompensiert und neutralisiert.

Mit diesen Massnahmen ist es UBS gelungen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber 2004 um 22% zu senken. Damit ist sie ihrem Ziel von 40% bis 2012 deutlich nähergekommen.

#### Energieverbrauch und Energieeffizienz

Der Energieverbrauch hat einen wesentlichen Einfluss auf die Umweltbilanz von UBS und ist massgeblich für deren Treibhausgasemissionen verantwortlich. Im Rahmen des Programms von UBS zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses kommt der Steigerung der Energieeffizienz daher grosse Bedeutung zu. Dazu gehören Investitionen in energieeffiziente Technologien und die Förderung umweltbewussten Verhaltens. 2007 wurde UBS vom Energie-Modell Zürich dafür ausgezeichnet, dass sie ihre Energieeffizienz in der Schweiz seit 1997 um 17% verbessert hat. Für die Renovation ihrer Räumlichkeiten in Stamford wurde UBS vom US Green Building Council's Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) der Silver Standard verliehen. Das Gebäude weist zahlreiche auf die Optimierung des Energieverbrauchs ausgerichtete Funktionalitäten auf. So wird zum Beispiel die Innenbeleuchtung je nach Aussenlicht automatisch über lichtempfindliche Sensoren angepasst. UBS hat zudem einen technischen Standard entwickelt, der weltweit auf Massnahmen angewendet wird, die zur Erhöhung der Energieeffizienz

#### CO<sub>2</sub>-Fussabdruck



enz getroffen werden – beispielsweise in den Bereichen Bau, Ersatzinvestitionen und Modernisierung.

#### Erneuerbare Energie

Nebst ihren Anstrengungen zur Steigerung der Energieeffizienz ist UBS bestrebt, den eigenen Energiebedarf durch einen höheren Anteil an erneuerbaren Quellen zu decken. 2004 bezog sie für 24% ihres Energiebedarfs erneuerbare Energie und Fernwärme, 2007 waren es bereits 45%.

UBS unterzeichnete im Berichtsjahr eine neue Vereinbarung (rund 210 GWh pro Jahr), gemäss der 90% des für ihre Gebäude in der Schweiz gelieferten Stroms künftig aus erneuerbaren Quellen wie Wasser- und Solarkraftwerken stammen. Überdies erwarb sie an den US-Strommärkten Renewable Energy Credits (RECs), die 2007 10% ihres Elektrizitätsverbrauchs in den USA entsprachen.

Mit diesen beiden Verträgen hat UBS den Anteil der erneuerbaren Energie weiter erhöht und setzt so Initiativen fort, mit denen sie bereits 2000 in der Schweiz und 2003 in London begonnen hat.

#### Umweltindikatoren pro Mitarbeiter (MA)

	Einheit	2007	Trend	2006	2005
Direkter und intermediärer Energieverbrauch	kWh/MA	11 942	↘	12 736	12 925
Indirekter Energieverbrauch	kWh/MA	20 391	↓	23 974	26 024
Geschäftsverkehr	Pkm/MA	12 685	→	12 544	10 659
Papierverbrauch	kg/MA	190	→	188	197
Entsorgung	kg/MA	299	→	303	325
Wasserverbrauch	m <sup>3</sup> /MA	26,7	→	26,0	26,0
Umwelt-Fussabdruck	kWh/MA	32 530	↓	38 148	41 129
CO <sub>2</sub> -Fussabdruck	t/MA	3,43	↓	3,93	5,24

Legende: kWh = Kilowattstunde; Pkm = Personenkilometer; kg = Kilogramm; m<sup>3</sup> = Kubikmeter; t = Tonne

#### Geschäftsreisen und Kompensation

Die Geschäftsreisen sind für einen bedeutenden Teil der Treibhausemissionen von UBS verantwortlich. UBS ermutigt ihre Mitarbeiter, umweltfreundliche Alternativen zum Flug- und Strassenverkehr, wie beispielsweise Videokonferenzen, zu nutzen. Dennoch sind Geschäftsreisen für einen globalen Finanzdienstleister, der persönlichen Kundenbeziehungen eine zentrale Bedeutung beimisst, unumgänglich. UBS hat im Jahr 2006 daher entschieden, die im geschäftlichen Flugverkehr anfallenden Emissionen, d.h. über 110 000 Tonnen CO<sub>2</sub> und damit rund ein Viertel des gesamten CO<sub>2</sub>-Ausstosses der Bank, zu kompensieren. Die Kompensation dieser Emissionen bedeutet, dass UBS ihre Emissionen von Flugreisen durch Investitionen in Projekte Dritter, die in gleichem Umfang zu einer Senkung der Treibhausgase beitragen, indirekt neutralisiert. Für das Jahr 2007 wählte die Bank Projekte in Brasilien, Indien, China und Deutschland aus, die sich durch die Einhaltung internationaler Qualitätsstandards sowie einen zusätzlichen ökologischen und sozialen Nutzen auszeichnen.

#### Papier und Abfall

UBS hat neue unternehmensweite Ziele zur Reduktion von Papierverbrauch und Abfall verabschiedet. Unter anderem soll der Papierverbrauch pro Mitarbeiter bis 2009 auf ein Niveau gesenkt werden, das 5% unter jenem von 2006 liegt. Zudem will UBS den Anteil des rezyklierten Papiers auf 20% erhöhen. In Europa wird für den internen Bedarf nur noch rezykliertes Papier verwendet. Gleichzeitig will sie ihren Umwelt-Fussabdruck verkleinern, indem der Abfall (wie Plastikflaschen oder Verpackungen) um 10% pro Mitarbeiter reduziert wird und 70% des Abfalls dem Recycling zugeführt werden.

→ **Weitere Informationen zum Umweltmanagementsystem von UBS sind auf dem Internet unter [www.ubs.com/umwelt](http://www.ubs.com/umwelt) verfügbar**

Umweltkennzahlen<sup>1</sup>

		2007 <sup>2</sup>			2006 <sup>2</sup>	2005 <sup>2</sup>
	GRI <sup>3</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>	Datenqualität <sup>5</sup>	Trend <sup>6</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>	Absolut normalisiert <sup>4</sup>
<b>Total direkter und intermediärer Energieverbrauch<sup>7</sup></b>		<b>981 GWh</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	<b>951 GWh</b>	<b>918 GWh</b>
<b>Total direkter Energieverbrauch<sup>8</sup></b>	<b>EN3</b>	<b>130 GWh</b>	<b>**</b>	<b>↘</b>	<b>154 GWh</b>	<b>169 GWh</b>
Erdgas		83,3%	**	→	85,5%	86,0%
Heizöl		12,1%	***	→	11,8%	11,0%
Treibstoffe (Benzin, Diesel, Gas)		4,6%	***	↑	2,7%	3,0%
Erneuerbare Energie (Solarstrom usw.)		0,03%	***	↗	0,03%	0,02%
<b>Total intermediärer Energieverbrauch<sup>9</sup></b>	<b>EN4</b>	<b>851 GWh</b>	<b>***</b>	<b>↗</b>	<b>797 GWh</b>	<b>749 GWh</b>
Elektrizität aus Gaskraftwerken		12,3%	**	→	13,2%	14,3%
Elektrizität aus Ölkraftwerken		4,2%	***	→	4,5%	4,3%
Elektrizität aus Kohlekraftwerken		18,6%	**	↘	21,7%	22,9%
Elektrizität aus Atomkraftwerken		13,6%	**	↓	20,5%	29,9%
Elektrizität aus Wasserkraftwerken		25,5%	***	↑	21,4%	12,1%
Elektrizität aus anderen erneuerbaren Ressourcen		22,0%	***	↑	12,7%	11,1%
Fernwärme		3,8%	***	↓	6,0%	5,4%
<b>Total indirekter Energieverbrauch<sup>10</sup></b>	<b>EN4</b>	<b>1 674 GWh</b>	<b>***</b>	<b>↘</b>	<b>1 790 GWh</b>	<b>1 849 GWh</b>
<b>Total Geschäftsreisen</b>	<b>EN29</b>	<b>1 042 Mio. Pkm</b>	<b>***</b>	<b>↑</b>	<b>936 Mio. Pkm</b>	<b>757 Mio. Pkm</b>
Zugverkehr <sup>11</sup>		3,3%	**	↘	4,1%	3,7%
Strassenverkehr <sup>11</sup>		0,5%	**	↓	0,6%	0,7%
Flugverkehr		96,2%	***	→	95,3%	95,6%
<b>Anzahl Flüge (Abschnitte)</b>		<b>446 274</b>	<b>***</b>	<b>↑</b>	<b>402 629</b>	<b>358 992</b>
<b>Total Papierverbrauch</b>	<b>EN1</b>	<b>15 593 t</b>	<b>***</b>	<b>↑</b>	<b>14 013 t</b>	<b>14 020 t</b>
Recyclingpapier (post-consumer)	EN2	10,5%	***	↑	6,2%	7,1%
Frischfasern FSC <sup>12</sup>		10,7%	***	↑	0,0%	0,0%
Frischfasern ECF + TCF <sup>12</sup>		78,6%	***	↓	93,8%	92,9%
Frischfasern chlorgebleicht		0,2%	**	↑	0,0%	0,0%
<b>Total Entsorgung</b>	<b>EN22</b>	<b>24 589 t</b>	<b>***</b>	<b>↗</b>	<b>22 631 t</b>	<b>23 073 t</b>
Wertstoffe getrennt und recycelt		56,3%	***	→	58,2%	64,8%
Verbrennung		15,8%	***	↑	12,7%	9,3%
Deponie		27,9%	**	→	29,1%	25,9%
<b>Total Wasserverbrauch</b>	<b>EN8</b>	<b>2,19 Mio. m<sup>3</sup></b>	<b>**</b>	<b>↗</b>	<b>1,94 Mio. m<sup>3</sup></b>	<b>1,84 Mio. m<sup>3</sup></b>
<b>Total Umweltfussabdruck<sup>13</sup></b>		<b>2 671 GWh</b>	<b>**</b>	<b>→</b>	<b>2 848 GWh</b>	<b>2 922 GWh</b>
<b>Total CO<sub>2</sub>-Fussabdruck<sup>14</sup></b>		<b>281 705 t</b>	<b>***</b>	<b>→</b>	<b>293 169 t</b>	<b>372 184 t</b>
Total direktes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 1) <sup>15</sup>	EN16	26 701 t	***	↓	31 519 t	34 556 t
Total indirektes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 2) <sup>15</sup>	EN16	218 681 t	**	→	230 015 t	225 854 t
Total übriges indirektes CO <sub>2</sub> (GHG Scope 3) <sup>15</sup>	EN17	149 323 t	***	↑	132 635 t	111 773 t
Total CO <sub>2</sub> -Offsets (geschäftsbedingte Flugreisen) <sup>16</sup>		113 000 t	***	↑	101 000 t	-

**Legende:** GWh = Gigawattstunde; Pkm = Personenkilometer; t = Tonne; m<sup>3</sup> = Kubikmeter; Mio. = Million.

<sup>1</sup> Alle Beträge basieren auf dem Erkenntnisstand per Januar 2008. <sup>2</sup> Berichtsperiode: 2007 (1. Juli 2006–30. Juni 2007), 2006 (1. Juli 2005–30. Juni 2006), 2005 (1. Juli 2004–30. Juni 2005). <sup>3</sup> Global Reporting Initiative (siehe auch [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). EN steht für die GRI-Umweltleistungsindikatoren. <sup>4</sup> Geringfügige Abweichungen zu 100% sind durch Rundungen möglich. <sup>5</sup> Gibt die geschätzte Unsicherheit in Prozenten der aggregierten Daten an und ist wie folgt gekennzeichnet (Konfidenzintervall 95%): bis zu 5% mit \*\*\*, bis zu 15% mit \*\*, bis zu 30% mit \*. Unsicherheit ist die mögliche Differenz zwischen einem kommunizierten Wert und dem wahren Wert. <sup>6</sup> Trend: Bei einer Datenqualität von \*\*\*/\*\*/\* wird jeweils bis zu einer Abweichung zu den Vorjahreswerten von 5/10/15% die Tendenz als gleichbleibend (→), von 10/20/30% als leicht sinkend/steigend (↘/↗) und von über 10/20/30% als sinkend/steigend (↓/↑) angegeben. <sup>7</sup> Entspricht der Energie, welche innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird. <sup>8</sup> Entspricht dem Bezug von Primärenergie, welche innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird (Öl, Gas, Treibstoffe). <sup>9</sup> Entspricht dem Bezug von Energie, welche aus der Umwandlung von Primärenergie gewonnen wird und innerhalb der operativen Grenzen von UBS verbraucht wird (z.B. Elektrizität und Fernwärme). <sup>10</sup> Bezieht sich auf Primärenergie, welche zur Produktion von Strom und Fernwärme für UBS verbraucht wird. <sup>11</sup> Zug- und Strassenverkehr: nur Schweiz. <sup>12</sup> FSC bedeutet Forest Stewardship Council. Papier aus Frischfasern, welches ohne elementares Chlor (ECF, «Elementary Chlorine Free») oder gänzlich ohne Chlorverbindungen (TCF, «Totally Chlorine Free») gebleicht wurde. <sup>13</sup> Zeigt die Umweltbelastung (z.B. durch Emissionen, Ressourcenverbrauch, Abfälle) eines Prozesses inklusive der relevanten vor- und nachgelagerten Prozesse. Sie wird über den Verbrauch an nicht erneuerbaren Energien angenähert. <sup>14</sup> CO<sub>2</sub>-Fussabdruck entspricht dem Total der CO<sub>2</sub>-Emissionen (GHG Scope 1, 2 und 3) abzüglich CO<sub>2</sub>-Offsets. <sup>15</sup> Bezieht sich auf ISO 14064 und die «Greenhouse Gas Protocol Initiative» ([www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org)), die internationalen Standards für CO<sub>2</sub>-Berichterstattung: direktes CO<sub>2</sub> (Scope 1) beinhaltet direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen von UBS; indirektes CO<sub>2</sub> (Scope 2) beinhaltet indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen in Verbindung mit der Erzeugung von Elektrizität, Wärme oder Dampf (gekauft/importiert); übriges indirektes CO<sub>2</sub> (Scope 3) beinhaltet indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen in Verbindung mit Geschäftsreisen, Papierverbrauch und der Entsorgung von Abfall. <sup>16</sup> Offsets aus Projekten Dritter zur Kompensation von Treibhausgasen, in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (CO<sub>2</sub>e). Diese Offsets kompensieren unsere durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen.

## Verifizierung durch SGS Société Générale de Surveillance SA

«Wir haben die Korrektheit der Aussagen im Umweltbericht 2007 der UBS AG überprüft und, wo immer nötig, Nachweise erbringen lassen. Wir bestätigen hiermit, dass der Bericht mit der nötigen Sorgfalt erstellt wurde, dass er inhaltlich in Bezug auf die Umweltleistung korrekt ist, die wesentlichen Aspekte des Umweltmanagementsystems der UBS AG beschreibt und dem Stand der aktuellen Praxis der UBS AG entspricht.

Wir haben auch eine Drittpartei-Verifizierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Jahren 2004 bis 2007 gemäss den Prinzipien von ISO 14064-I (2006) durchgeführt. Unserer Meinung nach sind die ausgewiesenen CO<sub>2</sub>-Emissionen korrekt, transparent und ohne materielle Fehler oder Falschaussagen und halten die Wesentlichkeitsschwelle ein.»

Elvira Bieri, Dr. Erhard Hug und Dr. Jochen Gross, Zürich, Februar 2008

---

## Corporate Responsibility in Policies und Richtlinien von UBS

UBS misst der verantwortungsvollen Unternehmensführung grosse Bedeutung bei. Dies zeigt sich unter anderem in den verschiedenen Unternehmensdokumenten, die das Verhalten aller UBS-Mitarbeiter weltweit regeln. Diese Richtlinien, deren Einhaltung die Bank regelmässig überprüft, bilden die Grundlage für ihre Geschäftstätigkeit.

In ihren Leitwerten – **Vision und Werte** – ist festgehalten, dass UBS Teil der globalen Gemeinschaft ist und ihre soziale Verantwortung wahrnimmt. UBS und ihre Mitarbeiter verhalten sich vorbildlich, denn die Wahrung der Integrität von UBS ist entscheidend für den Erhalt ihres wichtigsten Werts: ihrer guten Reputation.

Die Bank verfügt über einen **Verhaltens- und Ethikkodex**, der die für alle UBS-Mitarbeiter verbindlichen Grundsätze und Praktiken festlegt und die allgemein gültigen Standards für Fairness, Ehrlichkeit und Integrität zusammenfasst. Er bildet die Grundlage für sämtliche UBS-Policies.

### **Beschäftigung**

UBS bietet allen Mitarbeitern gleiche Beschäftigungs- und Beförderungschancen. Niemand wird aufgrund von ethnischen Hintergrund, Geschlecht, Nationalität, Alter, körperlichen Fähigkeiten, sexueller Orientierung oder Religion diskriminiert.

### **«Whistleblowing»-Schutz**

Diese Policy erlaubt es den UBS-Mitarbeitern, Handlungen, die gegen Gesetze, Bestimmungen oder Verhal-

tensregeln verstossen, einem Vertreter des oberen Managements zur Kenntnis zu bringen, ohne dass den Mitarbeitern daraus ein Nachteil entsteht.

### **Interessenkonflikte**

UBS will eine faire Behandlung all ihrer Stakeholder-Gruppen gewährleisten, ist sich aber gleichzeitig bewusst, dass Interessenkonflikte nicht immer zu vermeiden sind. Deshalb hat sie allgemeine Leitsätze erarbeitet, die die Erkennung und den richtigen Umgang mit dieser Thematik regeln. Ergänzt werden diese Leitsätze durch spezifische Policies für Situationen, in denen es zu Interessenkonflikten kommen könnte, wie Eigengeschäfte oder das Anbieten bzw. Annehmen von Geschenken. Die Investment Bank von UBS hat zudem spezielle Policies für Interessenkonflikte im Zusammenhang mit ihrer Researchtätigkeit formuliert.

### **Bekämpfung von Geldwäscherei und von Bestechung von Amtsträgern**

UBS hat sich der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung verpflichtet. Dazu hat sie diverse Policies erlassen sowie einen effizienten Rahmen für die Risikobewirtschaftung mit einer eigenen Einheit geschaffen, der UBS Group Money Laundering Prevention Unit. Die Bestechung von Amtsträgern soll durch adäquate interne Prozesse verhindert werden, die vorsehen, dass die Übertragung von Vermögenswerten durch UBS oder ihre Mitarbei-

ter an Amtsträger vorgängig bewilligt werden muss.

### **Mitgliedschaften und Vergabungen**

Die Handhabung und einheitliche Behandlung von Mitgliedschaften und Vergabungen durch UBS und ihre Mitarbeiter weltweit ist in einer speziellen Policy geregelt. Diese hält fest, dass Vergabungen Beiträge à fonds perdu an Organisationen sind, deren Tätigkeiten (unter anderem) gemeinnützigen, karitativen und kulturellen Zwecken oder der Bildung dienen.

### **Informationssicherheit**

UBS befolgt bezüglich Informationssicherheit die höchsten Standards. Sie hält die Gesetze und regulatorischen Vorschriften in diesem Bereich ein und nimmt so ihre Pflicht gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären wahr.

### **Umweltmanagement**

Die Umweltpolitik von UBS hält die Grundsätze für den Umgang mit Umweltrisiken und -chancen fest. UBS ist bestrebt, Umweltaspekte in alle Geschäftsaktivitäten mit einzubeziehen.

### **Menschenrechte**

Die UBS-Erklärung zu den Menschenrechten legt dar, wie die Bank die Einhaltung der Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs fördert.



# Die Unternehmensgruppen von UBS



# Global Wealth Management & Business Banking

- Führender Anbieter von Finanzdienstleistungen für vermögende Kunden
- Führende Bank in der Schweiz für Privat- und Firmenkunden
- Rentabilität und Neugeldzufluss 2007 auf Rekordniveau

## Geschäftsbeschreibung

Global Wealth Management & Business Banking umfasst folgende Geschäftseinheiten, deren Ergebnisse separat ausgewiesen werden:

**Wealth Management International & Switzerland** bietet eine umfassende Palette an Produkten und Dienstleistungen, die ganz auf die Bedürfnisse vermögender und sehr wohlhabender Kunden weltweit (ausser Kunden in den USA) zugeschnitten sind. Dieser kundenorientierte Service wird durch ein globales Geschäftsstellennetz wie auch über Finanzintermediäre erbracht. Den Kunden steht dank der offenen Produktplattform ein breites Spektrum an sorgfältig geprüften, erstklassigen Drittprodukten zur Verfügung, die das Angebot von UBS ergänzen

**Wealth Management US** bietet hoch entwickelte Produkte und Dienstleistungen an, die sich speziell an die Bedürfnisse von Emerging-Affluent-, Affluent-, High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kunden in den USA richten

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

## Performance 2007

### Wealth Management International & Switzerland

- Dank rekordhohen Neugeldern von 125,1 Milliarden Franken (2006: 97,6 Milliarden Franken) stiegen die verwalteten Vermögen auf einen Höchststand von 1294 Milliarden Franken (plus 14% gegenüber 2006).
- Rekordhoher Vorsteuergewinn von 6306 Millionen Franken (plus 21% gegenüber 2006).
- Verbesserung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses – im fünften Jahr in Folge – auf 50,9%.

### Wealth Management US

- Steigerung des Ergebnisses vor Steuern auf 718 Millionen Franken (plus 23% gegenüber dem Vorjahr) trotz eines schwächeren US-Dollars. Rekordhohe vermögensabhängige Erträge und geringerer Sachaufwand.
- Hoher Neugeldzufluss von 26,6 Milliarden Franken (2006: 15,7 Milliarden Franken). Die verwalteten Vermögen stiegen auf 840 Milliarden Franken, was auf steigende Märkte, den Zufluss von Neugeldern und die erstmalige Verbuchung von McDonald Investments zurückzuführen ist.

### Business Banking Switzerland

- Rekordergebnis vor Steuern von 2460 Millionen Franken (2006: 2356 Millionen Franken), in erster Linie dank höheren Erträgen.
- Anhaltend hohe Effizienz bei einem Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 57,3%.

## Ergebnis nach Geschäftseinheiten

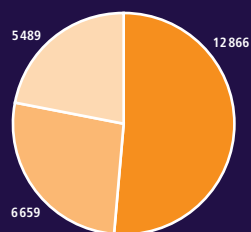
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
Für das Geschäftsjahr endend am oder per	31.12.07	31.12.06	31.12.07	31.12.06	31.12.07	31.12.06	31.12.07	31.12.06
Total Geschäftsertrag	12 866	10 798	6 659	5 863	5 489	5 270	25 014	21 931
Total Geschäftsaufwand	6 560	5 595	5 941	5 281	3 029	2 914	15 530	13 790
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>6 306</b>	<b>5 203</b>	<b>718</b>	<b>582</b>	<b>2 460</b>	<b>2 356</b>	<b>9 484</b>	<b>8 141</b>
Neugelder (Mrd. CHF)	125,1	97,6	26,6	15,7	4,6	1,2	156,3	114,5
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	1 294	1 138	840	824	164	161	2 298	2 123
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 811	13 564	19 347	18 557	15 932	15 913	51 090	48 034

## Total Geschäftsertrag

Mio. CHF

Für das Geschäftsjahr 2007

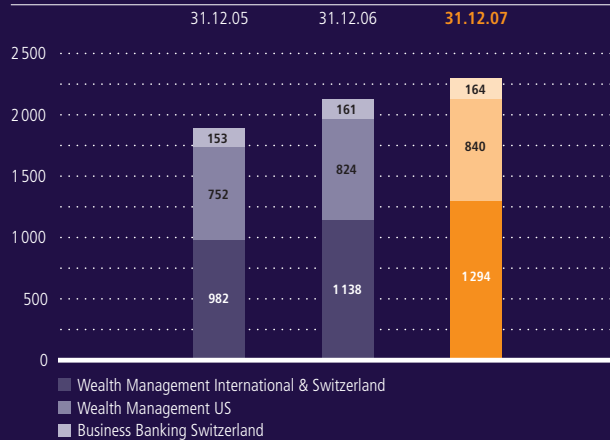
Total: 25 014 Mio. CHF



- Wealth Management International & Switzerland
- Wealth Management US
- Business Banking Switzerland

## Verwaltete Vermögen

Mrd. CHF



- Wealth Management International & Switzerland
- Wealth Management US
- Business Banking Switzerland

## Struktur von Global Wealth Management & Business Banking



# Global Wealth Management & Business Banking

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

## Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Geschäftsertrag	24 841	21 775	19 131	14
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1</sup>	173	156	107	11
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>25 014</b>	<b>21 931</b>	<b>19 238</b>	<b>14</b>
Barkomponente	10 535	9 043	8 252	16
Aktienkomponente <sup>2</sup>	357	306	237	17
Total Personalaufwand	10 892	9 349	8 489	17
Sachaufwand	3 141	3 028	2 845	4
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	1 171	1 118	960	5
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	241	232	226	4
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	85	63	56	35
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>15 530</b>	<b>13 790</b>	<b>12 576</b>	<b>13</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>9 484</b>	<b>8 141</b>	<b>6 662</b>	<b>16</b>

## KPIs

Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>3</sup>	62,5	63,3	65,7
---	------	------	------

## Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>4</sup>	41,9	39,3	34,7
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	169 650	155 158	147 348
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>5</sup>	5 828	5 978	5 407
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>6</sup>	22 793	21 494	20 142

## Zusätzliche Informationen

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	2 298	2 123	1 887
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>7</sup>	156,3	114,5	98,5
Kundenvermögen (Mrd. CHF)	3 554	3 337	2 895
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	51 090	48 034	44 612

<sup>1</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung 2007). <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3</sup> Total Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag. <sup>4</sup> Ergebnis vor Steuern / durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>5</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>6</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen. <sup>7</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge.

## **Geschäftsprofil**

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

## **Organisationsstruktur**

Die Unternehmensgruppe Global Wealth Management & Business Banking wurde am 1. Juli 2005 gegründet und umfasst das Wealth-Management-Geschäft von UBS weltweit sowie das Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft. Gleichzeitig wurde die für das Municipal-Finance-Geschäft verantwortliche Einheit, die bis zu diesem Zeitpunkt bei Wealth Management US angesiedelt war, in den Fixed-Income-Bereich der Investment Bank übertragen.

Global Wealth Management & Business Banking wird vollständig integriert geführt und ist auf die wichtigsten geografischen Märkte ausgerichtet. Die Finanzergebnisse werden allerdings für die folgenden Geschäftseinheiten separat ausgewiesen:

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

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

Aufgrund des starken Wachstums des internationalen Vermögensverwaltungsgeschäfts von UBS wurde Ende 2007 die Managementstruktur von Global Wealth Management & Business Banking auf regionaler Basis verbreitert. Dabei wurden die folgenden regionalen Einheiten definiert: Asia/Pacific; Western Europe, Mediterranean, Middle East & Africa; North, East & Central Europe; Switzerland; und Wealth Management Americas. Diese Struktur wird die Entscheidungswege verkürzen, das Wachstum fördern und die Ausrichtung auf die lokalen Kundenbedürfnisse weltweit verstärken.

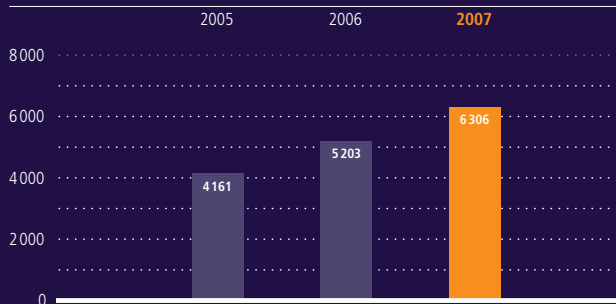


# Wealth Management International & Switzerland

- Gehört zu den weltweit führenden Anbietern im Wealth Management
- 2007 war ein Rekordjahr bezüglich Rentabilität, Neugeldzufluss und verwaltete Vermögen
- Globale Reichweite – 5774 Kundenberater in 110 Geschäftsstellen in der Schweiz und 93 Niederlassungen weltweit
- Weitere Expansion durch erfolgreiche Wachstumsinitiativen in Asia/Pazifik sowie im europäischen Inlandgeschäft

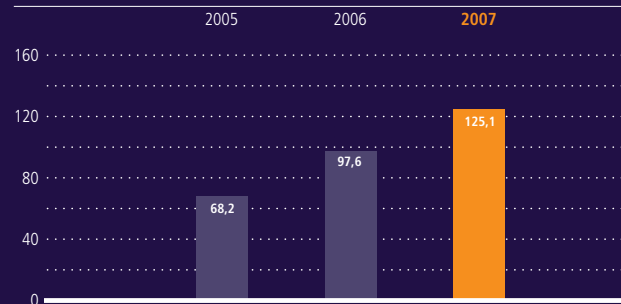
## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Neugelder

Mrd. CHF

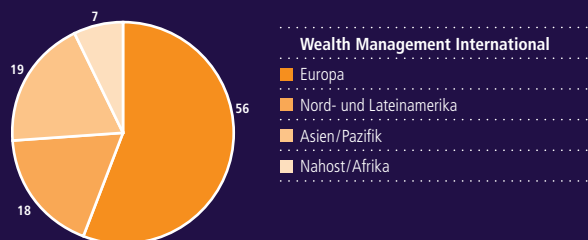


## Verwaltete Vermögen nach Kundendomizil

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: CHF 1 013 Mrd. CHF

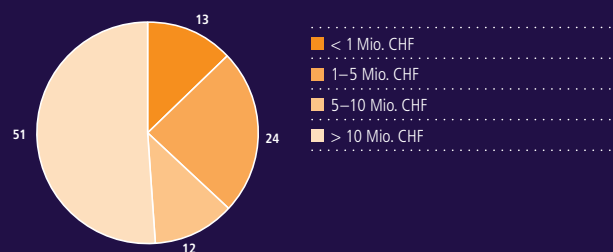


## Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: 1 294 Mrd. CHF



# Wealth Management International & Switzerland

## Geschäftsbeschreibung

**UBS blickt auf eine über 140-jährige Tradition zurück und verwaltete per 31. Dezember 2007 Kundenvermögen in Höhe von 1294 Milliarden Franken. Über ein globales Netzwerk erbringen die 5774 Berater von Wealth Management International & Switzerland qualitativ hochwertige, massgeschneiderte Dienstleistungen für Kunden auf der ganzen Welt.**

### Geschäftsprofil

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

Die Kundenberater erbringen – dank engen Kundenbeziehungen und ihrem Zugang zu sämtlichen innerhalb von UBS verfügbaren Ressourcen – eine Fülle von Wealth-Management-Dienstleistungen: von der Vermögensverwaltung über die Nachlassplanung bis hin zu Corporate-Finance-Beratung und Art Banking. Den Kunden steht dank der offenen Produktplattform ein breites Spektrum an sorgfältig geprüften, erstklassigen Drittprodukten zur Verfügung, die das Angebot von UBS ergänzen.

### Organisationsstruktur

Wealth Management International & Switzerland gliedert sich in folgende Führungsbereiche:

- Asia/Pacific;
- Western Europe, Mediterranean, Middle East & Africa;
- North, East & Central Europe;
- The Americas und
- Switzerland.

### Konkurrenz

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

### Kunden und Märkte

Wealth Management ist ein Markt mit hohem langfristigem Wachstumspotenzial. Gemäss einer internen Schätzung von UBS werden die von Privatpersonen gehaltenen liquiden Vermögenswerte zwischen 2006 und 2010 jährlich um 5,7% zunehmen.

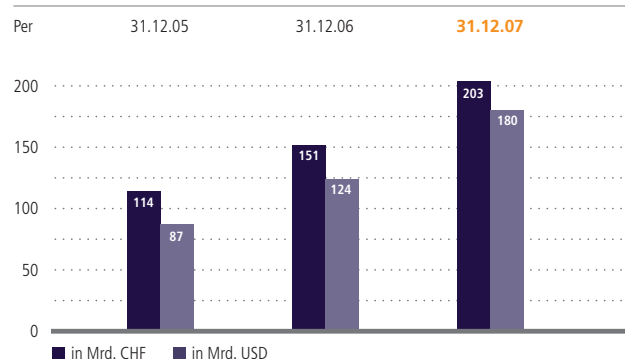
Der Wealth-Management-Markt ist stark fragmentiert. Der weltweite Marktanteil von UBS – das US-Wealth-Management-Geschäft eingeschlossen – wird von UBS auf 3,5% geschätzt.

Ein klar strukturierter Beratungsansatz unterstützt die Kundenberater bei der Schaffung von Mehrwert und sorgt dafür, dass Kunden bei UBS kompetent beraten werden. Der Beratungsansatz gliedert sich in vier klar strukturierte, komplementäre Stufen, die im Schema auf dieser Seite dargestellt werden.

### UBS Client Experience



### Entwicklung verwalteter Vermögen, Asia/Pacific







mensgruppen von UBS in der Region lassen sich Chancen gemeinsam wahrnehmen, gestützt auf ein breites Spektrum an Produkten und Dienstleistungen und eine gemeinsam genutzte Infrastruktur. Dies ermöglicht bedeutende Ertragssynergien und Kosteneinsparungen.

2007 eröffnete UBS Wealth-Management-Niederlassungen in Nagoya (Japan) und Brisbane (Australien). Zusätzlich erhielt UBS die regulatorische Bewilligung zur Umwandlung von Repräsentanzen in Taichung und Kaohsiung (beide in Taiwan) in vollwertige Geschäftsstellen.

Aufgrund der starken Nachfrage nach Wealth-Management-Dienstleistungen in der Region eröffnete UBS 2007 ein regionales Ausbildungszentrum für Mitarbeiter in Singapur. Es ist die erste von FICS (Financial Industry Competency Standards) anerkannte Institution für Ausbildungs- und Assessmentdienstleistungen im Wealth Management. Auch Kunden werden in diesen Räumlichkeiten an Kursen teilnehmen können. Für UBS ist das Wachstum in dieser Region nicht allein von der Rekrutierung neuer Berater abhängig – diese auszubilden und zu halten ist ebenso entscheidend.

#### Onshore-Geschäft Europa

Das Anfang 2001 lancierte Wealth-Management-Geschäft in Europa ist auf wohlhabende Kunden in Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien ausgerichtet. In den letzten sieben Jahren hat sich die Zahl der entsprechenden Niederlassungen in Europa mehr als verdreifacht (auf heute 56), und die verwalteten Vermögen sind von 16 Milliarden Franken 2001 auf 167 Milliarden Franken gestiegen, was einem jährlichen Wachstum von 48% entspricht. Dieses Wachstum beruhte massgeblich auf dem Neugeldzufluss in Höhe von 93 Milliarden Franken, den UBS

in den letzten sechs Jahren verzeichnete. Im europäischen Wealth-Management-Geschäft beschäftigt UBS gegenwärtig 1056 Kundenberater, gegenüber 177 Beratern Anfang 2001. Nachdem UBS ihre physische Präsenz in Europa erfolgreich aufgebaut hat und das Geschäft profitabel ist, erzielt das Wealth Management in Europa nun seit dem ersten Quartal 2006 jedes Quartal Gewinne und bildet inzwischen einen integralen Bestandteil des Geschäfts von UBS.

#### Produkte und Dienstleistungen

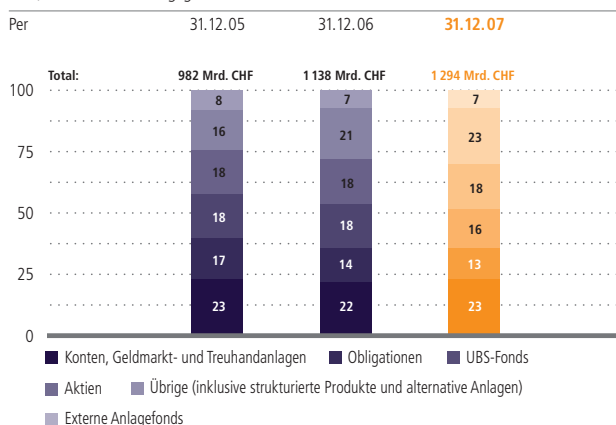
Die Kunden von Wealth Management International & Switzerland können auf das Know-how von weltweit 4000 Spezialisten zählen, die Wealth-Management-Lösungen entwickeln. Im Jahr 2007 wurde eine Beratungsgruppe für Produkte und Dienstleistungen gegründet, welche die Kundenberater dabei unterstützt, für ihre Kunden optimale Lösungen und Angebote bereitzustellen.

Dies soll sicherstellen, dass die Privatkunden Zugang zu den von Wealth Management International & Switzerland als erstklassig eingestuften Anlagen erhalten. Dazu werden eigene Ressourcen genutzt, wann immer das erforderliche Know-how UBS-intern verfügbar ist. Ansonsten werden die besten Produkte ermittelt, die auf dem Markt erhältlich sind. Die innerhalb von UBS vorgenommene Aggregierung der Kapitalflüsse privater Kunden ermöglicht diesen den Zugang zu Anlagen, die sonst einzig institutionellen Investoren offenstehen würden.

Der Kunde hat die Wahl zwischen einem Mandat mit («discretionary») oder ohne («non-discretionary») Verwaltungsauftrag. Kunden, die sich für ein Verwaltungsmandat entscheiden, übertragen die Verwaltung ihrer Vermögens-

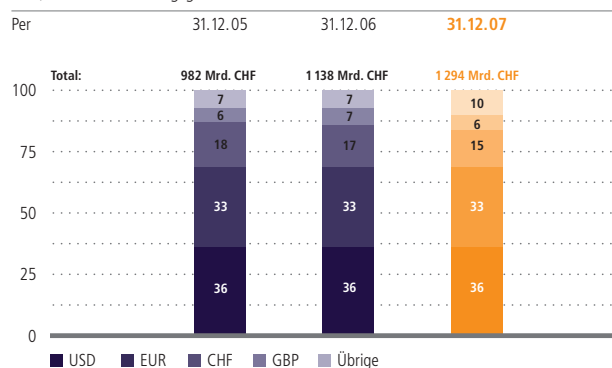
#### Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



#### Verwaltete Vermögen nach Währungen

in %, Ausnahmen sind angegeben



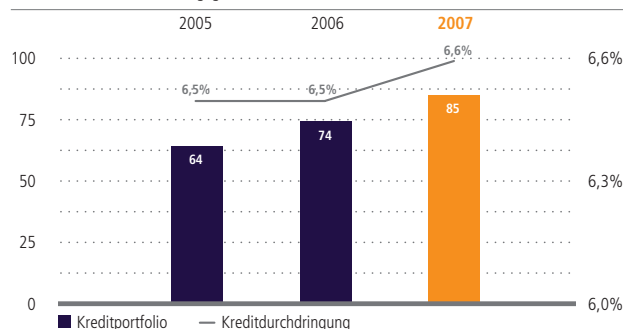
werte an ein Team professioneller Portfoliomanager. Dies schliesst auch die Anlageentscheidungen mit ein, welche die Berater in Übereinstimmung mit einer festgelegten Strategie treffen.

Kunden, die aktiv an der Verwaltung ihrer Vermögenswerte mitwirken wollen, wählen ein Mandat ohne Verwaltungsauftrag. In diesem Fall sorgen die Anlagespezialisten für die Portfolioanalyse und -überwachung und erarbeiten massgeschneiderte Vorschläge zur Unterstützung von Anlageentscheidungen. Für beide Mandatsarten werden Programme angeboten, die auf die relative Rendite ausgerichtet sind und darauf abzielen, ihre jeweilige Benchmark zu übertreffen. Für Mandate mit Verwaltungsauftrag stellt die Geschäftseinheit auch Programme zur Verfügung, die auf die absolute Rendite ausgerichtet sind. Bei diesen steht die Kapitalerhaltung bei gleichzeitiger Partizipation an einem Marktaufschwung im Vordergrund. Per Ende 2007 entfielen rund 21% der von Wealth Management International & Switzerland verwalteten Vermögen auf Mandate mit Verwaltungsauftrag.

Das Produkt- und Dienstleistungsangebot dieser Einheit entspricht den vielfältigen Bankbedürfnissen der Kunden. Allen Kunden steht eine umfassende Palette an Finanzinstrumenten offen – von einzelnen Wertschriften wie Aktien oder Anleihen bis hin zu strukturierten Produkten und alternativen Anlagen. Das von Privatkunden in alternative Anlagen und strukturierte Produkte investierte Vermögen stieg von 81 Milliarden Franken 2004 auf 238 Milliarden Franken 2007. Zusätzlich deckt die Geschäftseinheit Grundbedürfnisse von Privatkunden im Bankgeschäft über ein breites Spektrum an Produkten ab. Dieses umfasst neben Kontokorrent- und Sparkonten auch Kreditkarten, Hypotheken und Securities-Backed Lending.

## Kreditdurchdringung

Mrd. CHF, Ausnahmen sind angegeben



Das Angebot beinhaltet eine professionelle Finanzberatung, in deren Rahmen die Kunden über die verschiedenen Lebensphasen hinweg unterstützt werden. Die Vermögensplanung beinhaltet ferner Themen wie Ausbildungsfinanzierung und Schenkungen an Kinder, Art Banking und Steuerplanung, Erbschaft und Nachfolge sowie Trusts und Stiftungen. Die Corporate-Finance-Beratung richtet sich an Kunden, die Begleitung beim Erwerb oder bei der Veräusserung von Firmenvermögen wünschen.

## Vertrieb

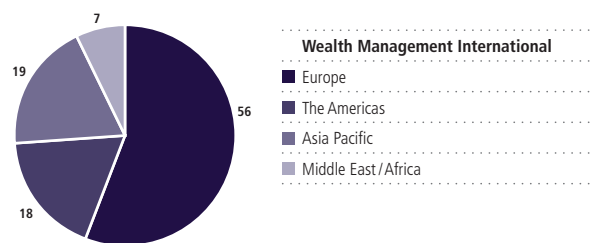
Das weit verzweigte Geschäftsstellennetz von Wealth Management umfasst 5774 Kundenberater, 110 Standorte in der Schweiz und 93 Standorte weltweit.

## Verwaltete Vermögen nach Kundendomizil

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: CHF 1 013 Mrd. CHF

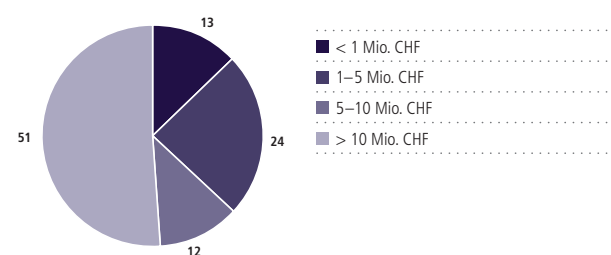


## Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: 1 294 Mrd. CHF



## Performance

### Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Geschäftsertrag	12 893	10 827	9 024	19
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1</sup>	(27)	(29)	(13)	(7)
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>12 866</b>	<b>10 798</b>	<b>9 011</b>	<b>19</b>
Barkomponente	3 704	2 999	2 491	24
Aktienkomponente <sup>2</sup>	147	138	88	7
Total Personalaufwand	3 851	3 137	2 579	23
Sachaufwand	1 064	885	804	20
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	1 531	1 479	1 371	4
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	95	84	89	13
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	19	10	7	90
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>6 560</b>	<b>5 595</b>	<b>4 850</b>	<b>17</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>6 306</b>	<b>5 203</b>	<b>4 161</b>	<b>21</b>

### KPIs

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	1 294	1 138	982	14
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>3</sup>	125,1	97,6	68,2	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>4</sup>	103	103	102	0
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>5</sup>	50,9	51,7	53,7	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag, ohne europäisches Wealth-Management-Geschäft (%) <sup>5</sup>	46,7	47,5	47,7	
Kundenberater (auf Vollzeitbasis)	5 774	4 742	4 154	22
<b>Kundenberater Produktivität</b>				
Ertrag je Kundenberater (Tausend CHF) <sup>6</sup>	2 424	2 441	2 272	(1)
Neugelder je Kundenberater (Tausend CHF) <sup>7</sup>	23 516	22 008	17 173	7
Verwaltete Vermögen je Kundenberater (Tausend CHF) <sup>8</sup>	234 504	236 879	222 474	(1)

### International Clients

Geschäftsertrag	9 739	7 907	6 476	23
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	1 013	862	729	18
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>3</sup>	115,6	90,8	64,2	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>4</sup>	101	101	100	0

### European Wealth Management (Teil von International Clients)

Geschäftsertrag	1 220	1 010	722	21
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	167	144	114	16
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>3</sup>	18,4	18,2	21,8	
Kundenberater (auf Vollzeitbasis)	1 056	870	803	21

<sup>1</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung 2007). <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3</sup> Ohne Zins- und Dividenderträge. <sup>4</sup> Geschäftsertrag / durchschnittlich verwaltete Vermögen. <sup>5</sup> Total Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag. <sup>6</sup> Geschäftsertrag / durchschnittliche Anzahl Kundenberater. <sup>7</sup> Neugelder / durchschnittliche Anzahl Kundenberater. <sup>8</sup> Durchschnittlich Verwaltete Vermögen / durchschnittliche Anzahl Kundenberater.

## Managementrechnung (Fortsetzung)

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05

### Swiss Clients

Geschäftsertrag	3 154	2 920	2 548	8
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	281	276	253	2
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>1</sup>	9,5	6,8	4,0	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>2</sup>	111	110	109	1

### Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>3</sup>	80,7	81,2	78,9	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	63 125	51 485	43 369	23
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>4</sup>	1 761	1 740	1 566	1
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>5</sup>	8 074	6 889	5 903	17

### Zusätzliche Informationen

Vermögensabhängige Erträge <sup>6</sup>	9 617	8 143	6 635	18
Kundenvermögen (Mrd. CHF)	1 651	1 436	1 235	15
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 811	13 564	11 555	17

<sup>1</sup> Ohne Zins- und Dividenden erträge. <sup>2</sup> Geschäftsertrag / Durchschnittlich verwaltete Vermögen. <sup>3</sup> Ergebnis vor Steuern / Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>4</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>5</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen. <sup>6</sup> Zinserträge, vermögensabhängige Erträge für Portfoliomanagement, Vertriebsentschädigungen, beratungs- und kontobezogene Gebühren.

### Geschäftsertragskomponenten

Der Geschäftsertrag von Wealth Management International & Switzerland setzt sich in erster Linie zusammen aus:

- Einkünften aus Vermögensverwaltungs- und Finanzplanungsdienstleistungen
- Einkünften aus Investment-Management-Dienstleistungen
- transaktionsbezogenen Einkünften
- Zinserträgen aus Kundenausleihungen.

Diese Einkünfte sind vom Marktwert der verwalteten Vermögen, vom Transaktionsvolumen und von der Höhe des Kreditportfolios abhängig. Der Geschäftsertrag wird demzufolge von Schwankungen der verwalteten Vermögen, Veränderungen der Marktbedingungen, der Anlageperformance sowie von Zu- und Abflüssen von Kundengeldern und vom Umfang der Anlegeraktivität beeinflusst.

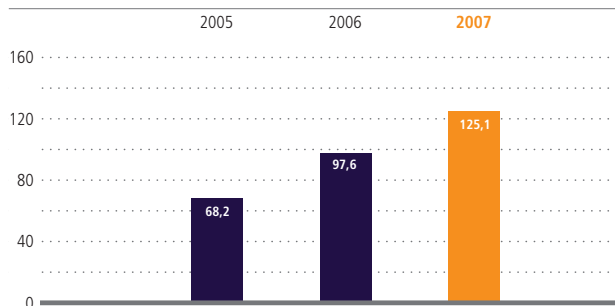
## 2007

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Im Jahr 2007 erreichte der Neugeldzufluss einen Rekordwert von 125,1 Milliarden Franken. Dies entspricht gegenüber den 97,6 Milliarden Franken im Jahr 2006 gemessen an den zugrunde liegenden Vermögenswerten per Ende 2006 einer jährlichen Zuwachsrate von 11%. Zu diesem hervorragenden Ergebnis trugen Zuwächse in sämtlichen Regionen und über das ganze Jahr hinweg bei. Insbesondere die Regionen Asia/Pacific sowie Americas, in denen die Wachstumsstrategie greift, entwickelten sich erfreulich.

### Neugelder

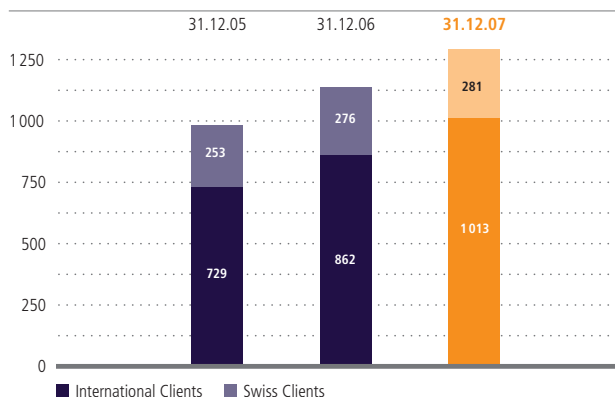
Mrd. CHF



Die verwalteten Vermögen beliefen sich per 31. Dezember 2007 auf 1294 Milliarden Franken und sind damit gegenüber den 1138 Milliarden Franken im Vorjahr um 14% gestiegen. Zu verdanken ist der Anstieg hauptsächlich dem hohen Neugeldzufluss sowie den Kursgewinnen an den Finanzmärkten. Negative Währungseffekte neutralisierten diese Entwicklung teilweise. Dazu trug auch der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken um 7% bei. Ende 2007 lauteten rund 36% der verwalteten Vermögen auf US-Dollar.

### Verwaltete Vermögen

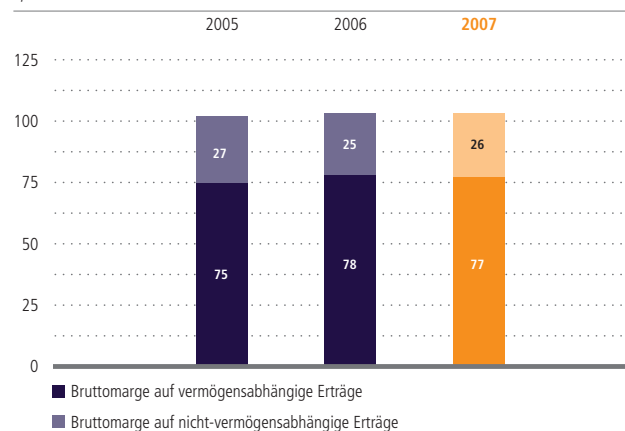
Mrd. CHF



Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen betrug 2007 103 Basispunkte und war damit unverändert gegenüber dem Vorjahr. Grund dafür ist, dass die auf anhaltend rege Kundenaktivitäten gestützte Erhöhung der vermögensunabhängigen Marge durch die Abnahme der vermögensbasierten Marge teilweise ausgeglichen wurde. 77 Basispunkte der Marge waren 2007 den vermögensabhängigen Erträgen zuzuschreiben (2006: 78 Basispunkte). Auf die vermögensunabhängigen Erträge entfielen 2007 26 Basispunkte der Marge, 1 Basispunkt mehr als im Vorjahr.

### Bruttomarge auf verwaltete Vermögen

Bp.

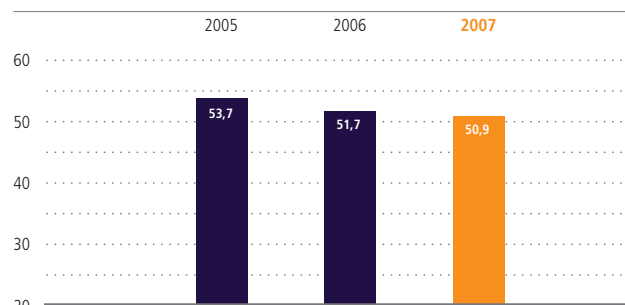


Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis verbesserte sich von 51,7% 2006 auf 50,9% im Jahr 2007. Die Kennzahl hat sich trotz der höheren Kosten, die die Umsetzung der globalen Expansionsstrategie mit sich bringt, das fünfte Jahr in Folge verbessert. Zum Ausdruck kommen darin die deutlich höheren Erträge infolge höherer verwalteter Vermögen und des Ausbaus des Lombardkreditgeschäfts. Der Anstieg des Personalaufwands (primär bedingt durch Aufstockung des Personalbestands und leistungsabhängige Vergütungen) und des Sachaufwands wurde dadurch überkompensiert.

Ohne das europäische Wealth-Management-Geschäft fiel das Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 47,5% im Jahr 2006 auf 46,7% 2007.

### Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag

in %



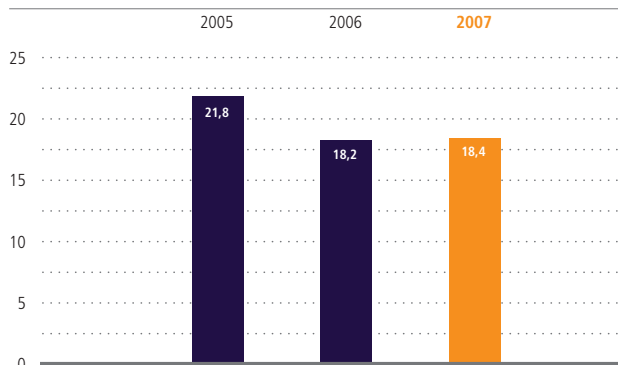
## Europäisches Wealth Management

Im europäischen Wealth-Management-Geschäft verzeichnete UBS erneut Fortschritte. 2007 betrug der Zufluss an Neugeldern 18,4 Milliarden Franken – ein Anstieg von 1% gegenüber den 18,2 Milliarden Franken im Jahr 2006. Dieses Resultat widerspiegelt einen annualisierten Neugeldzuwachs von 13% der zugrunde liegenden Vermögenswerte per Ende 2006. Die stärksten Zuflüsse stammten aus Deutschland, Grossbritannien und Italien.

UBS wird die Kennzahlen zur Leistungsmessung für das europäische Wealth Management ab dem ersten Quartal 2008 nicht mehr getrennt ausweisen. Dies weil die ursprünglich im Jahr 2001 lancierte europäische Vermögensverwaltungsinitiative sich zu einem regulären, integralen Bestandteil des Geschäfts von UBS entwickelt hat.

### Neugelder, europäisches Wealth Management

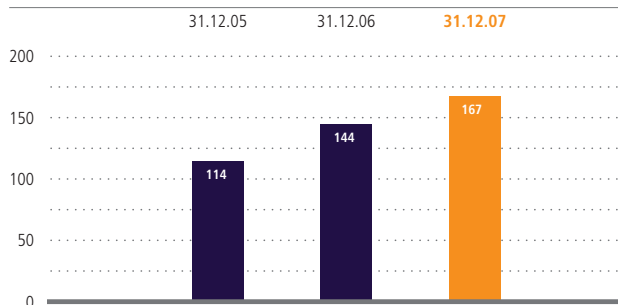
Mrd. CHF



Die verwalteten Vermögen erreichten am 31. Dezember 2007 mit 167 Milliarden Franken ein neues Rekordniveau. Sie stiegen gegenüber dem Vorjahr (144 Milliarden Franken) um 16%. Dafür verantwortlich waren der hohe Zufluss von Neugeldern aus sämtlichen Ländern sowie die gute Marktpower.

### Verwaltete Vermögen, europäisches Wealth Management

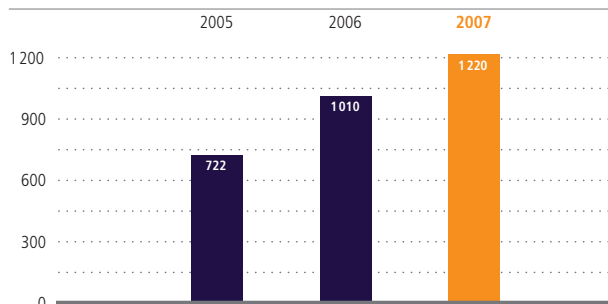
Mrd. CHF



2007 erzielte UBS im europäischen Wealth-Management-Geschäft einen Ertrag von 1220 Millionen Franken. Dies bedeutet gegenüber dem Vorjahr eine Zunahme um 21% und zeigt den Zuwachs an Vermögen und Kunden auf.

### Geschäftsertrag, europäisches Wealth Management

Mio. CHF



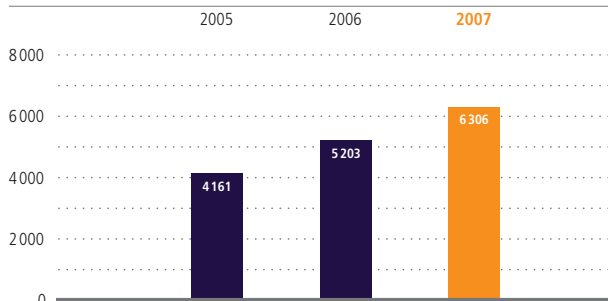
Die Zahl der Kundenberater stieg 2007 um 186 auf 1056, wobei die meisten Neuanstellungen in Deutschland und Grossbritannien erfolgten. Die Geschäftseinheit will ihre Präsenz in den europäischen Kernmärkten weiter ausbauen und wird dazu auch künftig in qualifizierte Berater investieren.

## Ergebnisse

Das Ergebnis vor Steuern für 2007 stieg gegenüber dem Vorjahr um 21% auf rekordhohe 6306 Millionen Franken. Der gesamte Geschäftsertrag erhöhte sich 2007 um 19%. Darin spiegeln sich die höheren verwalteten Vermögen, die gestiegenen besicherten Ausleihungen sowie die vermehrte Kundenaktivität. Bedingt durch die Erweiterung der Geschäftsaktivitäten im Jahr 2007 stieg der Geschäftsaufwand im Vorjahresvergleich um 17%.

### Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2007 auf 12 866 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 10 798 Millionen Franken des Vorjahres einem Plus von 19%. Das Rekordergebnis konnte erzielt werden, da sowohl die vermögensabhängigen als auch die vermögensunabhängigen Erträge zu-



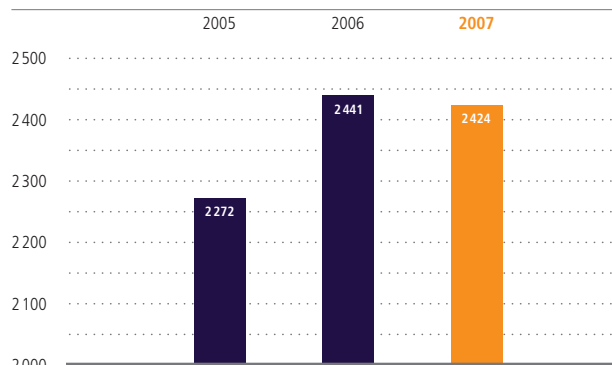
nahmen. Die vermögensabhängigen Erträge erhöhten sich dank gestiegenen verwalteten Vermögen und starken Neugeldzuflüssen um 18%. Zusätzlich stiegen aufgrund des Ausbaus im Lombardkreditgeschäft die Zinseinnahmen. Für den Zuwachs der vermögensunabhängigen Erträge um 22% waren die höheren Courtageeinnahmen verantwortlich – eine Folge der regen Kundenaktivitäten.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand nahm um 17% von 5595 Millionen Franken 2006 auf 6560 Millionen Franken 2007 zu. Grund dafür war der höhere Personal- und Sachaufwand im Zuge eines weiteren Ausbaus der Geschäftsaktivitäten. Der Personalaufwand stieg 2007 um 23% auf 3851 Millionen Franken (2006: 3137 Millionen Franken), bedingt durch die höheren leistungsabhängigen Vergütungen sowie die Salärkosten, die mit der Expansion der Geschäftsaktivitäten zunahmen. Die aktienbasierten Vergütungen nahmen 2007 aufgrund höherer Aktien- und Optionszuteilungen und des höheren Fair Value von Optionen ebenfalls zu. Der Sachaufwand stieg um 20% von 885 Millionen Franken 2006 auf 1064 Millionen Franken 2007, was höheren Reise- und Repräsentationsspesen sowie Mietkosten und Beratungshonoraren zuzuschreiben war – alles Folgen der stetigen Geschäftsexpansion. Der

#### Ertrag je Kundenberater

Tausend CHF



Aufwand für Dienstleistungen anderer Geschäftseinheiten stieg 2007 um 4% auf 1531 Millionen Franken (2006: 1479 Millionen Franken), was hauptsächlich auf den erhöhten Nutzungsgrad zurückzuführen war. Die Abschreibungen nahmen aufgrund des anhaltenden Wachstums des Geschäfts um 13% zu, von 84 Millionen Franken 2006 auf 95 Millionen Franken 2007. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen betrugen 19 Millionen Franken (2006: 9 Millionen Franken).

## 2006

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Im Jahr 2006 kletterte der Neugeldzufluss auf insgesamt 97,6 Milliarden Franken, gegenüber 68,2 Milliarden Franken 2005. Zu diesem Ergebnis trugen Zuwächse in sämtlichen Regionen und über das ganze Jahr hinweg bei. Insbesondere die Regionen Asia/Pacific und Europe, in denen die Wachstumsstrategie greift, entwickelten sich erfreulich.

Die verwalteten Vermögen nahmen von 982 Milliarden Franken 2005 um 16% auf 1138 Milliarden Franken per 31. Dezember 2006 zu. Dieser Anstieg war in erster Linie dem hohen Neugeldzufluss und den anziehenden Finanzmärkten zu verdanken. Übernommene Geschäftseinheiten, die 2006 integriert wurden, steuerten 4,8 Milliarden Franken zu den verwalteten Vermögen bei. Negative Währungseffekte wirkten dieser Entwicklung teilweise entgegen. Dazu trug auch der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken um 7% bei. Ende 2006 lauteten rund 36% der verwalteten Vermögen auf US-Dollar.

Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen stieg von 102 Basispunkten 2005 auf 103 Basispunkte 2006, was vor allem von höheren Gebührenerträgen und vermehrten Lombardkrediten herrührte. 78 Basispunkte der Marge waren 2006 den vermögensabhängigen Erträgen zuzuschreiben (2005: 75 Basispunkte). Auf die vermögensunabhängigen Erträge entfielen 2006 25 Basispunkte der Marge, 2 Basispunkte weniger als im Vorjahr.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis verbesserte sich von 53,7% 2005 auf 51,7% im Jahr 2006. Dies reflektiert die deutlich gestiegenen Erträge infolge höherer verwalteter Vermögen und des Ausbaus im Lombardkreditgeschäft. Der Anstieg des Personal- und Sachaufwands wurde dadurch mehr als ausgeglichen.

Ohne das europäische Wealth-Management-Geschäft fiel das Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 47,7% 2005 auf 47,5% im Jahr 2006.

### Europäisches Wealth Management

Im europäischen Wealth-Management-Geschäft wurden 2006 gute Fortschritte erzielt. Bei einer guten Entwicklung in Grossbritannien und Deutschland belief sich der Neugeldzufluss auf insgesamt 18,2 Milliarden Franken. Er sank damit gegenüber 2005 (21,8 Milliarden Franken) um 17%. Dieses Resultat widerspiegelte einen annualisierten Neugeldzuwachs von 16% der zugrunde liegenden Vermögenswerte per Ende 2005.

Die verwalteten Vermögen erreichten am 31. Dezember 2006 mit 144 Milliarden Franken ein neues Rekordniveau. Sie stiegen gegenüber 2005 (114 Milliarden Franken) um 26%. Grund dafür waren steigende Aktienmärkte und Neugeldzuflüsse in ganz Europa.

2006 erzielte UBS im europäischen Wealth-Management-Geschäft einen Ertrag von 1010 Millionen Franken. Dies bedeutet gegenüber 2005 eine Zunahme um 40% und zeigt den Zuwachs an Vermögen und Kunden auf.

Die Zahl der Kundenberater stieg 2006 um 67, wobei die meisten Neuanstellungen in Italien und Frankreich erfolgten.

### Ergebnisse

Der Vorsteuergewinn von Wealth Management International & Switzerland betrug 2006 5203 Millionen Franken und lag damit 25% über dem Vorjahresniveau. Die Zunahme war auf höhere vermögensabhängige Einnahmen sowie steigende Zinserträge zurückzuführen, die wiederum dem Ausbau des Lombardkreditgeschäfts zu verdanken waren. Bedingt durch die Wachstumsstrategie stieg der Aufwand der Geschäftseinheit 2006 gegenüber dem Vorjahr um 15%.

#### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2006 auf 10 798 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 9011 Millionen Franken des Vorjahres einem Plus von 20%. Die vermögensabhängigen Erträge erhöhten sich dank der günstigen Marktentwicklung und den Neugeldzuflüssen um 23%. Zusätzlich stiegen aufgrund des Ausbaus im Lombardkreditgeschäft die Zinseinnahmen. Für den Zuwachs der vermögensunabhängigen Erträge waren die höheren Courtageeinnahmen verantwortlich – eine Folge der regen Kundenaktivitäten. Der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken neutralisierte diese positiven Effekte jedoch.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand nahm von 4850 Millionen Franken 2005 um 15% auf 5595 Millionen Franken 2006 zu. Grund dafür waren der höhere Personal- und Sachaufwand sowie die anhaltenden Investitionen in die Wachstumsinitiativen. Der Personalaufwand stieg 2006 um 22% auf 3137 Millionen Franken (2005: 2579 Millionen Franken), bedingt durch die höheren leistungsabhängigen Vergütungen sowie die Salärkosten, die mit der Expansion der Geschäftsaktivitäten wuchsen. Der Sachaufwand erhöhte sich 2006 um 10% auf 885 Millionen Franken (2005: 804 Millionen Franken), was Investitionen in die physische und IT-Infrastruktur, Reise- und Repräsentationsspesen sowie Marketingkosten zuzuschreiben war – alles Folgen der stetigen Geschäftsexpansion. Der Aufwand für Dienstleistungen anderer Geschäftseinheiten stieg 2006 um 8% auf 1479 Millionen Franken (2005: 1371 Millionen Franken). Die Abschreibungen sanken von 89 Millionen Franken 2005 um 6% auf 84 Millionen Franken 2006, da die Aufwendungen für die IT-Infrastruktur niedriger ausfielen. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen betrugen 10 Millionen Franken und veränderten sich damit gegenüber dem Vorjahr (7 Millionen Franken) nur geringfügig.

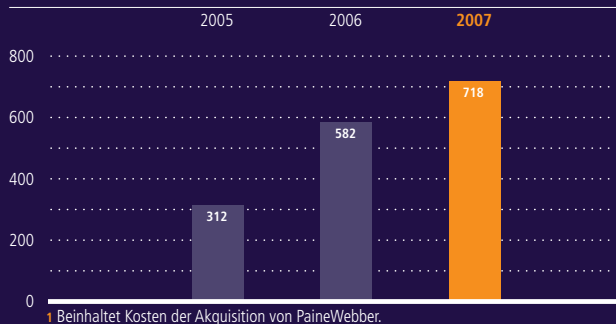


# Wealth Management US

- Einer der führenden Vermögensverwalter für Privatkunden in den USA mit über 8 200 Finanzberatern in mehr als 480 Niederlassungen und Büros in den USA und Puerto Rico
- 2007 wurde die neu akquirierte McDonald Investments erfolgreich integriert
- Verbesserte Kennzahlen für 2007 – höhere Rentabilität, stärkerer Neugeldzufluss, tieferes Aufwand-Ertrags-Verhältnis und mehr verwaltete Vermögen

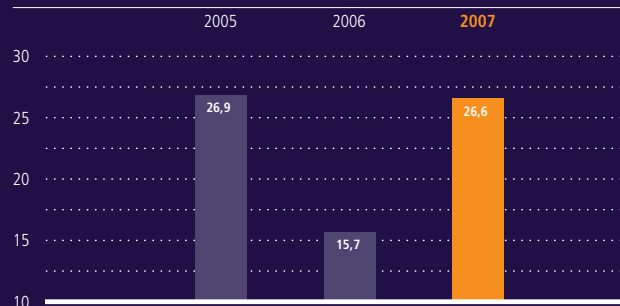
## Ergebnis vor Steuern<sup>1</sup>

Mio. CHF



## Neugelder

Mrd. CHF

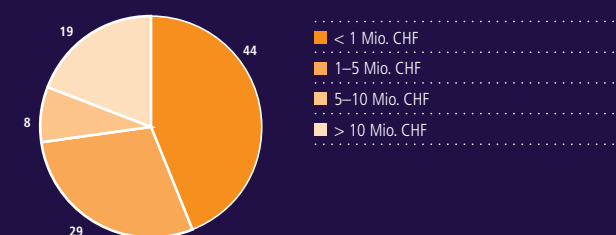


## Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: 840 Mrd. CHF



## Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

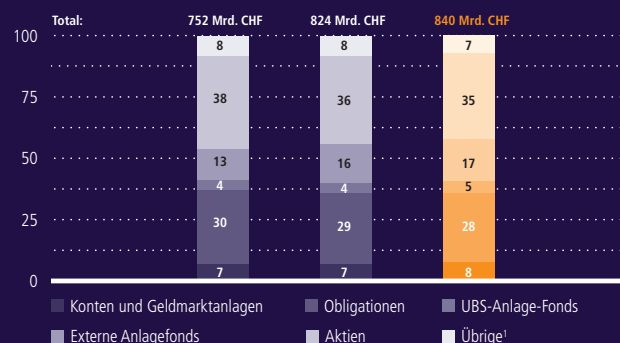
in %, Ausnahmen sind angegeben

Per

31.12.05

31.12.06

31.12.07



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

## Wealth Management US Geschäftsbeschreibung

**Die Einheit Wealth Management US gehört zu den führenden Vermögensverwaltern in den USA und bietet Privatkunden eine umfassende Palette anspruchsvoller Wealth-Management-Dienstleistungen an.**

### Geschäftsprofil

Wealth Management US ist eine Geschäftseinheit von Global Wealth Management & Business Banking. Mit verwalteten Vermögen von 840 Milliarden Franken konzentriert sich die Einheit auf Wealth-Management-Dienstleistungen für Privatkunden. Sie bietet hoch entwickelte Produkte und Dienstleistungen an, die sich speziell an die Bedürfnisse von Emerging-Affluent- (Anlagevermögen von weniger als 250 000 US-Dollar), Core-Affluent- (Anlagevermögen von 250 000 US-Dollar bis 1 Million US-Dollar), High-Net-Worth- (Anlagevermögen von 1 Million US-Dollar bis 10 Millionen US-Dollar) und Ultra-High-Net-Worth-Kunden (Anlagevermögen von mehr als 10 Millionen US-Dollar) richten. Wealth Management US verfügt in den USA und Puerto Rico über mehr als 480 Niederlassungen und Satellitenbüros mit über 8200 Finanzberatern, die beratungsorientierte Beziehungen mit ihren Kunden aufbauen und pflegen.

### Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der Geschäftseinheit umfasst ein nationales Geschäftsstellennetz in den USA, das aus Finanzberatern, Geschäftsstellen- und Marktgebietsleitern, Regionenverantwortlichen und dem Supportpersonal besteht. Die meisten Unternehmens- und operativen Funktionen der Geschäftseinheit sind im Home-Office in Weehawken, New Jersey, angesiedelt.

### 2005

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

### 2006

Im Juni wurden auch die US-Niederlassungen von Wealth Management International Teil von Wealth Management US. Die Kunden haben damit die Möglichkeit, Dienstleistungen sowohl von Finanzberatern als auch von Private Bankern in Anspruch zu nehmen. Die Integration hat nicht nur das Produktangebot von Wealth Management US verbessert, auch die Kundendienstleistungen wurden verstärkt und ausgewei-

tet. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, dass die Geschäftseinheit ihren Marktanteil im Segment Ultra High Net Worth weiter ausbauen kann. Im August erwarb Wealth Management US das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von Piper Jaffray. Im Dezember wurde ein Delaware Trust Office eröffnet, um den Kunden die strategischen Vorteile einer Trust-Gründung in Delaware zu bieten, die in anderen Bundesstaaten eventuell nicht möglich ist. Dazu gehören Vertraulichkeit, ausgeprägte Anlageflexibilität sowie potenzielle Steuervorteile und Vermögensschutz.

### 2007

Im Februar wurde das Geschäftsstellennetz für Privatkunden von McDonald Investments übernommen. Im August gab Wealth Management US die Restrukturierung und Straffung der Kundenbetreuung bekannt. Dank der Restrukturierung können die Ressourcen näher zu den Kunden gebracht werden, sodass ihre Beziehung zu UBS und ihren Beratern enger wird. Dies kommt letztlich auch dem Geschäftswachstum zugute. Mit der Restrukturierung, die am 1. Januar 2008 in Kraft trat, wurde die Anzahl der US-Regionen von 13 auf 8 reduziert. Den Regionalleitern unterstehen 45 Marktgebietsverantwortliche, die zusammen mit den Leitern der Private-Wealth-Management-Büros sowie den grösseren, in eigenen Gebäuden untergebrachten Niederlassungen lokal eine neue Strukturebene bilden. Jeder Marktgebietsleiter führt sechs bis acht Geschäftsstellenleiter und zusätzlich eine Hauptgeschäftsstelle. Mit weniger Direktunterstellten können die Regionalleiter ihr Personal effizienter rekrutieren und führen. Unter der neuen Struktur haben die Geschäftsstellenleiter zudem besseren Zugang zur Infrastruktur und zu den Tools von UBS.

### Rechtsform

In den USA tätigt die Geschäftseinheit ihre Transaktionen über direkte und indirekte Tochtergesellschaften von UBS. Das Wertschriftengeschäft wird vorwiegend über drei zugelassene Broker-Dealer abgewickelt: UBS Financial Services Inc., UBS Financial Services Inc. of Puerto Rico und UBS Services USA LLC. Zu den Bankdienstleistungen von Wealth Management US gehören von der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) versicherte Bankeinlagen und optimierte besicherte Kreditprodukte, die über UBS Bank USA, eine von den nationalen Aufsichtsbehörden regulierte Bank in Utah, abgewickelt werden.



der Performance. Auf diese Weise entsteht ein zutreffendes Bild davon, wie die Kunden die Beratung wahrnehmen.

Weitere strategische Initiativen sind der Ausbau der Fachkenntnisse der Kundenberater, die Verbesserung der internen Infrastruktur und die Modernisierung der technologischen Ressourcen. Gleichzeitig sind umfassende Massnahmen geplant, um enger mit den anderen Geschäftseinheiten von UBS zusammenzuarbeiten. Mit Hilfe der globalen Wealth-Management- und Asset-Management-Einheiten sowie einer offenen Architektur hat Wealth Management US die Palette der Lösungen, die den Kunden angeboten werden, erweitern können.

Ausserdem baut Wealth Management US ihre Kompetenzen aus, um den speziellen Anforderungen von Ultra-High-Net-Worth-Kunden gerecht zu werden. Nach der erfolgreichen Eröffnung der Private-Wealth-Management-Niederlassung in New York im Juli 2006 wurden 2007 an fünf weiteren Standorten – Stamford (Connecticut), Chicago (Illinois), Atlanta (Georgia), Los Angeles und San Francisco (Kalifornien) – neue Geschäftsstellen eröffnet, die eigens für die Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Kunden mit einem Anlagevermögen von mehr als 10 Millionen US-Dollar zuständig sind. Diese Geschäftsstellen sind auf private Vermögensplanung, Trust- und Nachlassplanung, Dienstleistungen im karitativen Bereich, Verwaltung konzentrierter Aktienpositionen und auf Steueroptimierungsstrategien spezialisiert.

Die Geschäftseinheit arbeitet jetzt an der Segmentierung der Kundenbereiche High Net Worth, Core Affluent und Mass Affluent. Damit sollen die Ausrichtung auf Zielgruppen verstärkt und das Angebot an massgeschneiderten Dienstleistungen verbessert werden.

## Produkte und Dienstleistungen

Wealth Management US bietet ihren Kunden eine umfassende Palette von Wealth-Management-Dienstleistungen an, die auf die einzelnen Anlagebedürfnisse jedes Kunden zugeschnitten sind. Wealth Management US begleitet ihre Kunden anhand einer umfassenden Planung über die verschiedenen Lebensphasen hinweg. Dabei stehen die Bereiche Altersvorsorge, Ausbildungsfinanzierung, Spenden an wohltätige Organisationen, Steuerstrategien, Nachlassplanung, Versicherungen, Trusts und Stiftungen im Mittelpunkt. Die Berater arbeiten eng mit Spezialisten auf folgenden Gebieten zusammen: Vermögensplanung, Asset Allocation, Pensionierung und Renten, alternative Anlagen, strukturierte Produkte, Banking und Kredite. Dank der Grösse von Wealth Management US erhalten die Kunden Zugang zu Anlagen, die sonst nur institutionellen Anlegern offenstehen.

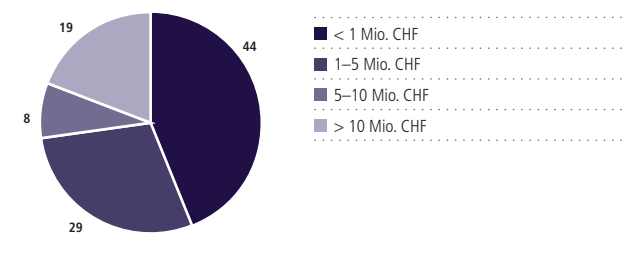
UBS-Kunden haben die Wahl zwischen transaktions- oder vermögensbasiertem Pricing. Kunden, die sich für das vermögensbasierte Pricing entscheiden, haben Zugang zu Anlageberatung mit oder ohne Verwaltungsauftrag. Während der Kunde ohne Verwaltungsauftrag die Kontrolle über sämtliche Transaktionen auf dem Konto behält, delegieren Kunden mit Verwaltungsauftrag das Portfoliomanagement an Experten. Je nach Mandat handelt es sich dabei um einen qualifizierten Finanzberater, ein Team von UBS-Anlagespezialisten oder einen externen Vermögensverwalter. Separat werden auch Beratungsprogramme für Anlagefonds angeboten, in deren Rahmen ein Finanzberater in Zusammenarbeit mit dem Kunden ein diversifiziertes Portfolio von Anlagefonds zusammenstellt.

## Verwaltete Vermögen nach Kundeneinlagen

in %, Ausnahmen sind angegeben

Per 31.12.07

Total: 840 Mrd. CHF



## Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

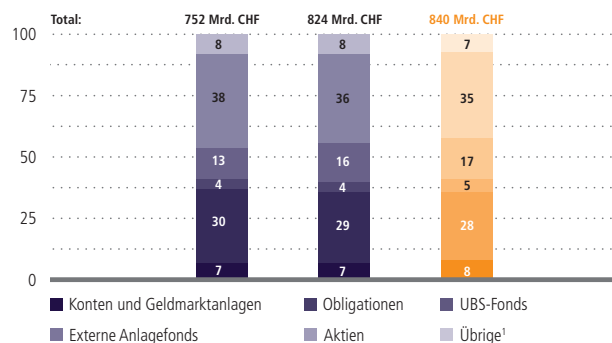
in %, Ausnahmen sind angegeben

Per

31.12.05

31.12.06

31.12.07



¹ Inklusive strukturierte Produkte und alternative Anlagen.



Beim transaktionsbasierten Pricing erhält der Kunde Zugang zu einer Vielzahl von Transaktionsprodukten, einschliesslich Einzeltiteln wie Aktien und Fixed-Income-Instrumenten. Zur Ergänzung der Portfoliostrategien können geeignete Kunden das umfangreiche Angebot an strukturierten Produkten und alternativen Anlagen nutzen. Zudem generiert, strukturiert und verwaltet Wealth Management US aufgrund des grossen Anlegerinteresses an Hedge Funds und Funds of Funds vermehrt ein vielfältiges Angebot an alternativen Anlagen für geeignete sehr vermögende Privatkunden und Institutionen.

Die Produkte und Ziele sollen die unterschiedlichsten Anlageziele erfüllen, unter anderem: Kapitalzuwachs, Ertrags-erwirtschaftung, Abbau der Portfoliokonzentration durch Diversifizierung und Steueroptimierung. Um sämtlichen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden, bietet Wealth Management US attraktive Kredit- und Cash-Management-Dienstleistungen an, unter anderem Resource Management Accounts (RMA), Kreditkarten, FDIC-versicherte Einlagen, Securities-Backed Lending und Hypotheken. Zudem erbringt die Einheit Corporate Employee Financial Services für viele der grössten US-Unternehmen und deren Führungskräfte Dienstleistungen im Bereich Aktienoptionspläne.

### **Branchentrends**

Die Branchentrends deuten weiter darauf hin, dass sich Wealth Management US und ihre Geschäfte positiv entwickeln werden. Der demografische Wandel ist in vollem Gange: Aufgrund der Alterung der Baby-Boomer-Generation wird das Bedürfnis nach Vorsorge- und Nachlassplanung vo-

raussichtlich zunehmen. Die steigende Vermögenskonzentration eröffnet Geschäftschancen im oberen Kundensegment. Setzt eine Verlagerung in Richtung ganzheitliche Vermögensverwaltung und Finanzplanungsdienstleistungen ein, wird die Kontoführung auf Kommissionsbasis eine wichtigere Rolle spielen. Gleichzeitig wird die Grenze zwischen dem Bankgeschäft und dem Brokerage weiter verwischt. Wealth Management US ist gut positioniert, um von diesen Markttrends zu profitieren.

Schätzungen zufolge werden bis 2015 über 45 Millionen US-Haushalte aus Personen zwischen 51 und 70 Jahren bestehen, gegenüber 25 Millionen in der vorhergehenden Generation. Das Beratungsunternehmen McKinsey & Co. schätzt, dass diese Personen fast 60% des Nettovermögens in den USA kontrollieren werden (heute: 51%). Damit sich UBS als führende Anbieterin von Wealth-Management-Dienstleistungen positionieren kann, ist es zwingend erforderlich, dass Wealth Management US das Beratungserlebnis weiter optimiert und an die Bedürfnisse der Kunden anpasst.

Die Erfahrung zeigt, dass die Kunden, die in jüngeren Jahren eher Bank- und Brokerage-Dienste in Anspruch nehmen, mit zunehmendem Alter verstärkt Trusts als bevorzugte Instrumente der Vermögensübertragung wählen. Die Optimierung der Kundenberatung wird mit dem weiteren Ausbau der Kapazitäten von Wealth Management US einhergehen, sodass diese Dienstleistungen vermögenden Privatkunden in den USA effizient, unkompliziert und ganzheitlich angeboten werden können. Dies wird dazu beitragen, dass die Einheit ihre führende Marktstellung langfristig behaupten kann.

# Performance

## Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Geschäftsertrag	6 662	5 863	5 158	14
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1</sup>	(3)	0	(2)	
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>6 659</b>	<b>5 863</b>	<b>5 156</b>	<b>14</b>
Barkomponente	4 351	3 683	3 353	18
Aktienkomponente <sup>2</sup>	155	117	107	32
Total Personalaufwand	4 506	3 800	3 460	19
Sachaufwand	976	1 073	1 047	(9)
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	314	281	223	12
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	79	74	65	7
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	66	53	49	25
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>5 941</b>	<b>5 281</b>	<b>4 844</b>	<b>12</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>718</b>	<b>582</b>	<b>312</b>	<b>23</b>

## KPIs

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	840	824	752	2
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>3</sup>	26,6	15,7	26,9	
Neugelder inklusive Zins- und Dividendenerträge (Mrd. CHF) <sup>4</sup>	51,5	37,9	45,2	36
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>5</sup>	77	76	75	1
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>6</sup>	89,2	90,1	93,9	
Vermögensabhängige Erträge <sup>7</sup>	4 173	3 488	2 834	20
<b>Finanzberater Produktivität</b>				
Ertrag je Finanzberater (Tausend CHF) <sup>8</sup>	828	776	690	7
Neugelder je Finanzberater (Tausend CHF) <sup>9</sup>	3 305	2 077	3 597	59
Verwaltete Vermögen je Finanzberater (Tausend CHF) <sup>10</sup>	107 719	101 922	91 464	6

## Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>11</sup>	11,8	10,2	5,8	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	18 735	18 308	18 928	2
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>12</sup>	4 067	4 238	3 841	(4)
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>13</sup>	5 941	6 069	5 734	(2)

## Zusätzliche Informationen

Kundenvermögen (Mrd. CHF)	917	909	826	1
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	19 347	18 557	17 034	4
Finanzberater (auf Vollzeitbasis)	8 248	7 880	7 520	5

<sup>1</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung). <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>4</sup> Für den Vergleich mit US-Konkurrenten. <sup>5</sup> Geschäftsertrag/Durchschnittlich verwaltete Vermögen. <sup>6</sup> Total Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag. <sup>7</sup> Zinserträge, vermögensabhängige Erträge für Portfoliomanagement, Vertriebsentschädigungen, beratungs- und kontobezogene Gebühren. <sup>8</sup> Geschäftsertrag (einschliesslich Net Goodwill Funding)/durchschnittliche Anzahl Finanzberater. <sup>9</sup> Neugelder/durchschnittliche Anzahl Finanzberater. <sup>10</sup> Durchschnittlich verwaltete Vermögen/durchschnittliche Anzahl Finanzberater. <sup>11</sup> Ergebnis vor Steuern/Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>12</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>13</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen.

### Geschäftsertragskomponenten

Der Geschäftsertrag von Wealth Management US setzt sich in erster Linie zusammen aus:

- Einkünften aus Vermögensverwaltungs- und Finanzplanungsdienstleistungen
- Einkünften aus Investment-Management-Dienstleistungen
- transaktionsbezogenen Einkünften
- Zinserträgen aus Kundenausleihungen und -einlagen.

Diese Einkünfte sind vom Marktwert der verwalteten Vermögen, vom Transaktionsvolumen und von der Höhe des Kredit- und Einlagenportfolios abhängig. Der Geschäftsertrag wird demzufolge von Schwankungen der verwalteten Vermögen, Veränderungen der Marktbedingungen, der Anlageperformance sowie von Zu- und Abflüssen von Kundengeldern und vom Umfang der Anlegeraktivität beeinflusst.

## 2007

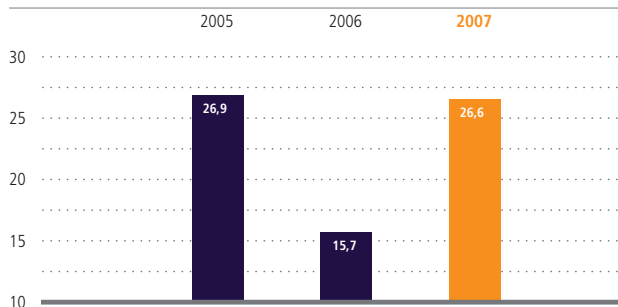
### Kennzahlen zur Leistungsmessung

2007 betrug der Zufluss an Neugeldern 26,6 Milliarden Franken. Im Vorjahr lag der Zuwachs bei 15,7 Milliarden Franken. In diesem Ergebnis kommen die verminderten Abflüsse seitens der bestehenden Kunden und die Rekrutierung erfahrener Finanzberater zum Ausdruck. Einschliesslich Zinsen und Dividenden beliefen sich die Neugelder 2007 auf 51,5 Milliarden Franken, gegenüber 37,9 Milliarden Franken 2006.

In US-Dollar betrug der Zufluss an Neugeldern 2007 insgesamt 21,8 Mrd. USD, gegenüber 12,6 Mrd. USD im Vorjahr. Einschliesslich Zinsen und Dividenden betrug der Zufluss an Neugeldern 2007 insgesamt 42,2 Mrd. USD, gegenüber 30,3 Mrd. USD im Vorjahr.

### Neugelder

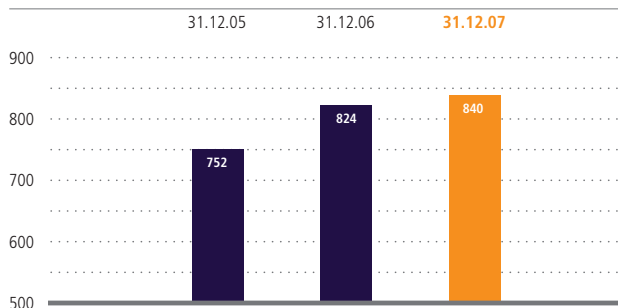
Mrd. CHF



Die verwalteten Vermögen von Wealth Management US stiegen von 824 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006 um 2% auf 840 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007. Dies ist auf die positive Marktentwicklung im Verlauf des Jahres, den Zufluss von Neugeldern und die erstmalige Verbuchung der ehemaligen Aktiva von McDonald Investments zurückzuführen. Diesen Zuwächsen standen negative Wechselkurseinflüsse gegenüber. Im Vergleich zum Vorjahr ist das investierte Vermögen in US-Dollar um 10% gestiegen.

### Verwaltete Vermögen

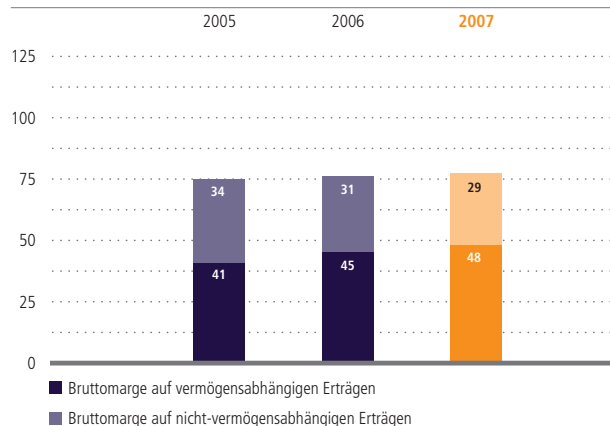
Mrd. CHF



Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen betrug 2007 77 Basispunkte, gegenüber 76 Basispunkten 2006. Der Zuwachs ist hauptsächlich durch die höhere vermögensabhängige Marge bedingt. Die vermögensunabhängige Marge nahm dagegen ab.

### Bruttomarge auf verwaltete Vermögen<sup>1</sup>

Bp.

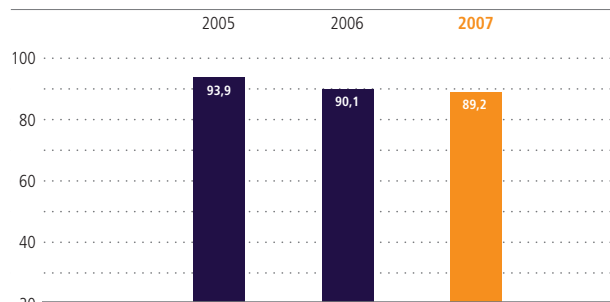


<sup>1</sup> Beinhaltet Kosten der Akquisition von PaineWebber.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis betrug 2007 89,2%, verglichen mit 90,1% im Vorjahr. Die Verbesserung spiegelt den gestiegenen Geschäftsertrag wider, der dank deutlich höheren vermögensabhängigen Erträgen zunahm. Geschmälert wurde der Geschäftsertrag hingegen durch die steigenden Kosten, und zwar in erster Linie einen höheren Personalaufwand aufgrund von Wachstumsinitiativen sowie die Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von McDonald Investments.

### Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag<sup>1</sup>

in %



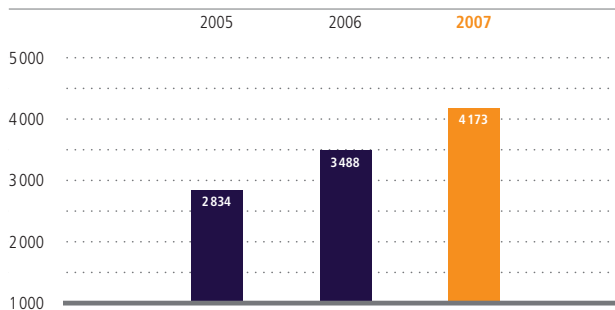
<sup>1</sup> Beinhaltet Kosten der Akquisition von PaineWebber.

Die vermögensabhängigen Erträge kletterten 2007 um 20% auf den Rekordwert von 4173 Millionen Franken (2006: 3488 Millionen Franken). Ohne Währungseffekte bedeutet dies eine Steigerung im Jahr 2007 von 23% gegenüber 2006. Verantwortlich dafür waren primär der gestiegene Zinserfolg, höhere Anlageberatungseinkünfte und die Erträ-

ge aus Konten mit Verwaltungsauftrag, die infolge der rekordhohen verwalteten Vermögen per Jahresende zunahmen. Die vermögensabhängigen Erträge machten 2007 63% der Erträge aus (2006: 59%).

### Vermögensabhängige Erträge

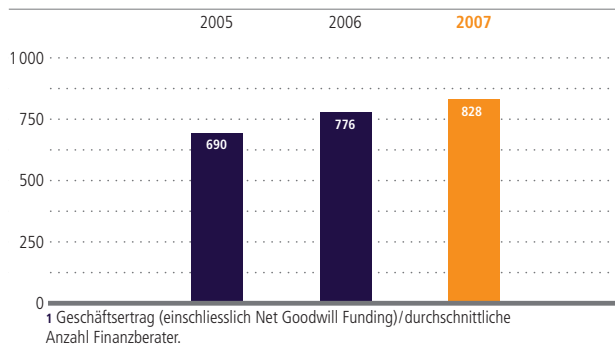
Mio. CHF



Der Ertrag pro Finanzberater stieg von 776 000 Franken im Jahr 2006 auf 828 000 Franken im Jahr 2007, da verglichen mit dem Vorjahr eine grössere Anzahl Finanzberater bedeutend höhere vermögensabhängige Erträge generierte. Die Zahl der Finanzberater stieg gegenüber 2006 um 5% oder 368 und lag Ende 2007 bei 8248. Die vermögensabhängigen Erträge nahmen um 20% zu.

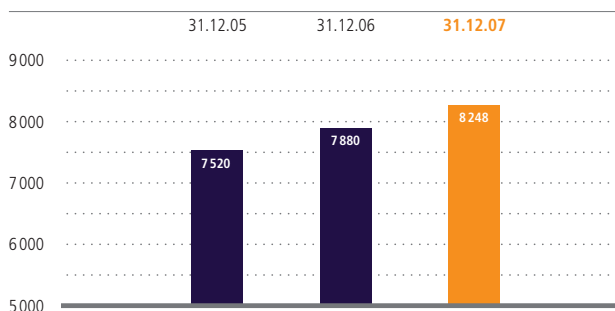
### Ertrag je Finanzberater<sup>1</sup>

Tausend CHF



### Finanzberater

auf Vollzeitbasis

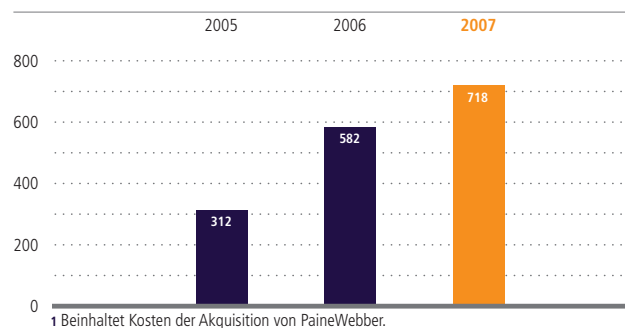


### Ergebnisse

Der Vorsteuergewinn von Wealth Management US belief sich 2007 auf 718 Millionen Franken, gegenüber 582 Millionen Franken im Jahr 2006. Weil diese Einheit ihre Geschäfte fast ausschliesslich in US-Dollar abwickelt, erschweren Wechselkursschwankungen gegenüber dem Schweizer Franken einen Vergleich mit früheren Perioden. In US-Dollar ist die Performance 2007 gegenüber dem Vorjahr um 26% gestiegen. 2007 profitierte das Ergebnis von rekordhohen vermögensabhängigen Einnahmen sowie niedrigerem Sachaufwand. Geschmälert wurde es durch den höheren Personalaufwand.

### Ergebnis vor Steuern<sup>1</sup>

Mio. CHF



### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2007 auf insgesamt 6659 Millionen Franken und lag damit 14% über den 5863 Millionen Franken des Vorjahres. Unter Ausklammerung der Wechselkurseffekte erhöhte er sich gegenüber 2006 um 16%. Die Steigerung des Geschäftsertrags ist auf die rekordhohen vermögensabhängigen Erträge (die ihrerseits aus der Zunahme bei den Produkten mit Vermögensverwaltungsauftrag resultieren) und die gestiegenen Transaktionseinnahmen zurückzuführen.

### Geschäftsaufwand

Der gesamte Geschäftsaufwand erhöhte sich 2007 um 12% auf 5941 Millionen Franken (2006: 5281 Millionen Franken). Unter Ausklammerung der Wechselkurseffekte betrug die Zunahme 15%.

In dem Anstieg des Personalaufwands um 19% oder 706 Millionen Franken spiegeln sich höhere Gehälter sowie aktienbasierte Vergütungen wider. Diese Zunahme resultiert aus der Personalaufstockung, die durch das organische Wachstum und die Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von McDonald Investments bedingt war. Der Sachaufwand lag 2007 mit 976 Millionen Franken um 9% unter den 1073 Millionen Franken des Vorjahres. In US-Dollar nahm er, bedingt durch niedrigere Rückstellungen im Ver-

gleich mit 2006, um 7% ab. Die Ausgaben für Dienstleistungen von anderen Geschäftseinheiten stiegen um 12% von 281 Millionen Franken 2006 auf 314 Millionen Franken 2007. Die Abschreibungen fielen wegen der Einbauten in gepachteten Liegenschaften höher aus. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen stiegen von 53 Millionen Franken um 25% auf 66 Millionen Franken. Diese Zunahme war hauptsächlich auf die Übernahme des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von McDonald Investments und den Ganzjahreseffekt der Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray zurückzuführen.

## 2006

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Der Neugeldzufluss belief sich 2006 auf 15,7 Milliarden Franken und ging damit gegenüber dem Vorjahr (26,9 Milliarden Franken) um 42% zurück. Dies ist primär auf das 2006 wettbewerbsintensive Umfeld für die Rekrutierung von Finanzberatern zurückzuführen. Einschliesslich Zinsen und Dividenden erreichten die Neugelder 2006 37,9 Milliarden Franken, verglichen mit 45,2 Milliarden Franken 2005.

Die verwalteten Vermögen beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 824 Milliarden Franken, was gegenüber den 752 Milliarden Franken vom 31. Dezember 2005 einen Anstieg von 10% darstellt. Die Zunahme war das Resultat der günstigen Marktentwicklung 2006 sowie der Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray im dritten Quartal. Letztere brachte UBS verwaltete Vermögen von netto 54 Milliarden Franken. Die verwalteten Vermögen lagen am 31. Dezember 2006 in US-Dollar um 18% über dem Vorjahreswert.

Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen belief sich 2006 auf 76 Basispunkte, gegenüber 75 Basispunkten 2005.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis betrug 2006 90,1%, verglichen mit 93,9% im Vorjahr. Der Rückgang reflektiert den höheren Geschäftsertrag, der teilweise durch die steigenden Kosten – in erster Linie einen höheren Personalaufwand aufgrund von Wachstumsinitiativen sowie die Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray – geschmälert wurde.

Die vermögensabhängigen Erträge erhöhten sich 2006 um 23% von 2834 Millionen Franken im Vorjahr auf 3488 Millionen Franken. Verantwortlich dafür waren primär der gestiegene Zinserfolg, höhere Anlageberatungseinkünfte und die Erträge aus Konten mit Verwaltungsauftrag, die infolge der rekordhohen verwalteten Vermögen zunahmen. Ohne Währungseffekte betrug das Wachstum 2006 gegenüber 2005 ebenfalls 23%.

Der Ertrag pro Finanzberater stieg von 690 000 Franken im Jahr 2005 auf 776 000 Franken im Jahr 2006, da verglichen mit dem Vorjahr eine nur leicht gestiegene Anzahl Finanzberater bedeutend höhere vermögensabhängige Erträge generierte. Die Zahl der Finanzberater nahm gegen-

über dem Vorjahr um 5% oder 360 zu und betrug Ende 2006 7880. Grund für den Anstieg war die Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray im dritten Quartal 2006.

### Ergebnisse

Der Vorsteuergewinn von Wealth Management US belief sich 2006 auf 582 Millionen Franken, gegenüber 312 Millionen Franken im Jahr 2005. In dieser Zunahme schlugen sich die rekordhohen vermögensabhängigen Einnahmen sowie die niedrigeren Rückstellungen für Rechtsfälle nieder.

### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2006 auf insgesamt 5863 Millionen Franken und lag damit 14% über den 5156 Millionen Franken des Vorjahres. Unter Ausklammerung der Wechselkurseffekte erhöhte sich der Geschäftsertrag gegenüber 2005 ebenfalls um 14%. Die Zunahme des Geschäftsertrags war vorwiegend den vermögensabhängigen Erträgen zu verdanken, die sich infolge der grösseren Vermögensbasis deutlich erhöhten.

### Geschäftsaufwand

Der gesamte Geschäftsaufwand erhöhte sich 2006 um 9% auf 5281 Millionen Franken (2006: 4844 Millionen Franken). Unter Ausklammerung der Wechselkurseffekte erhöhte sich der Geschäftsaufwand ebenfalls um 9%. Ursache ist die Zunahme des Personal- und Sachaufwands, die auf die strategischen Wachstumsinitiativen von Wealth Management US und die Integration des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray zurückzuführen ist. Hinzu kommt eine Rückstellung im Zusammenhang mit freien Büroräumlichkeiten in New Jersey, nachdem entschieden worden war, diese unterzuvermieten und nicht durch Wealth Management US nutzen zu lassen. Dem standen im Vergleich zu 2005 geringere Rückstellungen für Rechtsfälle gegenüber.

Der Personalaufwand nahm gegenüber dem Vorjahr um 340 Millionen Franken oder 10% zu, bedingt durch eine Personalaufstockung und höhere ertragsabhängige Vergütungen an Finanzberater. Der Sachaufwand lag 2006 mit 1073 Millionen Franken um 2% über den 1047 Millionen Franken des Vorjahres. In US-Dollar nahm der Sachaufwand ebenfalls um 2% zu. Der höhere Raum- und Marketingaufwand war der Hauptgrund für den Anstieg, der durch die Rückstellungen für Rechtsfälle, die im Vergleich zum Vorjahr geringer waren, jedoch etwas abgeschwächt wurde. Die Ausgaben für Dienstleistungen von anderen Geschäftseinheiten stiegen 2006 um 26% auf 281 Millionen Franken. Die Abschreibungen fielen wegen der Einbauten in gemieteten Liegenschaften ebenfalls höher aus. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen stiegen 2006 insbesondere aufgrund der Akquisition des Geschäftsstellennetzes für Privatkunden von Piper Jaffray auf 53 Millionen Franken; das sind 8% mehr als 2005.

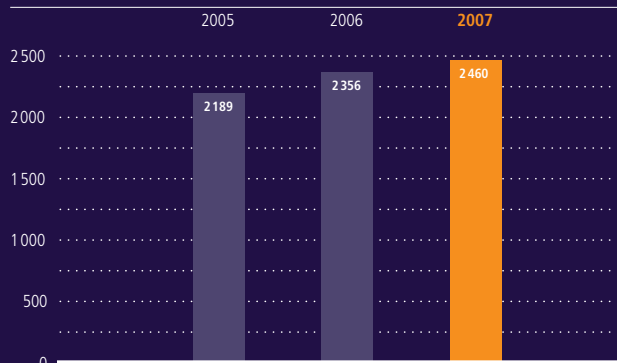


# Business Banking Switzerland

- UBS ist die führende Bank in der Schweiz, mit Marktanteilen zwischen 20% und 35%
- Die Einheit betreut über mehr als 3 Millionen Konten, Hypotheken und andere Finanzbeziehungen rund 2,7 Millionen Privatkunden in der Schweiz
- Zudem betreut sie rund 137 000 Firmenkunden, zu denen institutionelle Investoren, öffentliche Körperschaften sowie Stiftungen mit Sitz in der Schweiz zählen
- Mit einem Kreditportfolio von 145 Milliarden Franken per Ende 2007 ist UBS die Nummer eins im Schweizer Kredit- und Hypothekenmarkt

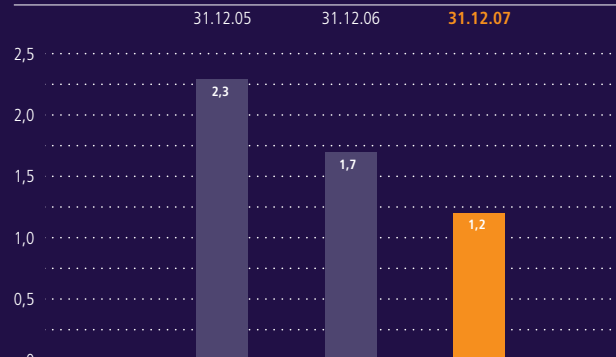
## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto

in %



## UBS Marktanteil in der Schweiz

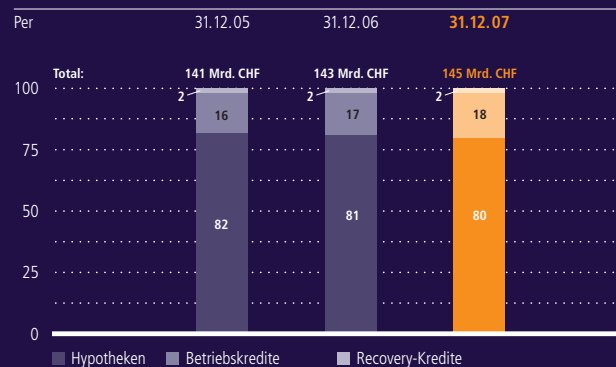
per 31. Dezember 2007

Privathypotheken:	23%
Spareinlagen:	22%
Kreditkartengeschäft:	32%

Quelle: Schweizer Nationalbank

## Kreditportfolio nach Kreditart, brutto

in %, Ausnahmen sind angegeben





## Business Banking Switzerland Geschäftsbeschreibung

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

### Geschäftsprofil

UBS ist die führende Bank in der Schweiz. Die verwalteten Kundenvermögen beliefen sich Ende 2007 auf 164 Milliarden Franken. Mit einem Kreditportfolio in Höhe von 145 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007 nimmt UBS auf dem schweizerischen Kreditmarkt die führende Position ein.

Business Banking Switzerland will ihren Kunden einen optimalen Zugang und Service bieten. Das E-Banking-Angebot und die Customer Service Centers bilden zusammen mit 1262 multifunktionalen Geldautomaten und 301 Geschäftsstellen ein Netzwerk, über das keine andere Bank in der Schweiz verfügt.

Eines der Hauptziele der Geschäftseinheit ist die Verbesserung der Rentabilität durch kontinuierliche Effizienz- und Ertragssteigerungen. Dies soll durch eine konsequente Umsetzung eines risikoadjustierten Pricing-Modells erreicht werden. Business Banking Switzerland ist bestrebt, durch die Bereitstellung von massgeschneiderten, integrierten Finanzlösungen Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen.

### Organisationsstruktur

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

### Konkurrenz

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

### Kunden und Produkte

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

#### Privatkunden

Die Geschäftseinheit betreut über mehr als 3 Millionen Konten, Hypotheken und andere Finanzbeziehungen rund 2,7 Millionen Privatkunden in der Schweiz. Mit ihrem umfassenden Schweizer Geschäftsstellennetz und grossen Spektrum an Vertriebskanälen (Geldautomaten, Telefondienstleistungen, E-Banking) bietet sie eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen an. Diese reicht von Privatkonten, Sparprodukten, Vermögensverwaltungsdienstleistungen und Hypotheken über Vorsorgeplanung bis hin zu Lebensversicherungen.

#### Firmenkunden

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

Von den Firmenkunden sind rund 200 Grossunternehmen, die in verschiedenen Märkten und geografischen Regionen tätig sind. Diese Kunden erwarten hochwertige Dienstleistungen bei der Finanzierung und beim Risikomanagement und nutzen den umfassenden Zugang zu den Kapitalmärkten zur Deckung ihres Kapitalbedarfs.

Rund 8500 grosse Firmenkunden verlassen sich bei der Abwicklung komplexer Transaktionen auf die Erfahrung der Geschäftseinheit. Die Kunden profitieren von einer Vielzahl von Beratungsdienstleistungen – von der Auswahl und Entwicklung von Anlageprodukten über komplexe Fusionen und Übernahmen bis zu strukturierten Finanzierungen. Die Kundenberater arbeiten dabei oft eng mit Spezialisten aus anderen UBS-Bereichen zusammen.

Die verbleibenden rund 128 000 kleinen und mittleren Unternehmen benötigen hauptsächlich das lokale Markt-Know-how und den Zugang zur gesamten Produkt- und Dienstleistungspalette der Geschäftseinheit.

Darüber hinaus unterstützt die Einheit ihre Kunden bei einer Vielzahl von Geschäftsprozessen, vom Zahlungsverkehr über Wertschriftendienstleistungen bis zu Handelsfinanzierungsprodukten für grenzüberschreitende Transaktionen.

Global Custody Services von Business Banking Switzerland bietet institutionellen Investoren die Möglichkeit, eine Vielzahl von Bankenbeziehungen kosteneffizient zu einer globalen Bankbeziehung zu konsolidieren. Dieses Angebot vereinfacht die Verarbeitung und Verwaltung beim Kunden

und erlaubt ihm die Nutzung weiterer Dienstleistungen wie etwa eines flexibel konsolidierten Performance-Reporting oder hoch entwickelter Systeme im Bereich Portfoliomanagement.

Im Jahr 2007 nahmen die für institutionelle Kunden im Rahmen von Global Custody verwalteten Vermögenswerte gegenüber dem Vorjahr von 300 Milliarden Franken auf 325 Milliarden Franken zu.

#### Finanzinstitute

Die Geschäftseinheit erbringt für mehr als 3000 Finanzinstitute Zahlungsverkehr-, Wertschriften- und Depotdienstleistungen. Zusammen mit der Investment Bank spielt sie eine führende Rolle bei der «Bank-for-Banks»-Strategie, in deren Rahmen anspruchsvolle Dienstleistungen für andere Banken angeboten werden. Damit kann UBS über ihre Infrastruktur mehr Geschäfte abwickeln. Andere Banken, die mangels Volumen nicht über die Skaleneffekte von UBS verfügen, können ihre Zahlungsverkehrs-, Wertschriften- und Depotdienstleistungen ausgliedern und vom Grössenvorteil von UBS profitieren.

#### Business Banking Switzerland

Schweizer Marktanteil		
in %	31.12.06	31.12.07
Hypotheken für Privatkunden	23	23
Spareinlagen für Privatpersonen	23	22
Kreditkartengeschäft	32	32

Quelle: Schweizerische Nationalbank

#### Vertrieb

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

Deshalb verfolgt Business Banking Switzerland eine integrierte Multikanalstrategie. Die Technologie soll kein Ersatz, sondern eine Ergänzung des traditionellen Geschäftsstellennetzes sein. Standardtransaktionen lassen sich leicht über einen der elektronischen Kanäle abwickeln. Dadurch können sich die Kundenberater auf Beratungsdienstleistungen und die Erarbeitung von Finanzlösungen konzentrieren. Bei Basisprodukten und -dienstleistungen wird vermehrt Technologie eingesetzt, um Verfügbarkeit rund um die Uhr zu gewährleisten. Die Customer Service Centers an fünf Standorten stehen 24 Stunden pro Tag für allgemeine Auskünfte und Support über das Telefon zur Verfügung. In 62 der UBS-Geschäftsstellen in der Schweiz wurde zudem ein Zwei-Zonen-Konzept eingeführt: Standardtransaktionen werden über multifunktionale Geldautomaten abgewickelt, während sich gleich daneben eine offene Beratungszone befindet, wo die Kundenberater sich auf Beratungsdienstleistungen konzentrieren können, die für die Kunden Mehrwert schaffen. Ausserdem werden die E-Banking-Kanäle von den Kunden rege genutzt. Am 31. Dezember 2007 verfügten rund 600 000 Kunden über aktive E-Banking-Verträge, und fast 80% aller Zahlungsaufträge wurden über E-Banking-Kanäle erteilt.

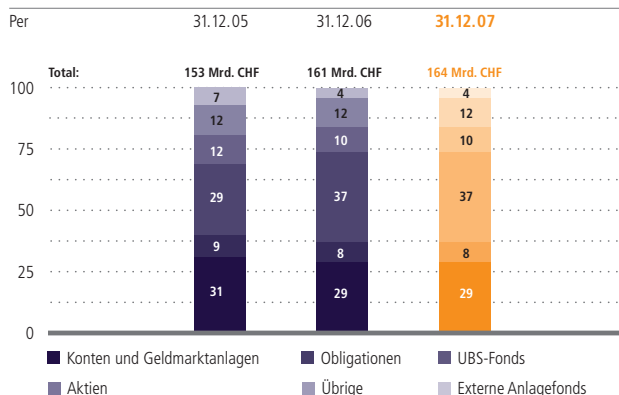
#### Kreditportfolio

Per 31. Dezember 2007 belief sich das gesamte Kreditportfolio von Business Banking Switzerland auf 145,5 Milliarden Franken brutto. Davon entfielen 117 Milliarden Franken auf Hypotheken, wovon 85% Wohnhypotheken. Anhaltende Disziplin bei der Implementierung eines risikoadjustierten Pricing hat zu einer vermehrten Konzentration auf Engagements höherer Qualität mit attraktivem Risiko-Ertrags-Profil geführt. Dank Einführung dieses Modells hat sich das Risiko-profil des Portfolios von Business Banking Switzerland in den letzten Jahren klar verbessert.

→ Im Abschnitt **Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007** im Kapitel **Kreditrisiko** wird detailliert auf das **Kreditportfolio von UBS** eingegangen.

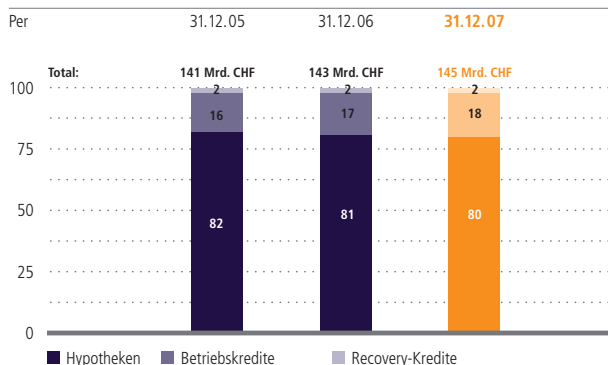
#### Verwaltete Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



#### Kreditportfolio nach Kreditart, brutto

in %, Ausnahmen sind angegeben

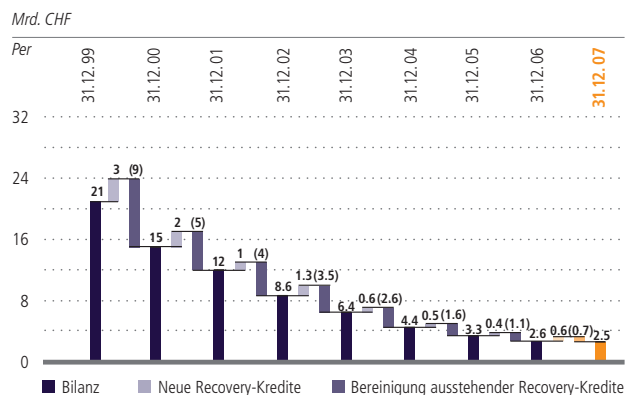


### Recovery-Kredite

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

Die Recovery-Kredite beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 2,5 Milliarden Franken. Seit Ende 1998 wurden die Recovery-Kredite dank den erfolgreichen Bemühungen zur Wiedereinbringung um mehr als 90% reduziert. Ebenfalls in den letzten neun Jahren nahmen die notleidenden Kredite von 14,0 Milliarden Franken auf 1,4 Milliarden Franken ab, womit deren Anteil an den Bruttoausleihungen auf 1,0% zurückging.

### Entwicklung des Recovery-Portfolios, 1999–2007



# Performance

## Managementrechnung

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Zinserträge	3 470	3 339	3 317	4
Nicht zinsbezogene Erträge	1 816	1 746	1 632	4
Geschäftsertrag	5 286	5 085	4 949	4
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1</sup>	203	185	122	10
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>5 489</b>	<b>5 270</b>	<b>5 071</b>	<b>4</b>
Barkomponente	2 480	2 361	2 408	5
Aktienkomponente <sup>2</sup>	55	51	42	8
Total Personalaufwand	2 535	2 412	2 450	5
Sachaufwand	1 101	1 070	994	3
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	(674)	(642)	(634)	(5)
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	67	74	72	(9)
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	0	0	0	
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>3 029</b>	<b>2 914</b>	<b>2 882</b>	<b>4</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>2 460</b>	<b>2 356</b>	<b>2 189</b>	<b>4</b>

### KPIs

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	164	161	153	2
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>3</sup>	4,6	1,2	3,4	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>4</sup>	57,3	57,3	58,2	
Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto	1,2	1,7	2,3	

### Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>5</sup>	28,2	27,5	25,6	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	87 790	85 365	85 051	3
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>6</sup>	0	0	0	
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>7</sup>	8 779	8 537	8 505	3

### Zusätzliche Informationen

Abgrenzungen (in den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten enthalten) <sup>1</sup>	489	512	485	(4)
Erwartete Kreditrisikokosten (in den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten enthalten) <sup>1</sup>	(286)	(327)	(363)	13
Kundenvermögen (Mrd. CHF)	986	992	834	(1)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 932	15 913	16 023	0

<sup>1</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung). Die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten entsprechen den erwarteten Kreditrisikokosten zuzüglich der Abgrenzungen. Die erwarteten Kreditrisikokosten entsprechen den durchschnittlichen jährlichen Kosten, welche aufgrund von Positionen im aktuellen Portfolio, die in Zukunft als gefährdet eingestuft werden, erwartet werden. Die Abgrenzungen entsprechen der Differenz zwischen den Wertberichtigungen für Kreditrisiken und den erwarteten Kreditrisikokosten, amortisiert über einen Zeitraum von drei Jahren. <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>4</sup> Total Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag. <sup>5</sup> Ergebnis vor Steuern / Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>6</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>7</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen.

### Geschäftsertragskomponenten

Der Geschäftsertrag der Einheit Business Banking Switzerland setzt sich in erster Linie zusammen aus:

- Zinserfolg aus Ausleihungen und Kundeneinlagen
- Einkünften aus Investment-Management-Dienstleistungen
- Transaktionseinnahmen.

Der Geschäftsertrag wird demzufolge durch Zinsbewegungen, Schwankungen der verwalteten Vermögen, Transaktionsvolumen, die Anlageperformance sowie Veränderungen der Marktverhältnisse und des Kreditumfelds beeinflusst.

## 2007

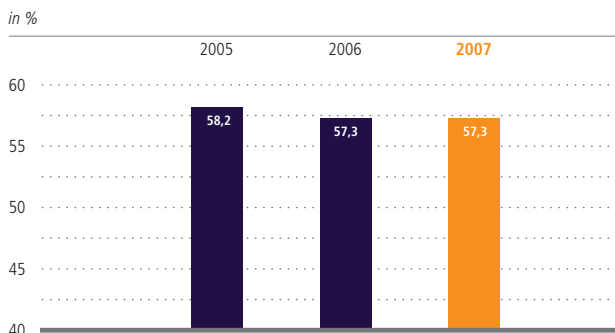
### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Der Neugeldzufluss lag 2007 mit 4,6 Milliarden Franken um 3,4 Milliarden Franken über den 1,2 Milliarden Franken des Vorjahres. Grund dafür waren höhere Zuflüsse von bestehenden Kunden.

Die verwalteten Vermögen stiegen dank der günstigen Marktentwicklung und Neugeldzuflüssen von 161 Milliarden Franken im Vorjahr auf 164 Milliarden Franken im Jahr 2007. Dieser Effekt wurde durch Transfers von Vermögenswerten an Wealth Management International & Switzerland leicht gedämpft. Im Verlauf des Berichtsjahres wurden Kundenvermögen in Höhe von 9,2 Milliarden Franken von Business Banking Switzerland auf Wealth Management International & Switzerland übertragen. Diese Transfers erfolgten im Rahmen der Entwicklung von Kundenbeziehungen. Aus demselben Grund erfolgte bereits 2006 ein Übertrag im Umfang von 8,2 Milliarden Franken.

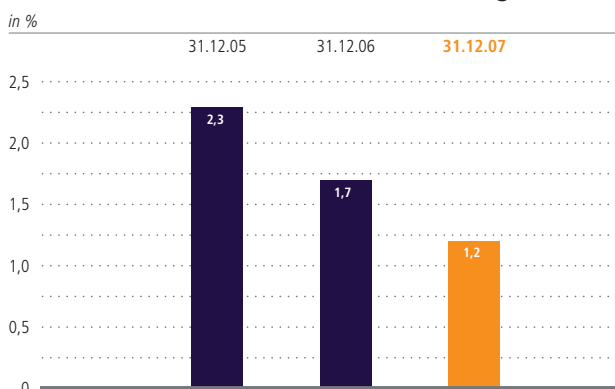
2007 betrug das Aufwand-Ertrags-Verhältnis 57,3% und blieb damit gegenüber dem Vorjahr unverändert.

### Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag



Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2007 auf 145,5 Milliarden Franken, plus 1% gegenüber dem Vorjahr. Diese positive Entwicklung drückte

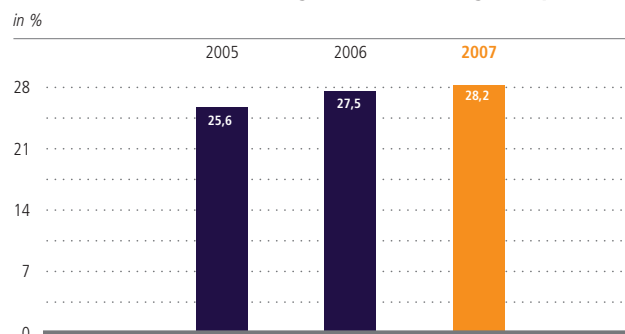
### Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto



sich auch in den wichtigsten Kennzahlen zur Kreditqualität aus: Der Anteil der gefährdeten Kredite, brutto, an den gesamten Bruttoausleihungen betrug 1,2%, verglichen mit 1,7% 2006.

Die Rendite auf dem allozierten regulatorischen Kapital betrug 2007 28,2% und lag damit 0,7 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert von 27,5%. Der Anstieg erklärt sich damit, dass die Rentabilität der Geschäftseinheit stärker zunahm als die risikogewichteten Aktiven.

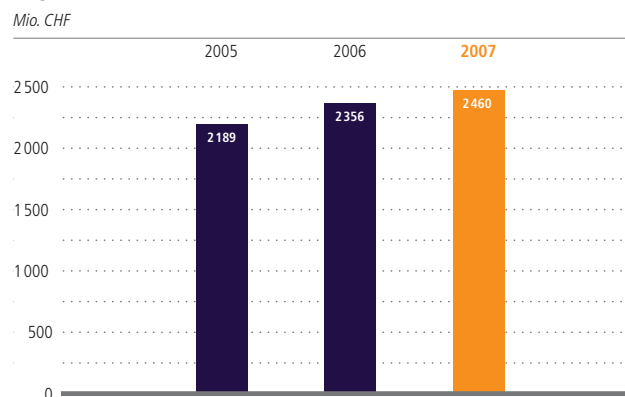
### Rendite auf alloziertes regulatorisches Eigenkapital



### Ergebnisse

Der Gewinn vor Steuern erreichte 2007 den Rekordwert von 2460 Millionen Franken und übertraf damit den Wert von 2006 um 104 Millionen Franken oder 4%. Dafür war in erster Linie das Ertragswachstum verantwortlich. Der Zinsertrag stieg 2007 dank dem höheren Volumen und den Margen der Verbindlichkeiten, während die Nichtzinseinkünfte aufgrund des Anstiegs der vermögensbasierten Einnahmen und Courtagen zulegte.

### Ergebnis vor Steuern



### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag erhöhte sich von 5270 Millionen Franken im Jahr 2006 auf 5489 Millionen Franken im Jahr 2007. Der Zinsertrag wuchs gegenüber 2006 (3339 Millionen Franken) um 4% auf 3470 Millionen Franken 2007. Dieser leichte Anstieg war auf die Ausweitung des Kreditportfolios der Geschäftseinheit und die höheren Margen auf Verbindlichkeiten zurückzu-

führen. Die Nichtzinseinkünfte erhöhten sich von 1746 Millionen Franken im Jahr 2006 um 70 Millionen Franken auf 1816 Millionen Franken 2007 – ein Ergebnis des Anstiegs der verwalteten Vermögen und des Handelsergebnisses. 2007 konnten Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 203 Millionen Franken aufgelöst werden, während es im Vorjahr 185 Millionen Franken gewesen waren. Diese erfreuliche Entwicklung war den verzögerten positiven Folgen der strukturellen Verbesserung des Kreditportfolios in den letzten Jahren zu verdanken.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand stieg von 2914 Millionen Franken 2006 um 4% auf 3029 Millionen Franken 2007. Der Personalaufwand lag mit 2535 Millionen Franken um 5% über dem Wert von 2006 (2412 Millionen Franken). Der Grund hierfür lag im Lohnkostenanstieg für den Rentenplan in der Schweiz als Folge der Umwandlung vom Leistungsprimat in ein Beitragsprimat gemäss Schweizer Recht. Der Sachaufwand stieg gegenüber 2006 (1070 Millionen Franken) im Jahr 2007 um 3% auf 1101 Millionen Franken. Die Nettobeträge, die anderen Geschäftseinheiten verrechnet wurden, nahmen infolge der stärkeren Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch andere Geschäftseinheiten erneut zu, von 642 Millionen Franken 2006 auf 674 Millionen Franken. Die Abschreibungen verringerten sich von 74 Millionen Franken im Vorjahr auf 67 Millionen Franken.

## 2006

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Mit 1,2 Milliarden Franken lag der Neugeldzufluss 2006 um 2,2 Milliarden Franken unter dem Wert von 2005 (3,4 Milliarden Franken).

Die verwalteten Vermögen stiegen dank günstiger Marktentwicklung und Neugeldzuflüssen im Jahr 2006 von 153 Milliarden Franken auf 161 Milliarden Franken. Teilweise ausgeglichen wurde dies durch die Übertragung von Vermögenswerten auf Wealth Management International & Switzerland. Im Verlauf des Jahres 2006 wurden Kundenvermögen in Höhe von 8,2 Milliarden Franken von Business Banking Switzerland auf Wealth Management International & Switzerland übertragen. Dieser Transfer erfolgte im Rahmen der Entwicklung von Kundenbeziehungen.

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis war mit 57,3% 0,9 Prozentpunkte niedriger als 2005 (58,2%), da die Erträge stärker stiegen als die Kosten.

Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2006 auf 143,4 Milliarden Franken, was einem Plus von 1% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dem höheren Volumen bei den Privathypotheken stand der anhaltende Rückgang des Recovery-Portfolios auf 2,6 Milliarden Franken (2005: 3,3 Milliarden Franken) gegenüber. Der Anteil gefährdeter Ausleihungen betrug 1,7% (2005: 2,3%).

Die Rendite auf dem allozierten regulatorischen Kapital betrug 2006 27,5% und lag damit 1,9 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert von 25,6%. Der Anstieg erklärt sich damit, dass die Rentabilität der Geschäftseinheit stärker stieg als die risikogewichteten Aktiven.

### Ergebnisse

Der Gewinn vor Steuern erreichte 2006 2356 Millionen Franken und übertraf damit den Wert von 2005 um 167 Millionen Franken oder 8%. Dafür war in erster Linie das Ertragswachstum verantwortlich. Die Nichtzinseinkünfte stiegen 2006 dank den höheren vermögensabhängigen Erträgen und Courtagen. Im Ergebnis kam auch das disziplinierte Kostenmanagement zum Ausdruck. Die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten beliefen sich auf 185 Millionen Franken. Während der Personalaufwand einen Tiefststand erreichte, erhöhte sich der Sachaufwand infolge der Auslagerung von Edelweiss Facility Management.

#### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag erhöhte sich geringfügig von 5071 Millionen Franken 2005 auf 5270 Millionen Franken 2006. Der Zinsertrag wuchs gegenüber 2005 (3317 Millionen Franken) um 1% auf 3339 Millionen Franken 2006. Gründe für diese leichte Zunahme sind die Erweiterung des Kreditportfolios von Business Banking Switzerland sowie die höheren Anlagezinsen auf den variabel verzinslichen Konten, denen geringere Erträge aus dem reduzierten Recovery-Portfolio gegenüberstanden. Die Nichtzinseinkünfte erhöhten sich 2006 um 114 Millionen Franken auf 1746 Millionen Franken (2005: 1632 Millionen Franken). Darin kommen die höheren verwalteten Vermögen sowie Bewertungsgewinne auf Aktienbeteiligungen und Veräusserungserlöse zum Ausdruck. 2006 konnten Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 185 Millionen Franken aufgelöst werden, während es im Vorjahr 122 Millionen Franken gewesen waren. Diese erfreuliche Entwicklung war den verzögerten positiven Folgen der strukturellen Verbesserung des Kreditportfolios in den letzten Jahren zu verdanken.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand stieg von 2882 Millionen Franken 2005 um 1% auf 2914 Millionen Franken 2006. Der Personalaufwand verringerte sich von 2450 Millionen Franken 2006 um 2% auf 2412 Millionen Franken, da die Salärkosten wegen der Ausgliederung von Edelweiss sanken. Die aktienbasierten Ausgaben nahmen dagegen zu. Hauptsächlich ebenfalls wegen der Ausgliederung von Edelweiss Facility Management per Ende 2005 stieg der Sachaufwand von 994 Millionen Franken im Jahr 2005 um 8% auf 1070 Millionen Franken 2006. Die Nettobeträge, die anderen Geschäftseinheiten weiterverrechnet wurden, nahmen infolge niedrigerer Belastungen für IT-Dienste erneut zu, von 634 Millionen Franken 2005 auf 642 Millionen Franken 2006. Die Abschreibungen stiegen 2006 aufgrund des höheren Aufwands für IT-Ausrüstung geringfügig auf 74 Millionen Franken (2005: 72 Millionen Franken).

# Global Asset Management

- Einer der weltweit führenden Vermögensverwalter
- Gehört zu den weltweit grössten institutionellen Vermögensverwaltern und ist der grösste Hedge-Fund-of-Fund-Manager der Welt, zählt zu den grössten Fondsmanagern in Europa und ist der grösste Fondsanbieter in der Schweiz
- 2007 wurde ein Rekordergebnis nur aufgrund der Schliessung von Dillon Read Capital Management verfehlt

## Geschäftsbeschreibung

### Zwei Hauptkundensegmente:

**Institutionelle Kunden:** privatwirtschaftliche und staatliche Pensionskassen, öffentliche und private Stiftungen, örtliche Gebietskörperschaften und wohltätige Organisationen, Versicherungsgesellschaften, Regierungen und Zentralbanken sowie supranationale Organisationen

**Wholesale Intermediary:** Finanzintermediäre, einschliesslich Global Wealth Management & Business Banking und Drittparteien

### Breites Spektrum von Anlageprodukten und -dienstleistungen:

- Lösungen für traditionelle, alternative, Immobilien- und Infrastrukturanlagen
- Mehr als 500 Anlagefonds, börsengehandelte Fonds und andere, sowie Serviceplattform für Hedge Funds und andere Anlagefonds

## Performance 2007

- Vorsteuergewinn von 1315 Millionen Franken, Rückgang von 6% gegenüber dem Vorjahr. Die Abnahme widerspiegelt die Kosten von 384 Millionen Franken für die Schliessung von Dillon Read Capital Management. Diese neutralisieren den positiven Effekt aus den gestiegenen performanceabhängigen Einkünften und den Management-Fees in allen Geschäftsbereichen sowie die Eingliederung der Akquisitionen in Brasilien und Korea.
- Nettoneugeldabfluss von nahezu 16 Milliarden Franken, vorwiegend bei Aktienmandaten im institutionellen Geschäft, während das Wholesale-Geschäft kleinere Nettoneugeldzuflüsse verzeichnete.
- Die in letzter Zeit schwache Anlageperformance bei einigen Produkten, insbesondere in den Bereichen «Core»- und «Value»-Equities sowie Festverzinsliche, sind für diese Entwicklung verantwortlich. UBS hat im vergangenen Jahr diesen Problemen durch die Neustrukturierung ihres Aktiengeschäfts entgegengewirkt. Ausserdem hat UBS in diesen Bereichen Veränderungen im Führungsteam vorgenommen, sich auf die Rekrutierung von Spezialisten mit ausgezeichnetem Leistungsausweis konzentriert und das Anlagespektrum erweitert.



## Ergebnis der Unternehmensgruppe

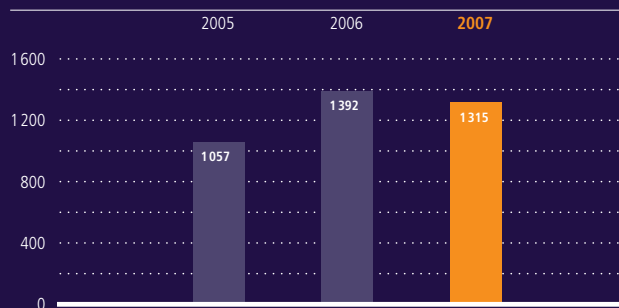
	Für das Geschäftsjahr endend am oder per	
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06
Kommissionsertrag Institutional Asset Management	2 370	1 803
Kommissionsertrag Wholesale Intermediary	1 724	1 417
Total Geschäftsertrag	4 094	3 220
Total Geschäftsaufwand	2 779	1 828
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1 315</b>	1 392

## Zusätzliche Informationen

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	891	866
Neugelder (Mrd. CHF)	(15,7)	37,2
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	3 625	3 436

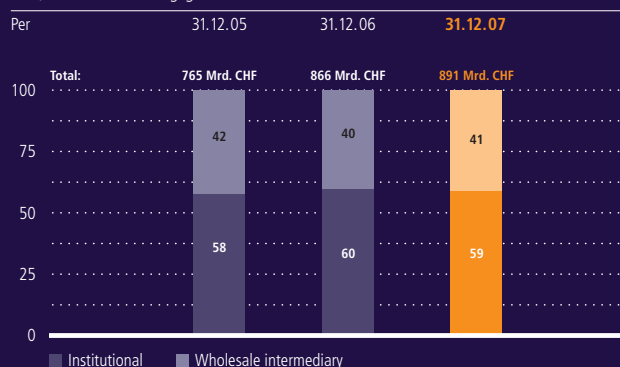
## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Verwaltete Vermögen nach Kundenkategorie

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Wichtigste Schwerpunktbereiche

Der integrierte Vertrieb ist regional organisiert

Americas

Asia/Pacific

Europe, Middle East & Africa

und erfolgt über unsere global koordinierten Geschäftsbereiche

Aktien

Zinsprodukte

Alternative und  
quantitative Anlagen

Globale Immobilien

Übergreifende  
Anlagelösungen

Infrastructure

Fund Services

mit Unterstützung der globalen Funktionen

IT

Operations

Human Resources

Legal, Compliance &  
Risk Control

Finanzkontrolle

Strategische Planung

Kommunikation

# Global Asset Management

## Geschäftsbeschreibung

Als einer der weltweit führenden Vermögensverwalter bietet Global Asset Management Privatkunden, Institutionellen und Firmen Lösungen in den Bereichen traditionelle und alternative sowie Immobilien- und Infrastrukturanlagen an. Die Unternehmensgruppe stellt ihre Dienstleistungen auch via Finanzintermediäre bereit.

### Wichtigste Schwerpunktbereiche



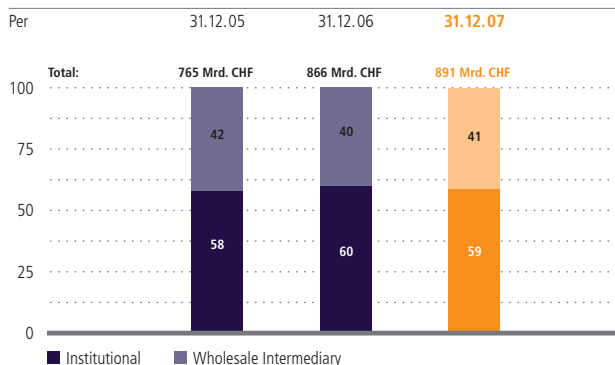
### Geschäftsprofil

Global Asset Management bietet umfassende Anlagedienstleistungen über alle wichtigen Anlagekategorien hinweg. Unser Ansatz verbindet das Know-how unserer Anlageexperten mit hoch entwickelten Risikomanagementprozessen und -systemen. So ist Global Asset Management in der Lage, ihren Kunden bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Das verwaltete Vermögen belief sich per 31. Dezember 2007 auf insgesamt 891 Milliarden Franken. Somit gehört Global Asset Management zu den weltweit führenden institutionellen Vermögensverwaltern und ist der grösste Hedge-Fund-of-Fund-Manager der Welt. Die Unternehmensgruppe zählt auch zu den grössten Fondsmanagern in Europa und ist der grösste Fondsanbieter der Schweiz.

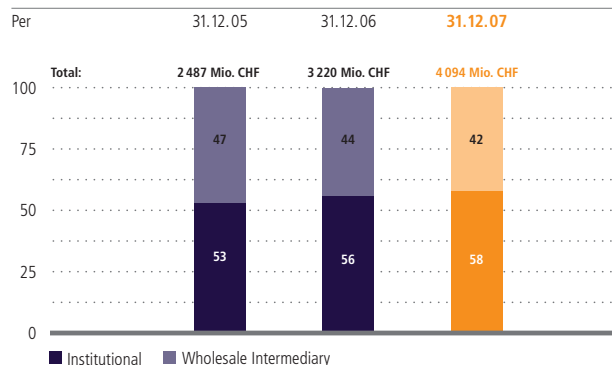
### Verwaltete Vermögen nach Kundenkategorie

in %, Ausnahmen sind angegeben



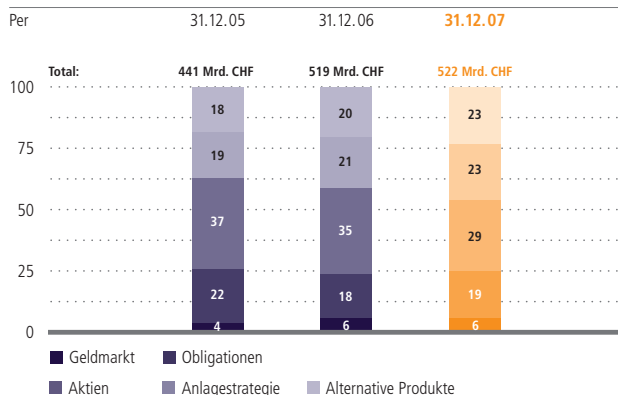
### Geschäftsertrag Institutional/Wholesale Intermediary

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Institutional: Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Kunden und Vertrieb

Global Asset Management erbringt über ihr integriertes Vertriebsmodell umfassende Anlagedienstleistungen, die sich auf die Regionen Americas, Asia Pacific sowie Europe, Middle East & Africa erstrecken.

Sie weist ihre Erträge und Kennzahlen zur Leistungsmessung gemäss ihren zwei wichtigsten Kundensegmenten aus: Institutional Asset Management und Wholesale Intermediary.

### Institutional Asset Management (institutionelle Kunden)

Institutional Asset Management verfügt weltweit über einen vielfältigen Kundenstamm im institutionellen Bereich. Dazu gehören:

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

In Märkten, in denen die Institutionen in der Regel Anlageberater beziehen, wie in den USA und Grossbritannien, konzentriert sich Global Asset Management auf den Aufbau und die Pflege solider Beziehungen zu den wichtigsten Beratern von Unternehmen und staatlichen Pensionskassen. Neugeschäfte werden auch direkt mit Kunden generiert.

### Wholesale Intermediary (Finanzintermediäre)

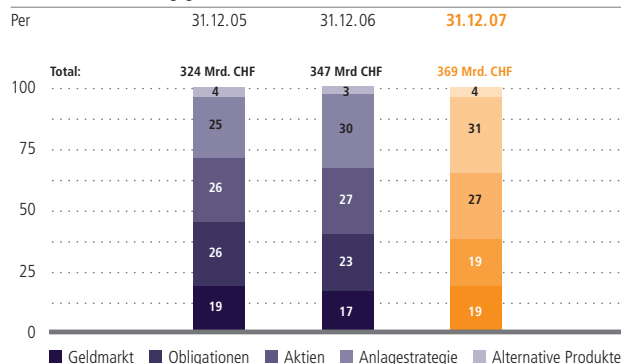
Global Asset Management bietet über 500 Anlagefonds, börsengehandelte Indexfonds und ähnliche Instrumente aller Anlagekategorien in zahlreichen Ländern, Regionen und Branchen an.

Die wichtigsten Vertriebskanäle sind Finanzintermediäre, einschliesslich Global Wealth Management & Business Banking, und ausgewählte Partner.

## Wholesale Intermediary:

## Vermögen nach Anlagekategorien

in %, Ausnahmen sind angegeben



## Organisationsstruktur

Global Asset Management beschäftigt über 3 600 Mitarbeiter in 25 Ländern. Die wichtigsten Büros befinden sich in Basel, Chicago, Frankfurt, Grand Cayman, Hartford, Hongkong, London, Luxemburg, New York, Rio de Janeiro, Sydney, Tokio, Toronto und Zürich.

### Wichtige neue Akquisitionen und Geschäftsübertragungen

Im Januar 2005 unterzeichnete Global Asset Management mit Siemens eine Vereinbarung, durch die UBS eine Mehrheitsbeteiligung (51%) am Immobilienfondsgeschäft der Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH erwarb. Die Transaktion wurde im April 2005 abgeschlossen, und die Einheit ist jetzt Teil des Immobiliengeschäfts von Global Asset Management.

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

Im Juni 2005 gab UBS die Gründung von Dillon Read Capital Management bekannt. Die Einheit nahm im Juni 2006 ihre Tätigkeit auf. Zu ihren wichtigsten Handelsstandorten gehörten London, New York, Singapur und Tokio. Bis November 2006 verwaltete DRCM ausschliesslich UBS-eigene Gelder. Dann wurde der erste Fonds für externe Investoren lanciert. Das Geschäft entwickelte sich jedoch nicht gemäss den ursprünglichen Erwartungen. Nach einer Überprüfung der Marktchancen und angesichts der operativen Komplexi-

## Diversifizierte Anlageplattform

Aktien	Fixed-Income-Bereich	Alternative und quantitative Anlagen	Globale Immobilien	Übergreifende Anlagelösungen	Infrastructure	Fund Services
Core/Value	Global	Single-Manager	Global	Global	Direktanlagen	Hedge Funds
Global	National und regional	Hedge Funds	National und regional	National und regional	Börsenkotierte Wertschriften	Anlagefonds
National und regional	Branchenspezifisch	Multi-Manager	Private Strategien	Strategisch		
Emerging Markets	Emerging Markets	Hedge Funds	Immobilienwertschriften	Währungsmanagement	National und regional	
Spezialisiert	Hochverzinslich	Quantitativ	Agrarland	Ertrags- und risikoorientiert		
Growth Investors	Strukturierte Kredite	Infrastruktur-Dachfonds		Strukturierte Portfolios		
Global	Liquidität/kurze Duration	Private-Equity-Dachfonds		Risikomanagement		
National und regional	Indexiert			und -beratung		
Structured Equities						
DSI						
Systematic Alpha						
Portfolioaufbautösungen (auch passiv)						

tät des Geschäftsmodells und weiterer Faktoren entschied sich das Management von UBS für die Schliessung von DRCM. Der DRCM-Fonds für externe Investoren wurde an diese zurückgezahlt, und die Eigenhandelsportfolios gingen zurück an die Investment Bank.

Im Dezember 2006 wurde die Akquisition der Banco Pactual durch UBS abgeschlossen. Die Übernahme ist für die Wachstumsstrategie von UBS, in Schwellenmärkte zu expandieren, von zentraler Bedeutung. Die in UBS Pactual Asset Management umbenannte Einheit mit verwalteten Vermögen von rund 40 Milliarden Franken per 31. Dezember 2007 ist derzeit der viertgrösste Vermögensverwalter des Landes.

Im Mai 2007 vereinbarte Global Asset Management mit Hana Daetoo Securities (ehemals Daehan Investment & Securities Company Ltd), einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Hana Financial Group, 51% an der Daehan Investment Trust Management Company Ltd (DIMCO) zu übernehmen. Das Unternehmen firmiert international unter dem Namen UBS Hana Asset Management Company Ltd (UBS Hana Asset Management), in Korea als Hana UBS Asset Management. Die Transaktion wurde Ende Juli 2007 abgeschlossen. Auf diese Weise erwarb Global Asset Management einen der Marktführer im koreanischen Asset-Management-Geschäft mit verwalteten Vermögen von 29 Milliarden Franken per 31. Dezember 2007.

Im Oktober 2007 vereinbarte UBS mit der Commerzbank, 100% an der Caisse Centrale de Réescompte (CCR) Group in Frankreich zu übernehmen. Die Übernahme wurde am 1. Februar 2008 abgeschlossen. CCR Group ist ein Anlage- und Vermögensverwalter mit verwalteten Vermögen von 17 Milliarden Euro per Juni 2007. Sie beschäftigt rund 190 Mitarbeiter und besteht aus vier Kerneinheiten: CCR (ein Anbieter von Bankdienstleistungen an seine Tochtergesellschaften),

CCR Actions (ein auf Aktienfonds spezialisierter Vermögensverwalter), CCR Gestion (ein auf festverzinsliche und alternative Produkte spezialisierter Vermögensverwalter) und CCR Chevrillon-Philippe (ein Anbieter von Vermögensverwaltungsdienstleistungen für Privatkunden). Die Geschäftsbereiche der CCR Group werden in das Asset- und Wealth-Management-Geschäft von UBS in Frankreich integriert.

## Produkte und Dienstleistungen

Bei den Vermögensverwaltungsprodukten und -dienstleistungen handelt es sich um Einzel- und zusammengefasste Mandate, Beratungsmandate sowie zahlreiche registrierte Anlagefonds in sämtlichen wichtigen Anlagekategorien.

Der Aktienbereich umfasst eine breite Palette von Strategien über das gesamte Spektrum der Anlagestile hinweg, die den verschiedensten Risiko-Rendite-Anforderungen gerecht werden. Die Aktienstrategien basieren auf drei Anlagesäulen: «Core/Value» (Portfolios werden gemäss der Philosophie von UBS «Preis versus innerer Wert» verwaltet), «Growth Investors» (ein erstklassiger globaler Growth-Manager); sowie «Structured Equities» (Strategien, die eigene Analyse- und quantitative Methoden einsetzen). Jede Säule bietet spezifische Strategien und verfügt über ein spezialisiertes Team von Anlageexperten.

Der Fixed-Income-Bereich deckt ein breites Spektrum an globalen und lokalen marktbasierten Anlagestrategien ab. Die Angebote gehen über die Sektoren mit «Core»-Staats- und Unternehmensanleihen hinaus und erstrecken sich auch auf andere Bereiche wie hochverzinsliche und Emerging-Market-Anleihen. Global Asset Management kombiniert diese Angebote, um Strategien auf Länder-, regionaler und globaler Ebene zu schaffen, die eine Vielzahl von Benchmarks abdecken.

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

Global Real Estate investiert aktiv in Asien, Europa und in den USA sowie in alle wichtigen Sektoren. Das Angebot umfasst Kern-, Wertschöpfungs- und opportunistische Strategien auf globaler, regionaler und Länderebene. Diese werden über offene und geschlossene Fonds für Private, Fund of Funds, einzeln verwaltete Konten und öffentlich gehandelte Immobilienpapiere weltweit angeboten.

Das Team im Bereich übergreifende Anlagelösungen bietet Asset-Allocation-, Währungs-, Risikomanagement- sowie Beratungsdienstleistungen an. Es verwaltet eine breite Palette von inländischen, regionalen und globalen ausgewogenen Portfolios, Währungsmandaten, strukturierten Portfolios und Absolute-Return-Strategien. Ziel ist die Zusammenstellung von Portfolios, die das Risiko in den drei dynamischen Dimensionen Markt-, Währungs- und Titelauswahl steuern. Dabei werden interne und externe Renditequellen genutzt. Ausserdem stellt das Team den Portfoliomanagern Instrumente für das Risikomanagement und den Portfolioaufbau bereit.

Der Bereich Infrastructure gehört zum breiteren Angebot von alternativen Anlagen von Global Asset Management. Das Infrastructure Asset Management gründet und verwaltet Infrastrukturfonds. Darunter fallen börsennotierte Fonds und solche, die weltweit direkt in Kerninfrastrukturanlagen investieren. Der Bereich Infrastructure umfasst permanente Einrichtungen, welche die Gesellschaft für ihr reibungsloses Funktionieren benötigt, z.B. Transport- und Kommunikationsnetze, Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung sowie Bildungs-, Freizeit- und Gesundheitseinrichtungen.

Die globale Fondsverwaltungseinheit – als Fund Services bezeichnet – bietet professionelle Dienstleistungen an, die von der rechtlichen Errichtung von Fonds bis zu Reporting und Rechnungslegung reichen. Das Angebot richtet sich an private und institutionelle Kunden sowie an Hedge Funds.

## Anlageperformance

Im Jahr 2007 haben die Anlagemärkte eine Trendwende vollzogen. Die kräftige Hausse der Aktienmärkte, die im Februar 2003 eingesetzt hatte, kam Mitte 2007 ins Stocken. Nach einem erfreulichen Beginn im Berichtsjahr verzeichneten die globalen Industrieländer in Lokalwährung bescheidene Erträge von 4,7%.

Die «Global Equity»-Strategie blieb hinter ihrer Benchmark zurück. Grund dafür waren die Titelauswahl bei einer

Reihe von Sektoren, insbesondere Finanz und Technologie, sowie die schwache Sektorpositionierung. Dazu gehörte auch die Untergewichtung in zyklischen Bereichen wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Energie. Wettgemacht wurde dies teilweise durch die solide Titelselektion im Gesundheitssektor und bei den Nicht-Basiskonsumgütern, sowie die Übergewichtung des Telekommunikationsbereichs.

Die Performance der regionalen Aktienstrategien von Global Asset Management war uneinheitlich. «Key Core»-/«Value»-Strategien, wie jene in Europa und den USA, verzeichneten für das Gesamtjahr 2007 eine unterdurchschnittliche Performance. Spezialstrategien wie Emerging-Markets, US-Value- und regionale Small-Cap-Strategien erzielten bessere relative Renditen.

Die auf Wachstum ausgerichtete Aktienplattform, einschliesslich des kürzlich beigezogenen Teams «Global Growth» (ex-US), generierte eine solide absolute und relative Performance, wobei acht von neun Aktienstrategien ihre Benchmarks übertrafen. Bei der «US Large Cap Growth»-Strategie war die Outperformance primär der Titelauswahl im Bereich Nicht-Basiskonsumgüter und in der Informationstechnologie zu verdanken. Die «Small Cap Growth»- und «Mid Cap Growth»-Portfolios profitierten von der Titelselektion im Gesundheits- und Finanzsektor, die teilweise durch die Auswahl bei den Nicht-Basiskonsumgütern ausgeglichen wurde. Bei der «Global (ex US) Growth»-Strategie trug die Titelauswahl in den Sektoren Industrie und Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe massgeblich zur erfreulichen Outperformance bei.

2007 verlief für die globalen Anleihemärkte dramatisch: Nach den relativ günstigen Bedingungen in der ersten Jahreshälfte nahm die Volatilität aufgrund der US-Kreditkrise markant zu. Der Initialzündler für den rapiden Stimmungswandel war die Schwäche des US-Wohnimmobilienmarkts, die Mängel bei den Residential Mortgage-Backed Securities (RMBS) offenlegte, insbesondere bei jenen Titeln, die durch Subprime-Hypotheken besichert waren. Überraschend schnell beeinträchtigte der deutliche Preiseinbruch bei diesen Wertpapieren eine Reihe von Banken sowie andere fremdfinanzierte Anleger und führte zu einer enormen Verknappung der Liquidität am Geldmarkt. Die rasch gestiegene Risikoscheu sowie die wachsenden Sorgen über die Widerstandsfähigkeit des US- und des Weltwirtschaftswachstums erschütterten das Vertrauen in andere Sektoren, vornehmlich in Collateralized Debt Obligations (CDOs) und Unternehmensanleihen von Finanzemittenten. Gleichzeitig führte die starke Nachfrage nach US-Treasuries und anderen inländischen Staatsanleihen zu einem Rückgang der Renditen um 100 Basispunkte oder mehr. Bei mehreren führenden Fixed-Income-Strategien von Global Asset Management litt die Performance unter dem Engagement in RMBS und CDOs, zumal das Ausmass des Preiseinbruchs in diesen Bereichen die Folgen anderer aktiver Entscheidungen bei Weitem überstieg.

Ausgewogene Fonds lagen 2007 hinter ihren Benchmarks zurück, was mehrheitlich der schwachen Titelauswahl in den

zugrunde liegenden Portfolios zuzuschreiben war. Die Asset Allocation war infolge der ganzjährigen Bewirtschaftung der Aktienengagements insgesamt positiv. Die Unternehmensgruppe begann mit einer Übergewichtung der Aktien, die sie im Laufe des Jahres reduzierte. Die Untergewichtung von Immobilien erwies sich zum Jahresende hin ebenfalls als positiv. Einen negativen Beitrag leistete die Übergewichtung von US-Aktien und Emerging-Market-Anleihen.

Der Dynamic Alpha Strategies (DAS) erzielte während des ganzen Jahres 2007 negative Renditen. Einen positiven Beitrag leistete die Ausrichtung an den Aktienmärkten, insbesondere in den Emerging Markets sowie in den USA und Grossbritannien. Auch das Engagement in Wandelanleihen und hochverzinslichen Anleihen kam der Performance zugute. Negativ wirkten sich die Short-Positionen in europäischen, kanadischen und australischen Aktien aus.

Die Währungsstrategie war der Performance der ausgewogenen und des DAS-Portfolios über das Jahr hinweg abträglich. Zu den wichtigsten positiven Beiträgen gehörten die Engagements im japanischen Yen, Schweizer Franken, in der schwedischen Krone sowie das negative Engagement im britischen Pfund. Die negative Positionierung beim Euro und die positive Ausrichtung beim taiwanesischen Dollar waren der Performance nicht förderlich.

Im Bereich der alternativen und quantitativen Anlagen erwiesen sich die absolute sowie die risikobereinigte Performance im Jahr 2007 trotz der Marktturbulenzen im zweiten Halbjahr als sehr positiv. Die meisten Hedge-Fund-Strategien von O'Connor erzielten eine sehr gute Wertentwicklung mit attraktiven Volatilitäts-, Korrelations- und Liquiditätseigenschaften. Im Multi-Manager-Bereich generierten die wich-

tigsten breit angelegten Multi-Manager-Fonds von Global Asset Management im Jahresverlauf trotz der uneinheitlichen Performance im dritten Quartal ebenfalls positive Erträge.

Auch der Immobilienbereich wurde von den Verwerfungen an den Finanzmärkten im Jahr 2007 erfasst, wobei einige Märkte mehr betroffen waren als andere. Trotz dieser schwierigen Konstellation nahmen die Vermögenswerte der globalen Immobiliengeschäfte insgesamt zu. Die Anlageperformance der Immobilienprodukte fiel 2007 angesichts der Marktbedingungen uneinheitlich aus, wenn auch die längerfristige Performance positiv bleibt.

### **Strategische Chancen**

Das Anlageumfeld und die Märkte, in denen Global Asset Management tätig ist, werden immer komplexer. Die Anlagebedürfnisse der Kunden verändern sich, und der Wettbewerb nimmt sowohl bei neuen als auch traditionellen Kunden zu. Die wichtigsten Branchentrends unterscheiden sich je nach Standort, Strategie und Kundensegment. Die Produkte und Dienstleistungen müssen konstant angepasst und überprüft werden, um den künftigen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Im Vorsorgegeschäft erfolgt eine anhaltende Verlagerung von Leistungsprimat- auf Beitragsprimatpläne, wenngleich der Wechsel von Land zu Land unterschiedlich schnell verläuft. Der Zugang zu Drittpartei- und Wholesale-Vertriebskanälen wird immer wichtiger, zumal die Branche sich stärker an ein Modell der offenen Architektur anlehnt. Dies ermöglicht es Investoren, die sich am besten entwickelnden Strategien verschiedener Manager zu überwachen und aus-

zuwählen. Da sich zudem die Babyboomer allmählich dem Pensionsalter nähern, verlagert sich der Schwerpunkt von Vermögensaufbau auf Ertragserwirtschaftung und Kapital-schutz. Dies eröffnet den Vermögensverwaltern attraktive neue Chancen. Die Anleger versuchen zunehmend, ihre Kern- und Basisportfolios zu standardisieren, und dehnen ihre Investitionen auf aktiv verwaltete Produkte oder Satel-liten aus. Besonders gefragt sind nicht korrelierte Anlagen wie Hedge Funds, Immobilien, Private Equity und Infrastruk-tur. Auch das Wachstumspotenzial der Schwellenländer be-urteilt Global Asset Management weiterhin optimistisch.

Global Asset Management trägt diesen Änderungen Rechnung, indem sie aktuelle Anlagestrategien diversifi-ziert und ihr Angebot von alternativen Anlagen um Multi-Manager Hedge Funds, Immobilien, Private Equity und Infrastruktur erweitert. Parallel dazu hat die Unternehmens-gruppe das Geschäft mit übergreifenden Anlagelösungen entwickelt, damit sie eine Palette von Produkten und Bera-tungsdienstleistungen in allen wichtigen Anlageklassen an-bieten und so den individuellen Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht werden kann.

Das Vertriebsmodell von Global Asset Management wur-de in den letzten Jahren stark ausgebaut, nicht zuletzt durch Akquisitionen und Joint Ventures. Der Vertrieb wurde auch um neu eingeführte und innovative Produkte und Dienstlei-stungen erweitert, und zwar sowohl durch eigene Kanäle als auch durch Drittanbieter. Die Akquisition der Banco Pactual in Brasilien und Joint Ventures in Korea und China (zur Grün-dung von UBS Hana Asset Management bzw. UBS SDIC) sind wichtige Elemente der Emerging-Market-Wachstumsstra-tegie der Unternehmensgruppe. Die Akquisition des Asset-

Management-Geschäfts der Commerzbank in Frankreich und Initiativen zum Aufbau des Vorsorgegeschäfts von Glo-bal Asset Management in Nordamerika untermauern das Bekenntnis zu strategischem Wachstum. Um der Verlage-rung in den USA von Vermögensaufbau hin zu Ertragserwirt-schaftung Rechnung zu tragen, ist Global Asset Manage-ment eine strategische Allianz mit Affiliated Computer Services (ACS) eingegangen, um Pensionsplänen eine voll-umfängliche Vorsorgelösung zu bieten.

Der Bereich Fondsservices wurde ebenfalls erweitert, um der zunehmenden Branchennachfrage nach Fondsverwaltung und -dienstleistungen zu begegnen. Zu diesem Zweck sind neue Büros in Hongkong und Polen eröffnet worden. Global Asset Management ist der erste Mieter des UBS Poland Ser-vice Center in Krakau. Dieses Zentrum ist Teil der «Multi-Hub Offshoring»-Strategie von UBS, die zum Geschäftswachstum beitragen und die Prozesseffizienz steigern soll.

## **Konkurrenz**

Im Segment der aktiven Anlagen misst sich Global Asset Ma-nagement mit verschiedenen internationalen Unternehmen wie Fidelity Investments, AllianceBernstein Investments, BlackRock, JP Morgan Asset Management, Deutsche Asset Management und Goldman Sachs Asset Management. Zu unseren Wettbewerbern gehören aber auch regionale und lokale Anbieter sowie Vermögensverwalter, die auf eine be-stimmte Anlagekategorie ausgerichtet sind. Bei den Immobi-lien-, Hedge-Fund- und Infrastrukturanlagen sind die Kon-kurrenten der Unternehmensgruppe eher lokale oder regionale Nischenanbieter.



## Performance

### Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Kommissionsertrag Institutional Asset Management	2370	1803	1330	31
Kommissionsertrag Wholesale Intermediary	1724	1417	1157	22
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>4094</b>	<b>3220</b>	<b>2487</b>	<b>27</b>
Barkomponente	1632	1305	899	25
Aktienkomponente <sup>1</sup>	363	198	89	83
Total Personalaufwand	1995	1503	988	33
Sachaufwand	559	399	304	40
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	153	(105)	116	
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	53	27	21	96
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	19	4	1	375
Total Geschäftsaufwand	2779 <sup>2</sup>	1828	1430	52
Ergebnis vor Steuern	1315	1392	1057	(6)

### KPI

Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>3</sup>	67,9	56,8	57,5
---	------	------	------

### Institutional Asset Management

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	522	519	441	1
davon: Geldmarktfonds	32	28	16	14
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>4</sup>	(16,3)	29,8	21,3	
davon: Geldmarktfonds	6,7	11,0	(3,0)	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>5</sup>	44	38	34	16

<sup>1</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und des Aufwands aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>2</sup> Beinhaltet Kosten aus der Auflösung von DRCM (384 Mio. CHF).  
<sup>3</sup> Total Geschäftsaufwand / Total Geschäftsertrag. <sup>4</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>5</sup> Total Geschäftsertrag / durchschnittlich verwaltete Vermögen.

## Managementrechnung (Fortsetzung)

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06

### Wholesale Intermediary

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	369	347	324	6
davon: Geldmarktfonds	70	59	62	19
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>1</sup>	0,6	7,4	28,2	
davon: Geldmarktfonds	4,8	(2,5)	(9,7)	
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (Bp.) <sup>2</sup>	47	43	40	9

### Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>3</sup>	60,7	84,8	69,9	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	3 784	2 723	1 570	39
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>4</sup>	2 058	1 677	1 438	23
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>5</sup>	2 436	1 949	1 595	25

### Zusätzliche Informationen

Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	891	866	765	3
Neugelder (Mrd. CHF) <sup>1</sup>	(15,7)	37,2	49,5	
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	3 625	3 436	2 861	6

<sup>1</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>2</sup> Total Geschäftsertrag/Durchschnittlich verwaltete Vermögen. <sup>3</sup> Ergebnis vor Steuern/Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>4</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>5</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen.

### Geschäftsertragskomponenten

Global Asset Management erzielt ihre Einkünfte aus den Asset-Management- und Fondsadministrationsdienstleistungen, die sie für Finanzintermediäre und institutionelle Anleger erbringt. Die von Wholesale-Intermediary- und institutionellen Kunden entrichteten Gebühren hängen vom Marktwert der verwalteten Vermögen und

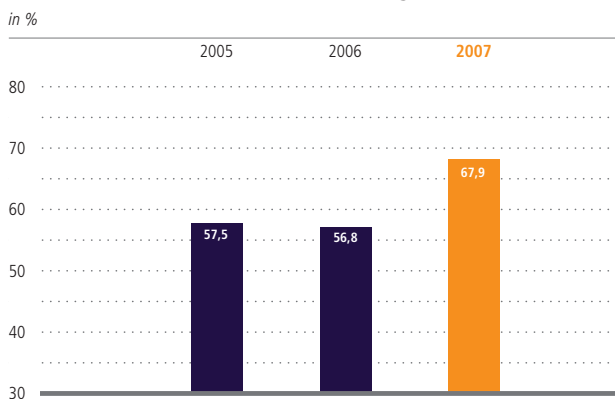
von einer erfolgreichen Anlageperformance ab. Die Erträge werden demzufolge von den jeweils herrschenden Marktverhältnissen und Währungs niveaus, vom Zu- und Abfluss von Kundengeldern sowie von der relativen Anlageperformance beeinflusst.

## 2007

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

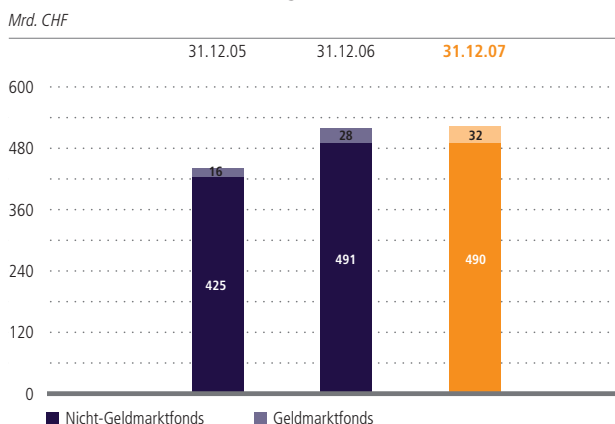
2007 belief sich das Aufwand-Ertrags-Verhältnis auf 67,9%, was einem Anstieg von 11,1 Prozentpunkten gegenüber 2006 entspricht. Dies ist vorwiegend auf die Belastung von 384 Millionen Franken im Zusammenhang mit der Schliessung von Dillon Read Capital Management (DRCM) im zweiten Quartal 2007 zurückzuführen.

### Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag



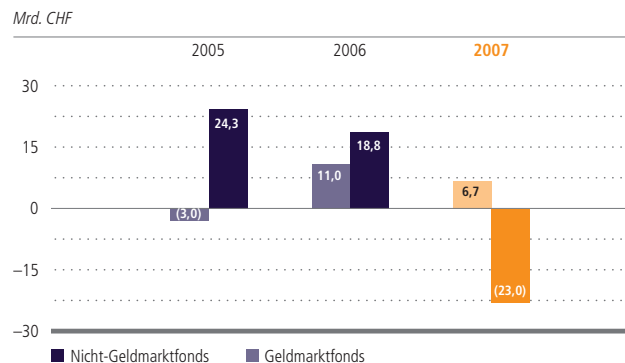
**Institutional Asset Management (institutionelle Kunden)**  
Die verwalteten Vermögen institutioneller Kunden beliefen sich per 31. Dezember 2007 auf 522 Milliarden Franken, was einem Anstieg von 3 Milliarden Franken gegenüber 519 Milliarden Franken per 31. Dezember 2006 entspricht. Der Nettoanstieg war bedingt durch die positiven Effekte der Finanzmarktbewertungen sowie die Anlagen im Zusammenhang mit der Übernahme von Hana Asset Management im dritten Quartal. Dem standen Neugeldabflüsse und negative Währungseffekte gegenüber.

### Verwaltete Vermögen, Institutional Asset Management



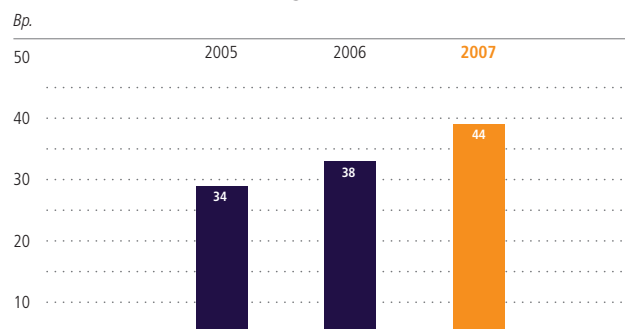
2007 betrug der Neugeldabfluss 16,3 Milliarden Franken, gegenüber einem Neugeldzufluss von 29,8 Milliarden Franken 2006. Die Abflüsse aus «Core-/Value»-Aktienmandaten und in geringerem Masse bei festverzinslichen Mandaten wurden 2007 teilweise durch Zuflüsse in andere Anlagekategorien, insbesondere alternative und quantitative Anlagen und Geldmärkte, ausgeglichen.

### Neugelder, Institutional Asset Management



Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen belief sich 2007 auf 44 Basispunkte, 6 Basispunkte mehr als 2006. Die Zunahme ist höheren performanceabhängigen Einkünften, hauptsächlich bei alternativen und quantitativen Anlagen, sowie Zuflüssen in Produkte mit höheren Margen zuzuschreiben.

### Bruttomarge auf verwaltete Vermögen, Institutional Asset Management

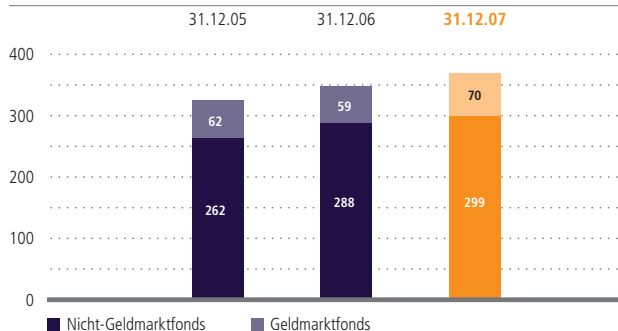


### Wholesale Intermediary (Finanzintermediäre)

Die verwalteten Vermögen beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 369 Milliarden Franken, was gegenüber dem 31. Dezember 2006 eine Zunahme um 22 Milliarden Franken darstellt. Die Zunahme ist primär die Folge positiver Finanzmarktbewertungen sowie der Miteinberechnung von Vermögen aus der Übernahme von UBS Hana Asset Management im dritten Quartal, was durch negative Währungsumrechnungseffekte teilweise neutralisiert wurde.

## Verwaltete Vermögen, Wholesale Intermediary

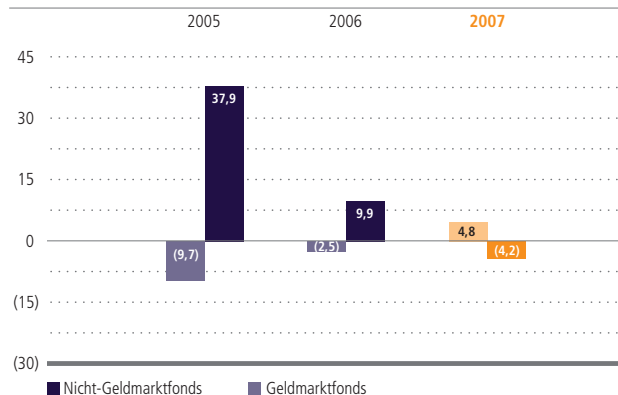
Mrd. CHF



2007 betrug der Neugeldzufluss 0,6 Milliarden Franken, gegenüber 7,4 Milliarden Franken 2006. Die Zuflüsse erfolgten mehrheitlich in Multi-Asset- und Geldmarktfonds und wurden teilweise durch Abflüsse aus Fixed-Income-Produkten kompensiert.

## Neugelder, Wholesale Intermediary

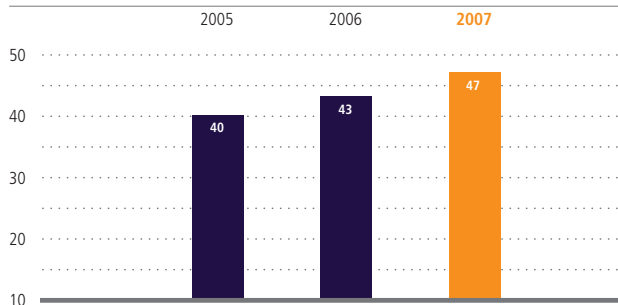
Mrd. CHF



Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen belief sich 2007 auf 47 Basispunkte, was einem Anstieg von vier Basispunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Ursache dafür

## Bruttomarge auf verwaltete Vermögen, Wholesale Intermediary

Bp.



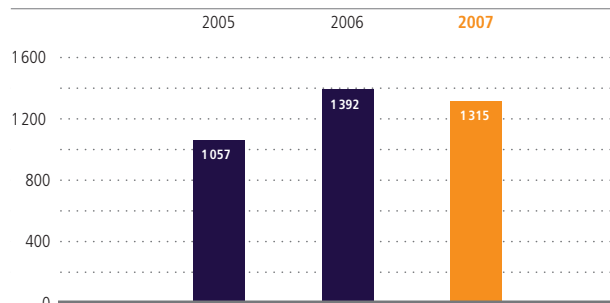
waren primär die höheren performanceabhängigen Erträge (vorwiegend im brasilianischen Asset-Management-Geschäft) sowie die Zuflüsse in Produkte mit höheren Margen.

## Ergebnis

Der Vorsteuergewinn belief sich 2007 auf 1315 Millionen Franken, gegenüber 1392 Millionen Franken 2006. Die Abnahme widerspiegelt Schliessungskosten von 384 Millionen Franken für DRCM im zweiten Quartal. Dies neutralisiert den positiven Effekt aus den gestiegenen performanceabhängigen Erträgen sowie Managementgebühren in allen Geschäftsbereichen sowie die Integration der Zukäufe in Brasilien und Korea.

## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag kletterte 2007 um 27% auf 4094 Millionen Franken (2006: 3220 Millionen Franken). Die Erträge im institutionellen Geschäft erhöhten sich 2007 gegenüber 2006 (1803 Millionen Franken) um 31% auf 2370 Millionen Franken. Dies war in erster Linie den höheren Management-Fees in allen Anlagebereichen, der ganzjährigen Berücksichtigung des brasilianischen Asset-Management-Geschäfts sowie dem nach Juli zum Tragen kommenden koreanischen Asset-Management-Geschäft zuzuschreiben. Höhere Rückstellungen machten dies teilweise wieder wett. Die Erträge aus dem Wholesale-Intermediary-Geschäft stiegen um 22% von 1417 Millionen Franken 2006 auf 1724 Millionen Franken 2007. Darin widerspiegeln sich die höheren Management-Fees in allen Geschäftsbereichen sowie die höheren performanceabhängigen Erträge, vorwiegend im brasilianischen Asset-Management-Geschäft.

## Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand erhöhte sich von 1828 Millionen Franken 2006 um 52% auf 2779 Millionen Franken 2007. Dies reflektiert primär die mit der Auflösung von DRCM verbundenen Kosten und den erhöhten Mitarbeiterbestand. Der Personalaufwand lag 2007 mit 1995 Millionen Franken um 33% über dem Wert von 2006. Grund dafür

waren die Auflösung von DRCM, der gestiegene Mitarbeiterbestand sowie die Integration der brasilianischen und koreanischen Asset-Management-Geschäfte. Der Sachaufwand stieg um 40% von 399 Millionen Franken 2006 auf 559 Millionen Franken 2007. Zusätzlich zu den Schliessungskosten für DRCM nahm der Sachaufwand wegen der höheren technologiebedingten Ausgaben sowie der Mitberücksichtigung des brasilianischen Asset-Management-

Geschäfts für die vollen zwölf Monate zu. Die Nettoerträge aus anderen Geschäftseinheiten beliefen sich auf 153 Millionen Franken, gegenüber Nettobelastungen an andere Geschäftseinheiten von 105 Millionen Franken im Vorjahr, was weitgehend DRCM zuzuschreiben ist. Im gleichen Zeitraum erhöhten sich die Abschreibungen als Folge der DRCM-Schliessung um 96% auf 53 Millionen Franken.

## 2006

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis lag im Jahr 2006 bei 56,8% und damit 0,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau. Dieses Ergebnis war dem Geschäftsertrag zu verdanken, der infolge höherer Management-Fees in allen Bereichen sowie deutlich höheren performanceabhängigen Einkünften im Geschäft mit alternativen und quantitativen Anlagen zunahm. Teilweise ausgeglichen wurde dies durch den höheren Geschäftsaufwand, der aufgrund des gestiegenen Personalbestands und höherer leistungsabhängiger Vergütungen zunahm.

#### Institutional Asset Management (institutionelle Kunden)

Die verwalteten Vermögen institutioneller Kunden beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 519 Milliarden Franken. Gegenüber den 441 Milliarden Franken des Vorjahres stellt dies eine Zunahme um 18% dar, in der sich die erfreuliche Marktentwicklung, der kräftige Neugeldzufluss und die Akquisition der Banco Pactual widerspiegeln.

2006 betrug der Neugeldzufluss 29,8 Milliarden Franken, verglichen mit 21,3 Milliarden Franken 2005. Die meisten Anlagekategorien verzeichneten hohe Mittelzuflüsse, die durch Mittelabflüsse bei Aktienmandaten teilweise ausgeglichen wurden.

Die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen belief sich 2006 auf 38 Basispunkte, 4 Basispunkte mehr als 2005.

#### Wholesale Intermediary (Finanzintermediäre)

Die verwalteten Vermögen beliefen sich am 31. Dezember 2006 auf 347 Milliarden Franken. Gegenüber dem Vorjahr stellt dies eine Zunahme von 23 Milliarden Franken dar, in der sich die erfreuliche Marktentwicklung, der Neugeldzufluss und die Akquisition der Banco Pactual widerspiegeln.

2006 betrug der Neugeldzufluss 7,4 Milliarden Franken, verglichen mit 28,2 Milliarden Franken 2005. Dieser Vorjahreswert war dank einer Vielzahl von Produkt lancierungen in allen wichtigen Anlagekategorien erreicht worden. 2006 erfolgten Abflüsse bei Festverzinslichen und Aktien, während sich die Zuflüsse in Multi-Asset-Fonds fortsetzten.

2006 lag die Bruttomarge auf den verwalteten Vermögen bei 43 Basispunkten und damit um 3 Basispunkte über dem Vorjahreswert.

### Ergebnis

Der Vorsteuergewinn stieg von 1057 Millionen Franken 2005 auf 1392 Millionen Franken 2006. Darin kommen die gestiegenen Management-Fees in allen Geschäftsbereichen sowie die performanceabhängigen Erträge im Bereich der alternativen und quantitativen Anlagen zum Ausdruck. Der Geschäftsaufwand, der infolge der Personalaufstockung sowie gestiegener leistungsabhängiger Vergütungen und Investitionen in strategische Initiativen und IT-Infrastrukturprojekte zunahm, glich diese Entwicklung teilweise aus.

#### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag kletterte 2006 um 29% auf 3220 Millionen Franken (2005: 2487 Millionen Franken). Im institutionellen Geschäft stiegen die Erträge 2006 um 36% auf 1803 Millionen Franken, verglichen mit 1330 Millionen Franken 2005. Der Zuwachs widerspiegelt die in den meisten Anlagebereichen höheren Management-Fees. Die Erträge aus dem Wholesale-Intermediary-Geschäft erhöhten sich um 22% von 1157 Millionen Franken 2005 auf 1417 Millionen Franken 2006, was den höheren Management-Fees in den meisten Segmenten zuzuschreiben war.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand nahm 2006 infolge der Personalaufstockung und der höheren leistungsabhängigen Vergütungen auf 1828 Millionen Franken zu (2005: 1430 Millionen Franken). Der Personalaufwand lag mit 1503 Millionen Franken um 52% über dem Wert von 2005, hauptsächlich weil darin DRCM enthalten ist. Der Sachaufwand stieg um 31% von 304 Millionen Franken 2005 auf 399 Millionen Franken 2006, primär bedingt durch Investitionen in strategische Initiativen. 2006 wurden anderen Geschäftseinheiten Beträge in Höhe von 105 Millionen Franken verrechnet, nachdem im Vorjahr noch Belastungen anderer Geschäftseinheiten von 116 Millionen Franken zu verzeichnen gewesen waren. Im gleichen Zeitraum erhöhten sich die Abschreibungen um 6 Millionen Franken auf 27 Millionen Franken. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen nahmen 2006 geringfügig auf 4 Millionen Franken zu.

# Investment Bank

- Gehört zu den führenden Investmentbanken und Wertschriftenhäusern für Firmen- und institutionelle Kunden, Regierungen, Finanzintermediäre und Verwalter alternativer Anlagen
- 2007 litt das Ergebnis unter grossen Verlusten auf Positionen im Zusammenhang mit dem US-Wohnhypothekenmarkt
- Neuausrichtung der Investment Bank mit Konzentration auf das Kundengeschäft

## Geschäftsbeschreibung

Die Investment Bank umfasst die folgenden Geschäftseinheiten:

Das **Equities-Geschäft** wickelt den Verkauf, den Handel, die Finanzierung und das Clearing von Aktien- und aktiengebundenen Produkten ab. Darüber hinaus strukturiert, generiert und vertreibt es neue Aktien- und aktiengebundene Emissionen und stellt Researchinformationen über Unternehmen, Branchen, geografische Märkte sowie die makroökonomische Entwicklung bereit

Die Einheit **Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC)** bedient Firmen-, institutionelle sowie Kunden des öffentlichen Sektors auf allen bedeutenden Märkten weltweit. Die wichtigsten Geschäfte beinhalten: Kredite, Zinsen, Devisen und Geldmärkte, strukturierte Produkte, Rohstoffe, Kapitalmärkte und Emerging Markets

Der Bereich **Investment Banking** stellt Unternehmen, Finanzsponsoren und Hedge Funds seine Dienste bereit. Die Advisory Group bietet Unterstützung bei Transaktionen und berät bei Strategieüberprüfungen und Lösungen für Unternehmensrestrukturierungen. Die Kapitalmarkt- und Leveraged-Finance-Teams tätigen weltweit Aktienplatzierungen auf dem Primär- und Sekundärmarkt sowie Anleihenemissionen

## Performance in 2007

- Vorsteuerverlust von 15 525 Millionen Franken (Gewinn von 5943 Millionen Franken 2006) aufgrund von Verlusten auf umfangreichen FICC-Positionen in Verbindung mit dem US-Hypothekenmarkt
- Die Performance in anderen Bereichen war erfreulich: **Rekordhohe Erträge im Aktiengeschäft**, ein Plus von 13% gegenüber 2006, und anhaltende Marktführerschaft im Sekundärhandel mit Aktien  
**Rekordhohe Erträge im Investment Banking**, ein Anstieg von 39% gegenüber 2006, wobei die Marktanteilsgewinne das Wachstum des globalen Gebührenpools übertreffen

## Jüngste Entwicklungen

Neuausrichtung von FICC mit dem Ziel:

- die kundenorientierten Geschäfte zu stärken;
- die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen von UBS zu verbessern; und
- die Risikodisziplin zu erhöhen; und
- ein Workout-Team für Portfolios mit Mortgage-Backed Securities und Collateralized Debt Obligations zu schaffen, einschliesslich der Positionen, welche zu den Verlusten 2007 geführt haben

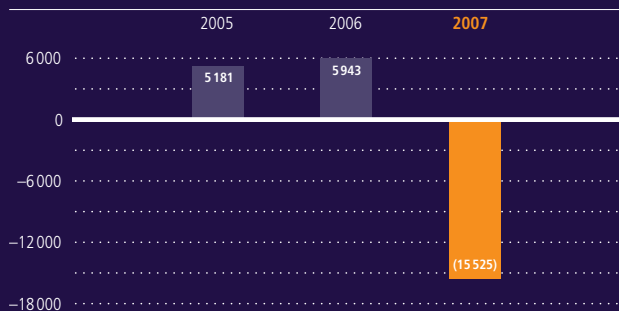


## Ergebnis der Unternehmensgruppe

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per	
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06
Equities	10 603	9 397
Fixed Income, Currencies and Commodities	(15 681)	9 056
Investment Banking	4 540	3 273
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten	(19)	61
Total Geschäftsertrag	(557)	21 787
Total Geschäftsaufwand	14 968	15 844
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(15 525)</b>	<b>5 943</b>
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	21 932	21 899

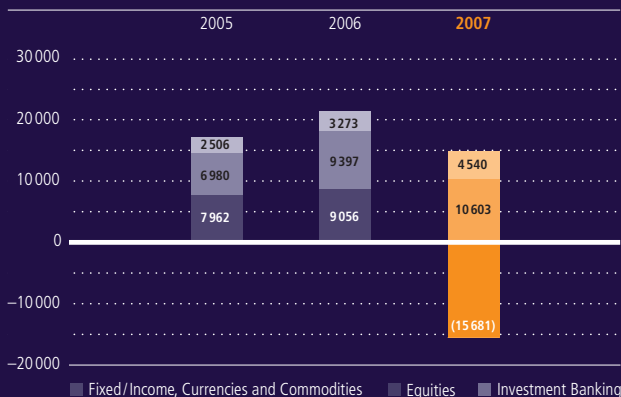
## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Ertrag nach Geschäftsbereich

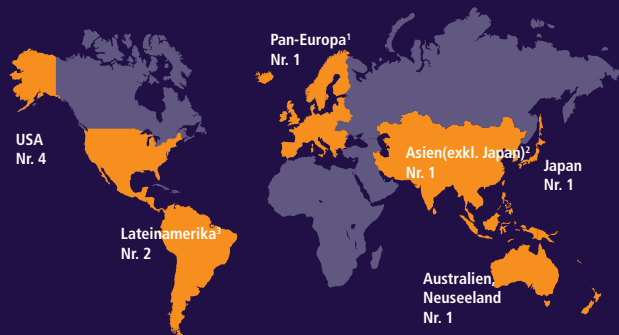
Mio. CHF



## Aktien – Marktanteil im Sekundärhandelsgeschäft

Weltweiter Marktanteil 14,3% (Nr. 1)

Per 30.9.07



Quelle: Führende Branchenumfrage per 3. Quartal 2007 (annualisiert)

<sup>1</sup> Pan-Europa umfasst Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, die Niederlande, Norwegen, Portugal, Spanien, Schweden, die Schweiz, Grossbritannien, Griechenland, Österreich, Belgien, Zypern, Luxemburg und Island. <sup>2</sup> Asien exkl. Japan umfasst China, Hongkong, Indien, Indonesien, Südkorea, die Philippinen, Singapur, Malaysia, Taiwan, Thailand, Bangladesch, Kambodscha, Fidschi, Guam, Laos, Myanmar, Pakistan, Sri Lanka, Togo, Vietnam und Papua-Neuguinea. <sup>3</sup> Lateinamerika umfasst Brasilien, Peru, Venezuela, Kolumbien, Panama, Chile, Argentinien und Mexiko.

## Marktanteil am globalen Kommissionsvolumen

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.07	31.12.06	31.12.05
In %	5,9	4,9	5,0
Rang	5	8	7

Quelle: Dealogic

# Investment Bank

## Geschäftsbeschreibung

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

### Geschäftsprofil

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

Die Investment Bank bietet ihren Firmen- und institutionellen Kunden, aber auch den Kunden anderer UBS-Geschäftseinheiten Produkte, Research und Beratungsdienstleistungen sowie umfassenden Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten.

Der marktführende Bereich Investment Banking bietet Beratung bei internationalen Fusionen und Akquisitionen (M&A) sowie in der Kapitalaufnahme für Firmen und Regierungen. In Europa zählt die Investment Bank seit jeher zu den führenden Corporate-Finance-Dienstleistern, und seit einigen Jahren erzielt sie auch in den USA und im asiatisch-pazifischen Raum ein sehr starkes Wachstum.

Die Investment Bank ist ein wichtiger Partner für institutionelle Kunden, insbesondere durch ihr marktführendes Aktiengeschäft, ihr erstklassiges Devisengeschäft sowie die breite Produktpalette in sämtlichen Fixed-Income-Märkten.

### Organisationsstruktur

Die Investment Bank hat ihren Hauptsitz in London und New York und beschäftigt ungefähr 22 000 Mitarbeiter in 38 Ländern. Die Geschäfte der Investment Bank unterteilen sich in drei unterschiedliche Geschäftseinheiten, die auf globaler Ebene funktionell betrieben werden. Die Geschäftseinheiten:

- Equities
- Fixed income, Currencies and Commodities (FICC)
- Investment Banking Department (der Geschäftsbereich Investment Banking)

Obwohl die Investment Bank eine Strategie der organischen Weiterentwicklung verfolgt, wird ihre Präsenz durch Akquisitionen (sowohl intern und extern) verstärkt, wann immer sich passende Möglichkeiten ergeben. Die in den letz-

ten vier Jahren getätigten wichtigen Akquisitionen und internen Transfers waren:

- Die 2004 übernommene Charles Schwab SoundView Capital Markets (Capital Markets Division der Charles Schwab Corp), womit UBS zu einem der Top-Händler an der NASDAQ avancierte;
- Im Jahr 2005 übertrug UBS das Municipal-Securities-Geschäft von Wealth Management US auf ihren Fixed-Income-Bereich, um so die Investment Bank bei der Bedienung von Anlegern und Emittenten besser zu positionieren;
- Die Akquisition 2005 der restlichen Anteile an Prediction Company, einem auf Entwicklung von Finanz- und Handelssoftware spezialisierten Unternehmen, führte zu einer besseren Handelstechnologie für die Investment Bank;
- der Erwerb des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO im September 2006, das die Investment Bank dabei unterstützt, von der zunehmenden Standardisierung und Globalisierung auf dem Gebiet börsengehandelter Derivate zu profitieren.
- die Akquisition des brasilianischen Finanzdienstleisters Banco Pactual im Dezember 2006, wodurch die Investment Bank zu einem Marktführer auf dem wichtigen und wachsenden brasilianischen Markt aufrückte.
- Im Mai 2007 erfolgte die Reintegration der Bereiche Principal Finance, Credit Arbitrage und Commercial Real Estate in Dillon Read Capital Management. Diese waren im Juni 2006 an Global Asset Management übertragen worden.
- Im Oktober 2007 wurde die Sparte Fixed Income mit den Geldmarkt-, Währungs- und Rohstoffgeschäften zum neuen FICC-Bereich zusammengeschlossen.

### Rechtsform

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

### Konkurrenz

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

## Vision der Investment Bank

«Wir wollen die wachstumsstärkste, ganz auf den Kunden ausgerichtete Investment Bank sein, wozu wir ganz auf die Kombination unserer wichtigsten Stärken bauen. Nachhaltige Gewinne und Werte schaffen wir, indem wir den Dienst am Kunden ins Zentrum rücken und ihm die Angebote des gesamten Konzerns aus einer Hand zur Verfügung stellen. So erzielen wir für unsere Aktionäre eine überdurchschnittliche Rendite auf dem zugeteilten Kapital.»

### Produkte und Dienstleistungen

#### Equities

Die Investment Bank ist auf den weltweiten Primär- und Sekundärmärkten ein führender Anbieter von Aktien, aktiengebundenen Produkten und Aktienderivaten. Sie wickelt den Verkauf, den Handel, die Finanzierung und das Clearing von Aktien- und aktiengebundenen Produkten ab. Darüber hinaus strukturiert, generiert und vertreibt sie neue Aktien- und aktiengebundene Emissionen und stellt Researchinformationen über Unternehmen, Branchen, geografische Märkte sowie die makroökonomische Entwicklung bereit.

Das interne Equity-Research-Team erstellt unabhängige Analysen und Prognosen von über 3400 Unternehmen, auf die ungefähr 87% der globalen Marktkapitalisierung entfallen. Dabei werden fast alle Sektoren und sämtliche geografischen Regionen abgedeckt. Ausserdem verfasst das Team Analysen zu den Themen Konjunktur, Strategie, quantitative Anlagen und Derivate.

Die Geschäftseinheit ist im weltweiten Aktiengeschäft führend und bietet ihren Kunden umfassende Abwicklungsdienste an wie direkten Marktzugang, algorithmischen Handel, Anlagen in Einzeltitel, Portfolio, Kapitalzusagen und Blockhandel. Die Präsenz in allen wichtigen Weltmärkten verschafft den institutionellen, Hedge-Fund- und Intermediärkunden Zugang zu einem der weltweit grössten Liquiditätspools, sodass eine optimale Abwicklung gewährleistet werden kann.

Die Derivate gehören zu den am schnellsten wachsenden Produkten der Geschäftseinheit. Sie wird sich deshalb weiterhin darauf konzentrieren, für Firmen- und institutionelle Kunden sowie für Privatkunden der Wealth-Management-Einheit und andere Intermediäre innovative und massgeschneiderte Anlagelösungen in diesem Bereich bereitzustellen. Neben Produkten, deren Renditen an Aktien oder Aktienindizes gebunden sind, werden auch Derivate angeboten, denen Hedge Funds, Anlagefonds, Immobilien und Rohstoffindizes zugrunde liegen, und zwar in verschiedenen Vehikeln, inklusive OTC-Derivatkontrakte, verbriefte und «Wrapped-in-a-Fund»-Produkte.

Das Team Equity Capital Markets wickelt grosse und komplexe Transaktionen ab. Bei der Distribution von Block Trades und bei Bezugsrechtsangeboten, Börsengängen sowie der Emission von hybriden und wandelbaren Wertpapieren für institutionelle wie private Kunden hat die Geschäftseinheit in allen Märkten weltweit eine führende Position aufgebaut.

Im Prime-Services-Geschäft werden der rasch wachsenden Basis von Hedge-Fund-, Asset-Management- und mit Commodities handelnden Kunden integrierte, globale Lösungen angeboten. Diese umfassen Securities Borrowing und Securities Lending, «Equity Swap»-Geschäfte, Multi-Asset-Class-Prime-Brokerage-Aktivitäten sowie börsengehandelte Derivate. Der Kauf des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO im Jahr 2006 war ein wichtiger Schritt zur Erweiterung des Angebots an den Märkten für börsengehandelte Derivate.

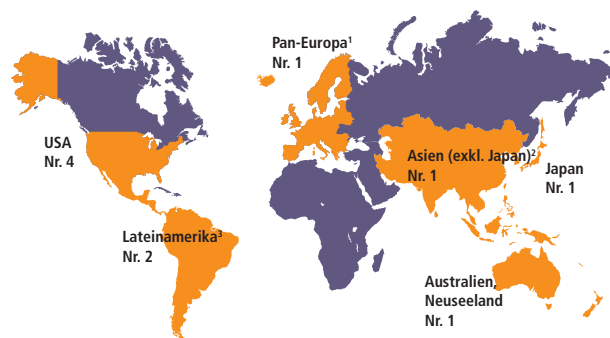
Durch Konzentration auf Technologie hat der Bereich Equities seine Geschäftsprozesse und Kundendienstleistungen kontinuierlich verbessert. Es wurden umfangreiche Mittel in die Technologieplattform investiert, unter anderem in den Bereichen direkter Marktzugang, Prime Brokerage, Derivate, Research und Instrumente zur Kundenpflege. Dadurch konnte sich die Einheit bei der Erbringung elektronischer Dienstleistungen, u.a. Aktienresearch und -handel, als Marktführer etablieren.

Die Emerging Markets sind ein zunehmend wichtiger Teil der Geschäfte in allen Regionen und Geschäftsbereichen. Besonders stark ist das Engagement in Lateinamerika und Asien und vermehrt auch in China.

### Aktien – Marktanteil im Sekundärhandelsgeschäft

Weltweiter Marktanteil 14,3% (Nr. 1)

Per 30.9.07



1 Pan-Europa umfasst Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, die Niederlande, Norwegen, Portugal, Spanien, Schweden, die Schweiz, Grossbritannien, Griechenland, Österreich, Belgien, Zypern, Luxemburg und Island 2 Asien exkl. Japan umfasst China, Hongkong, Indien, Indonesien, Südkorea, die Philippinen, Singapur, Malaysia, Taiwan, Thailand, Bangladesch, Kambodscha, Fidschi, Guam, Laos, Myanmar, Pakistan, Sri Lanka, Togo, Vietnam und Papua-Neuguinea 3 Lateinamerika umfasst Brasilien, Peru, Venezuela, Kolumbien, Panama, Chile, Argentinien und Mexiko

#### Fixed Income, Currencies and Commodities

Die integrierte Einheit Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC) stellt Firmen-, institutionellen sowie Kunden des öffentlichen Sektors auf allen wichtigen Märkten ein breites Angebot an Produkten und Lösungen zur Verfügung. Ende 2007 organisierte die Geschäftseinheit die Geschäfte neu, um ihr Betriebsmodell zu vereinfachen, die Kundendienstleistungen zu verbessern, das Risikomanagement zu stärken und sich auf ihre Wettbewerbsvorteile zu konzentrieren.

Über die global ausgerichteten Plattformen für Neugeschäfte und den Vertrieb stellt sie ihren Kunden Dienstleistungen über das gesamte Spektrum bereit. Das im Markt führende Researchteam erstellt für die Anleger erstklassige Analysen zu einer Vielzahl von Emittenten, Produkten, Märkten und Branchen.

Das Kreditgeschäft stellt Kunden kreditbezogene Produkte und Dienstleistungen bereit. Die Aktivitäten umfassen Neugeschäfte, Emissionen sowie die Strukturierung und den Vertrieb von Primär- und synthetischen Kredittransaktionen sowie den Sekundärhandel und Market Making mit High-Yield-, Investment-Grade- und Kreditprodukten mittels herkömmlicher und derivativer Lösungen.

Der Bereich Zinsen beinhaltet Zinsprodukte und -dienstleistungen wie den Handel mit Zinsderivaten, die Emission und den Handel von Staatsanleihen und Agency Securities. Die Dienstleistungen für den breiten Kundenstamm umfassen Handelsstrategien, Pricing, Transaktionsabwicklungen und Vertrieb, Market Making und Risikomanagement von Zinsprodukten in den wichtigsten Währungen sowie Emissions- und Neugeschäfte von Staatsanleihen.

Der Bereich Devisen und Geldmärkte bietet eine Reihe von Treasury- und Liquiditätsbewirtschaftungslösungen für institutionelle Kunden. Mit White-Label-Dienstleistungen sind andere Finanzinstitute in der Lage, UBS-Produkte unter ihrem eigenen Namen zu verkaufen. In Zusammenarbeit mit

dem Wealth Management von UBS wird Privatkunden und Family Offices der direkte Zugang zu Devisendienstleistungen geboten. Das Angebot umfasst auch strukturierte Produkte und zusätzliche Dienstleistungen wie Research und Prime Brokerage für Hedge Funds.

Der Bereich strukturierte Produkte beinhaltet das Team für strukturierte Kredite und Zinsen. Zum Angebot gehören Produktentwicklung, Pricing, Abwicklung und Handel sowie das integrierte Risikomanagement. Die Produktpalette deckt renditesteigernde Instrumente und innovative derivative Lösungen ab, die auf ein breites Sortiment von FICC-Anlagenklassen abgestimmt sind, sowie alternative Anlagen wie Wetterderivate und Emissionsprodukte.

Der Bereich Commodities ist auf den Gebieten Strom und Gas, Rohöl, Metalle und landwirtschaftliche Rohstoffe aktiv. Der Handel erfolgt mit Derivaten und Energiekontrakten für künftige physische Lieferung. Ausserdem werden Transaktionen abgewickelt und das strukturierte Risikomanagement und Anlagelösungen für Kunden mit einem «Asset Liability Management» konzipiert.

Die Real Estate and Securitization Group konzentriert sich auf Ausgabe, Strukturierung, Handel und Verbriefung einer breiten Palette von forderungsgesicherten Papieren und solchen im Zusammenhang mit dem Immobilienmarkt.

Angesichts der jüngsten Marktentwicklungen hat UBS mit der Restrukturierung dieses Bereichs von FICC begonnen, um das Kundengeschäft, die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen von UBS sowie die Risikodisziplin zu verstärken. Zusätzlich hat UBS ein Workout-Team für gewisse hypothekarisch gesicherte Wertpapiere und CDO-Portfolios geschaffen.

Die Debt Capital Markets and Structured Solutions Group bietet Firmen, Finanzinstituten und Kunden des öffentlichen Sektors Fremdfinanzierungen und ein damit verbundenes Risikomanagement bei Investment-Grade- und Emerging-Market-Anleihen. Ausserdem unterstützt das «Municipal

#### Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Gebühren

Mio. CHF	2007	2006	2005
M & A- und Corporate-Finance-Gebühren	2 768	1 852	1 460
Aktienemissionsgeschäft	2 564	1 834	1 341
Schuldtitelemmissionsgeschäft und Gebühren aus Konsortialfinanzierungen	1 712	1 704	1 516
Schuldtitelemmissionsgeschäft	1 178	1 279	1 264
Gebühren aus Konsortialfinanzierungen <sup>1</sup>	534	425	252
Andere Kapitalmarkteinnahmen <sup>2</sup>	702	594	436
<b>Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Gebühren, brutto</b>	<b>7 746</b>	<b>5 984</b>	<b>4 753</b>
Kapitalmarktgebühren gebucht ausserhalb Investment Banking <sup>3</sup>	1 006	856	943
Betrag verteilt auf Equities und FICC (Fixed Income, Currencies and Commodities)	2 049	1 689	1 182
Finanzierungs-, Absicherungs- und Risikoanpassungskosten	151	166	122
<b>Einnahmen Investment Banking, netto</b>	<b>4 540</b>	<b>3 273</b>	<b>2 506</b>

<sup>1</sup> Gebühren aus Konsortialfinanzierungen beinhalten von Kunden bezahlte Gebühren in Zusammenhang mit der Syndizierung von Krediten, welche im Erfolg Handelsgeschäft ausgewiesen werden.  
<sup>2</sup> Andere Kapitalmarkteinnahmen beinhalten Erträge aus Aktien und Obligationen unter Mitwirkung von Investment Banking, welche nicht Emissionsgeschäfte sind (zum Beispiel Erträge aus Handel und Derivaten).  
<sup>3</sup> Die ausserhalb des Investment Banking gebuchten Kapitalmarktgebühren beinhalten Gebühren aus Aktienemissionsgeschäft und Schuldtitelemmissionsgeschäft, die ohne Beteiligung des Investment Banking erfolgen (zum Beispiel Emission öffentlich-rechtlicher Schuldtitel oder Pfandbriefe).

Banking»-Geschäft in den USA staatliche, lokale und andere Regierungsbehörden bei ihren Finanzbedürfnissen.

Das Emerging-Markets-Geschäft ist in Lateinamerika durch UBS Pactual sowie in Asien und Mittel- und Osteuropa lokal vertreten. Dies ermöglicht es, lokalen Anlegern Zugang zu internationalen Märkten und internationalen Investoren Zugang zu lokalen Engagements zu verschaffen.

→ Für Details zur Neuausrichtung von Fixed Income, Currencies and Commodities siehe «Strategie und Struktur» in diesem Bericht

## Investment Banking

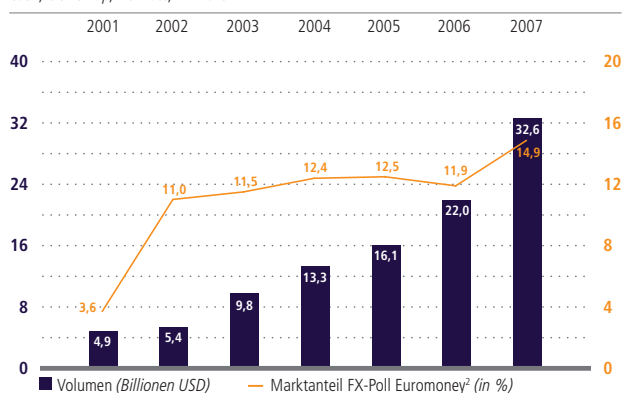
Der Bereich Investment Banking erbringt erstklassige Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für Firmen- und Hedge-Fund-Kunden sowie Finanzsponsoren. Sein Beratungsteam steht staatlichen und privaten Unternehmen bei den verschiedenen Aspekten einer Transaktion zur Seite, beispielsweise bei Verhandlungen, Strukturierungen, Koordination des Due-Diligence-Prozesses, Unternehmensbewertungen oder Entwürfen für interne und externe Kommunikationsunterlagen. Der Bereich Investment Banking bietet auch Strategieüberprüfungen und Lösungen für Unternehmensstrukturierungen. Die Kapitalmarkt- und Leveraged-Finance-Teams organisieren weltweit Aktienplatzierungen auf dem Primär- und Sekundärmarkt sowie Emissionen von Investment-Grade- und Non-Investment-Grade-Anleihen.

Mit mehr als 2000 Spezialisten an der Kundenfront ist das Investment Banking an allen wichtigen Finanz- und Wirtschaftsstandorten vertreten. Um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, beruht die Kundenbetreuung auf einer umfassenden Matrix, die nach Ländern, Sektoren und Bankproduktspezialisten gegliedert ist.

Zur Konkurrenz gehören grundsätzlich alle grossen, weltweit tätigen Investmentbanken. Dieses Umfeld hat sich in den vergangenen Jahren kaum verändert. In bestimmten Industrieländern und in dem immer wichtigeren Emerging-

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

Cash, CCT-Swap, Derivate, PB-Rolls



<sup>1</sup> Berücksichtigte Volumen entsprechen nicht den ausgewiesenen UBS-Volumen.

<sup>2</sup> FX-Poll-Ergebnisse basieren auf dem Volumen vom letzten Jahr.

## IBD – ausgewählte Transaktionen 2007

### Mergers & Acquisitions

Alleinige Finanzberaterin des Verwaltungsrates des Aluminiumkonzerns *Alcan* beim empfohlenen Übernahmeangebot von Rio Tinto über 44 Milliarden US-Dollar, das auf Alcosas unfreundliches Übernahmeangebot über 33 Milliarden US-Dollar folgte

«Joint Lead Financial Advisor» von *ABN AMRO*, die im Rahmen eines öffentlichen Kaufangebots eines Konsortiums aus Fortis, Royal Bank of Scotland und Santander für 71 Milliarden Euro übernommen wurde; «Lead Financial Advisor» von *ABN AMRO* beim Verkauf von LaSalle an die Bank of America für 21 Milliarden US-Dollar sowie beim Verkauf der Banca Antonveneta an die Banca Monte dei Paschi di Siena für 9 Milliarden Euro

### Equity Capital Markets

«Joint Bookrunner» von *MF Global*, einem führenden Broker für börsengehandelte Futures und Optionen, beim Börsengang im Umfang von 2,9 Milliarden US-Dollar

«Joint Lead Manager», «Joint Sponsor» und «Joint Bookrunner» beim Gang von *PetroChina* an die Börse von Schanghai – mit einem Volumen von 8,9 Milliarden US-Dollar der grösste in China jemals erfolgte Börsengang.

### Debt Capital Markets

«Joint Bookrunner» von *Enel*, Italiens grösstem Versorgungsunternehmen, bei einer in zwei Währungen erfolgten Multi-Tranchen-Emission über umgerechnet 5 Milliarden Euro. Im Rahmen der Finanzierung von Enels Akquisition von Endesa war UBS als einzige internationale Bank in die M&A-, Aktien-, Anleihen- und Konsortialkreditgeschäfte involviert.

«Joint Bookrunner» bei einem in zwei Währungen erfolgten Angebot über 3 Milliarden Euro für *GECC*, einen US-amerikanischen Finanzdienstleister.

### Global Syndicated Finance

«Joint Lead Arranger» und Underwriter von *PBL Media*, dem neu gegründeten australischen Medien- und Unterhaltungskonzern, bei einer Finanzierung in Form vorrangiger Schuldtitel in Höhe von 3,6 Milliarden Australischer Dollar und einer Brückenfinanzierung in Form nachrangiger Schuldtitel in Höhe von 600 Millionen Australischer Dollar im Rahmen des grössten je in Australien durchgeführten Leveraged Buy-out

Alleiniger «Lead Arranger» bei der Vergabe vorrangiger gedeckter Kredite über 875 Millionen US-Dollar für *Algoma Steel*

## Ausgewählte Awards

### Investment Bank

Best Global Emerging Markets Investment Bank – *Euromoney* 2007

### IBD

M&A Bank of the Year – *Acquisition Monthly* 2008

IPO House of the Year – *The Banker* 2007

### Equities

Equity House of the Year – *IFR* 2007

No. 1 Global Equity Derivatives for Corporates – *Risk* 2005–2007

### Fixed Income Currencies and Commodities

Best Bank Overall for the last 20 years – *EuroWeek* 2007

Modern Great Currency House for the last 20 years – *Risk* 2007

Market-Segment herrscht auch Konkurrenz durch lokale Investmentbanken. Der Bereich Investment Banking ist überzeugt, sich durch die weltweite Präsenz, erfahrene Spezialisten und das breite Produktangebot Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Für die Bereiche, in denen Marktchancen erkannt wurden, sind Massnahmen für weiteres Wachstum eingeleitet worden. Ein regionaler Schwerpunkt, in dem mit beträchtlichen Kapitalrenditen gerechnet werden kann, sind die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien und China). Der Bereich Investment Banking ist auf diesen Märkten ein führender Anbieter. Laut *Dealogic* ist er im gesamten BRIC-Markt gemessen am Kommissionsvolumen an erster Stelle und in jedem Land unter den ersten Zehn. Die Integration von Pactual hat beim Ausbau der Reichweite in Lateinamerika sehr geholfen. Ausserdem führte die Investition in Beijing Securities (in der Folge UBS Securities) dazu, dass UBS als eine der ersten ausländischen Banken über eine Plattform zur Ausgabe von «China A»-Aktien verfügt und so ihre Stellung in China festigen kann. Die Investitionen werden in Indien und Russland fortgesetzt, wo das Investment Banking dank der jüngsten strukturellen Veränderungen seine Marktpräsenz stärken kann.

### Strategische Chancen

Angesichts der Marktverwerfungen im Jahr 2007 und der anhaltenden Volatilität zu Beginn des Jahres 2008 sind die Prognosen für Investment-Banking-Dienstleistungen durchgewachsen. Das Equities-Geschäft dürfte vom kontinuierlichen Wachstum in den Bereichen Prime Brokerage und Derivate profitieren und für ein stabiles Cash-Geschäft sorgen. Zahlreiche festverzinsliche Anlageklassen sind mit einer grossen Ungewissheit belastet. Die Anleger werden deshalb versuchen, sich mit mehr Rendite versprechenden Engagements zu diversifizieren. Das neu ausgerichtete FICC-Geschäft ist nun gut positioniert, um den Vermittlungs-, Strukturierungs- und Handelsbedürfnissen ihrer Kunden an diesen schwierigen Märkten zu begegnen. Der Bereich Investment Banking geht davon aus, dass die M&A-, Aktienkapitalmarkt- sowie die durch Finanzsponsoren unterstützten Aktivitäten zurück-

gehen werden. Als Folge der jüngsten Verwerfungen an den Kreditmärkten wird allerdings damit gerechnet, dass die Finanzinstitute sowohl in der Kapitalaufnahme als auch im Konsolidierungsbereich aktiv sein werden. In sämtlichen Geschäftsbereichen wird die Investment Bank ihre starke Stellung in Europa, im asiatisch-pazifischen Raum und in den Emerging Markets weiter ausbauen.

Zur besseren Kundenbetreuung wird eine Reihe von Initiativen umgesetzt, die der Investment Bank ermöglichen sollten, ihre Produktvorteile zu nutzen und die Koordination konzernweit zu verbessern. Dazu gehören die Kombination des Anleihen- und Aktienkapitalmarktgeschäfts, die Schaffung eines Teams für integrierte strukturierte Produkte für das Wealth-Management-Geschäft, die Einbindung der branchenführenden Research-Fähigkeiten, die Angleichung des IBD- und FICC-Research für Finanzinstitute sowie die Bildung einer integrierten elektronischen Abwicklungsplattform für das Wertschriftengeschäft. Dank dieser wichtigen Initiativen werden Kunden in sämtlichen Anlageklassen umfassende Beratungsdienstleistungen und innovative Lösungen angeboten werden können.

Die Investment Bank konzentriert sich auch darauf, die verfügbaren Ressourcen effizienter zu nutzen. Auch in Zukunft ist beabsichtigt, die Grösse der Bilanz weiter zu verringern. Durch ein neues, marktorientiertes Refinanzierungsmodell sowie eine solide Risikobewirtschaftung werden risikoeffizientere Erträge begünstigt. Darüber hinaus wird die Investment Bank die Kostenreduzierung und die Arbeitsproduktivität stärker gewichten, um ein wirksames Operational Leverage zu generieren.

Es ist klar, dass der Erfolg dieser Strategie auf den Fähigkeiten und der Expertise innerhalb des Konzerns beruht. Die Unternehmensgruppe wird deshalb weiterhin die Besten als Mitarbeiter rekrutieren, fördern und einbinden und eine partnerschaftliche und leistungsorientierte Kultur pflegen.

Indem die Investment Bank alles daran setzen wird, ihren Kunden die gesamten Dienstleistungen und Produkte von UBS zugänglich zu machen, schafft sie ideale Voraussetzungen, um die Markttrends zu nutzen sowie profitables und nachhaltiges Wachstum zu generieren.



# Performance

## Managementrechnung

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am		Veränderung in %	
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Equities	10 603	9 397	6 980	13
Fixed income, Currencies and Commodities	(15 681)	9 056	7 962	
Investment Banking	4 540	3 273	2 506	39
Geschäftsertrag	(538)	21 726	17 448	
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1</sup>	(19)	61	36	
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>(557)</b>	<b>21 787</b>	<b>17 484</b>	
Barkomponente	8 918	9 801	8 065	(9)
Aktienkomponente <sup>2</sup>	1 499	1 552	1 194	(3)
Total Personalaufwand	10 417	11 353	9 259	(8)
Sachaufwand	3 423	3 260	2 215	5
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	746	956	640	(22)
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	210	203	136	3
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	172	72	53	139
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>14 968</b>	<b>15 844</b>	<b>12 303</b>	<b>(6)</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(15 525)</b>	<b>5 943</b>	<b>5 181</b>	

### KPIs

Personalaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>3</sup>	N/A <sup>4</sup>	52,3	53,1	
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>5</sup>	N/A <sup>4</sup>	72,9	70,5	
Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto	0,4	0,1	0,2	
Durchschnittlicher VaR (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)	537	420	346	28

### Kapitalrendite und BIZ-Zahlen

Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (%) <sup>6</sup>	(63,0)	29,4	28,6	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	190 763	174 599	151 313	9
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>7</sup>	5 300	5 465	4 309	(3)
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>8</sup>	24 376	22 925	19 440	6

### Zusätzliche Informationen

Abgrenzungen (in den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten enthalten) <sup>1</sup>	217	232	155	(6)
Erwartete Kreditrisikokosten (in den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten enthalten) <sup>1</sup>	(236)	(171)	(119)	(38)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	21 932	21 899	18 174	

<sup>1</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung). Die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten entsprechen den erwarteten Kreditrisikokosten zuzüglich der Abgrenzungen. Die erwarteten Kreditrisikokosten entsprechen den durchschnittlichen jährlichen Kosten, welche aufgrund von Positionen im aktuellen Portfolio, die in Zukunft als gefährdet eingestuft werden, erwartet werden. Die Abgrenzungen entsprechen der Differenz zwischen den Wertberichtigungen für Kreditrisiken und den erwarteten Kreditrisikokosten, amortisiert über einen Zeitraum von drei Jahren. <sup>2</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und des Aufwands aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3</sup> Personalaufwand / Geschäftsertrag. <sup>4</sup> Die Kennzahlen Personalaufwand/Geschäftsertrag und Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag sind nicht aussagekräftig wegen negativem Geschäftsertrag in der Investment Bank für diese Periode. <sup>5</sup> Total Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag. <sup>6</sup> Ergebnis vor Steuern / Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>7</sup> Goodwill und die 4% des BIZ-Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>8</sup> 10% der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen.

### Geschäftsertragskomponenten

Der Geschäftsertrag der Investment Bank setzt sich zusammen aus:

- Kommissionen aus Agency-Transaktionen sowie Spreads und Markups auf Principal-Transaktionen;
- Gebühren aus Transaktionen an den Anleihen- und Aktienmärkten, aus Leveraged-Finance-Geschäften und der Strukturierung von Derivaten sowie anderen komplexen Transaktionen;
- Einkünften aus M&A-Transaktionen und anderen Beratungsdienstleistungen;

- Zinserträgen aus Principal-Transaktionen und dem Kreditportfolio
- Gewinnen und Verlusten aus dem Market Making sowie aus Eigenhandels- und Arbitragegeschäften.

Der Geschäftsertrag wird demzufolge von Veränderungen der Marktverhältnisse, Zinssatzschwankungen, den Handelsvolumen an den Primär- und Sekundärmärkten sowie den Aktivitäten im M&A-Bereich beeinflusst. Diese und andere Faktoren wirken sich deutlich auf das Geschäftsergebnis aus.

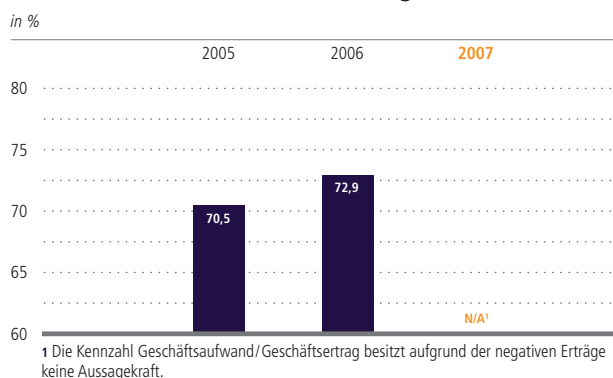


## 2007

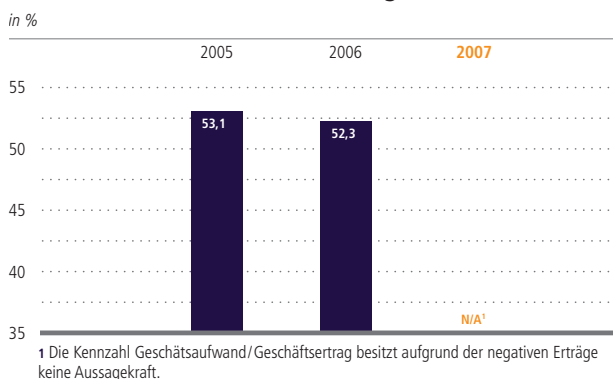
### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Weder das Aufwand-Ertrags-Verhältnis noch das Verhältnis Personalaufwand zu Geschäftsertrag sind für das Berichtsjahr aussagekräftig, dies infolge der 2007 erlittenen Verluste. 2006 betrug das Aufwand-Ertrags-Verhältnis 72,9% und das Verhältnis Personalaufwand zu Geschäftsertrag für das Gesamtjahr 52,3%.

#### Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag



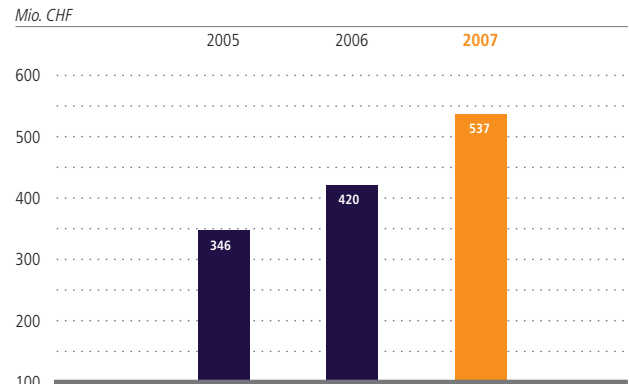
#### Personalaufwand / Geschäftsertrag



Der durchschnittliche Value at Risk (VaR – 10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten) stieg von 420 Millionen Franken 2006 auf 537 Millionen Franken 2007. Der VaR-Jahresendwert erhöhte sich ebenfalls und stieg auf 614 Millionen Franken, gegenüber 473 Millionen Franken im Vorjahr. Dies reflektiert das Engagement am US-Markt für Wohnhypotheken.

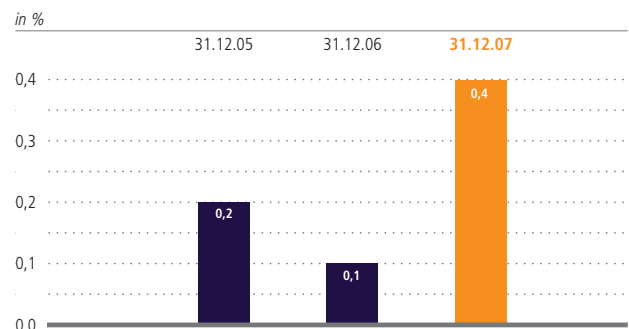
→ Für Details zur Entwicklung von Marktrisiken im Jahr 2007 siehe entsprechendes Kapitel im Bericht *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007*

### Durchschnittlicher VaR (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)



Die gesamten Bruttoausleihungen der Investment Bank beliefen sich auf 148 Milliarden Franken am 31. Dezember 2007, verglichen mit 120 Milliarden Franken Ende 2006. Diese Zunahme ist dem Ausbau im Prime Brokerage und dem Geschäft mit börsengehandelten Derivaten zuzuschreiben. Der Anteil der gefährdeten Bruttokredite an den gesamten Bruttoausleihungen stieg in der gleichen Periode von 0,1% auf 0,4%.

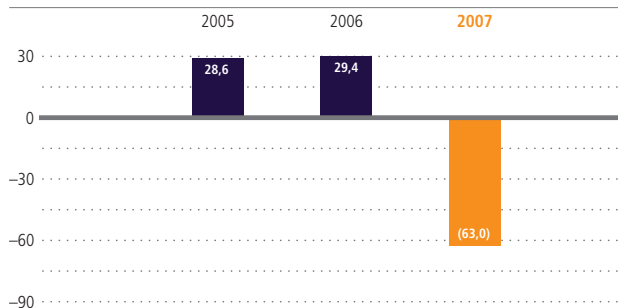
### Gefährdete Kredite in % der Total Ausleihungen, brutto



Die Rendite auf dem allozierten regulatorischen Kapital betrug negative 63%, was auf die zuvor erwähnten Verluste zurückzuführen ist. Die extreme Marktvolatilität seit Beginn des dritten Quartals 2007, die den 10-Tages-VaR (99%) steigen liess, hat die regulatorisch erforderliche Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos erhöht. Die anhaltend hohe Volatilität, insbesondere an den Kreditmärkten, führte zu einem Anstieg der risikogewichteten Anlagen bei Derivaten.

## Rendite auf alloziertes regulatorisches Eigenkapital

in %

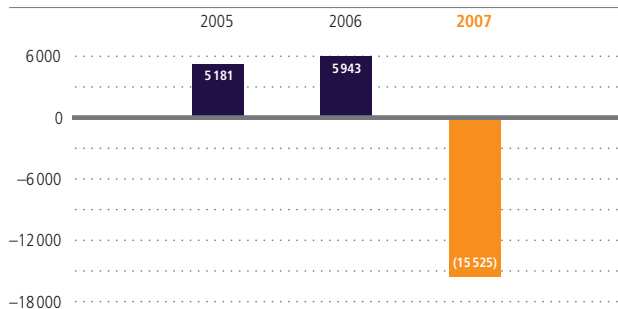


## Ergebnis

2007 wies die Investment Bank einen Vorsteuerverlust von 15 525 Millionen Franken aus, verglichen mit einem Vorsteuergewinn von 5943 Millionen Franken 2006. Dies ist weitgehend den Verlusten auf Positionen in Verbindung mit dem US-Wohnhypothekenmarkt in Höhe von 18,7 Milliarden US-Dollar (21,3 Milliarden Franken) zuzuschreiben. Diese fielen weitaus stärker ins Gewicht als die solide Entwicklung in anderen Bereichen (weitere Details zu den Verlusten siehe Anmerkung 3 im Anhang zur Konzernrechnung 2007). Für das Gesamtjahr 2007 erzielte der Bereich Equities ein Rekordergebnis im Kommissions-, im Derivat- und im Prime-Services-Geschäft. Auch der Bereich Investment Banking verzeichnete 2007 ein Rekordjahr, wobei alle geografischen Regionen ein zweistelliges Wachstum erzielten. Der Geschäftsaufwand der Investment Bank nahm 2006 ab, was primär niedrigere performanceabhängige Bonusabgrenzungen und eine Veränderung in der Zusammensetzung der Boni zwischen Barbetrag und Aktien widerspiegelt. Teilweise entgegengewirkt haben dem höhere Löhne und ein höherer Sachaufwand, bedingt durch einen grösseren durchschnittlichen Mitarbeiterbestand über das ganze Jahr.

## Ergebnis vor Steuern

Mio. CHF



## Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2007 auf Minus 557 Millionen Franken, gegenüber 21 787 Millionen Franken im Vorjahr.

2007 beliefen sich die Erträge aus dem Equities-Geschäft auf 10 603 Millionen Franken und lagen damit 13% über den 9397 Millionen Franken des Vorjahres. Insgesamt erhöhten sich die Erträge aus Cash Equities, wobei die stärkeren Volumen Rekordkommissionen generierten, was teilweise durch höhere Kosten bei der Kundenbetreuung aufgewogen wurde. Trotz einer Abkühlung in der zweiten Jahreshälfte 2007 verbuchte das Derivatgeschäft ein Rekordergebnis, nachdem das Wachstum in Asien/Pazifik und in Europa sowie in Nahost und Afrika sehr erfreulich ausgefallen war. Das Geschäft mit börsengehandelten Derivaten nahm zu, da es das Gesamtjahr über von den Erträgen aus dem Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO (am 1. Oktober 2006 erworben) profitierte. Dank der wachsenden Kundenbasis und erhöhten Guthaben legten die Prime-Brokerage-Dienstleistungen weiter zu. Infolge der während des ganzen Jahres 2007 sehr starken Pipeline stieg der Ertrag im Aktienkapitalmarktgeschäft in Nord- und Lateinamerika, in Nahost und Afrika. Die Erträge aus dem Eigenhandel mit Aktien gingen gegenüber dem Vorjahr drastisch zurück, was auf die Markerverwerfungen im Kreditgeschäft in den USA zurückzuführen ist. Auch die aktiengebundenen Geschäfte generierten 2007 geringere Renditen als 2006.

Fixed Income, Currencies and Commodities (FICC) verzeichnete negative Erträge von 15 681 Millionen Franken (im Vorjahr: positive 9056 Millionen Franken). Die Verwerfungen an den Kreditmärkten beeinträchtigten die meisten FICC-Geschäfte in der zweiten Jahreshälfte 2007, was zu Verlusten auf hypothekenbezogenen Positionen führte. Das Kreditgeschäft erlitt aufgrund der extremen Marktstörungen und der niedrigen Liquidität zum Jahresende 2007 sowohl mit Kundengeschäften als auch im Eigenhandel Verluste. Die Erträge mit strukturierten Produkten gingen gegenüber dem Vorjahr zurück, was primär den negativen Folgen der Markerverwerfungen an den Kreditmärkten zuzuschreiben ist. Die Erträge im Commodity-Geschäft nahmen aufgrund der niedrigeren Volumen und Volatilität ab, was insbesondere den Strom- und Gasbereich und in geringerem Masse die Edelmetalle beeinträchtigte.

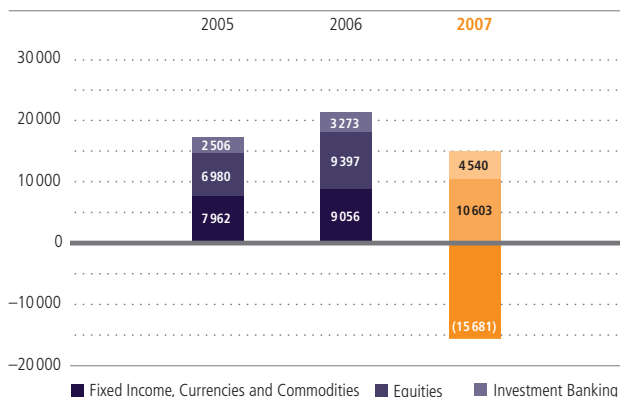
Diese negativen Effekte konnten nur teilweise durch die positiven Ergebnisse in einzelnen Bereichen kompensiert werden. Die Emerging-Market-Geschäfte nahmen zu, da das Ergebnis von Banco Pactual auf Ganzjahresbasis wirksam wurde. Zum positiven Ergebnis trugen auch die Demutualisierung und die Markt-to-Market-Gewinne bei der Beteiligung an der Brazil Mercantile & Futures Exchange bei.

Das Kassa-Devisengeschäft zog dank höherer Volumen kräftig an. Auch das Fremdwährungsgeschäft (Distribution) erwirtschaftete ein sehr gutes Ergebnis, und zwar in allen geografischen Regionen. Das Zinsgeschäft entwickelte sich gestützt auf Mehrerträge aus europäischen Derivaten positiv. Die FICC-Einnahmen konnten zudem von Gewinnen in Höhe von 397 Millionen Franken aus Credit Default Swaps, die zur Absicherung von Kreditengagements eingesetzt werden, profitieren. Im Vorjahr war ein Verlust von 245 Millionen Franken ausgewiesen worden.

Die Erträge des Bereichs Investment Banking beliefen sich 2007 auf 4540 Millionen Franken, was einem Anstieg von 39% gegenüber den 3273 Millionen Franken 2006 entspricht. Dies widerspiegelt das Wachstum in sämtlichen geografischen Regionen, insbesondere in Nord- und Lateinamerika. Während das Beratungs- und das Kapitalmarktgeschäft gegenüber dem Vorjahr beträchtliche Gewinne auswies, mussten der Anleihenmarkt und Leveraged Finance Verluste hinnehmen. Letzteres wurde von den schwierigen Märkten in der zweiten Jahreshälfte 2007 in Mitleidenschaft gezogen.

### Ertrag nach Geschäftsbereich

Mia. CHF



### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand verringerte sich 2007 um 876 Millionen Franken auf 14 968 Millionen Franken. Dies ist ein Minus von 6% gegenüber dem Vorjahr (15 844 Millionen Franken).

Der Personalaufwand ging 2007 gegenüber dem Vorjahr um 8% auf 10 417 Millionen Franken zurück. Darin schlagen sich niedrigere Bonusabgrenzungen aus leistungsab-

hängigen Entschädigungen und eine veränderte Zusammensetzung der Boni zwischen Barbetrag und Aktien nieder. Teilweise entgegengewirkt haben dem die höheren Lohnkosten aufgrund des organischen Wachstums und der Akquisition der Banco Pactual sowie des Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO. Ausserdem wurden für Entlassungen Abgangsentschädigungen gegen Ende des Jahres vorgenommen. Die aktienbasierten Vergütungen nahmen gegenüber dem Vorjahr um 3% ab, was durch eine Verringerung der Sozialversicherungsbeiträge als Folge des niedrigeren Aktienkurses von UBS bedingt war. Aufgewogen wurde dies teilweise durch vorzeitig verbuchte Kosten für Vergütungen an einzelne ehemalige Mitarbeiter.

Der Sachaufwand stieg 2006 um 5% auf 3423 Millionen Franken, nachdem er 2006 noch 3260 Millionen Franken betragen hatte. Infolge höherer Aufwendungen für Rechtsfälle in allen Geschäften nahmen die Beratungshonorare zu. Die Belegungskosten in Nord- und Lateinamerika und im asiatisch-pazifischen Raum, die Miet- und Unterhaltskosten für Sachanlagen sowie die IT- und andere Auslagerungskosten erhöhten sich aufgrund des höheren Mitarbeiterbestands. Auch die Administrationskosten nahmen zu, was zum Teil durch die niedrigeren Rückstellungen gegenüber 2006 neutralisiert wurde.

Die an andere Geschäftseinheiten verrechneten Aufwendungen verringerten sich 2007 von 956 Millionen Franken im Vorjahr auf 746 Millionen Franken. Die Abnahme widerspiegelt die niedrigeren Kosten von Global Asset Management für die Verwaltung der von der Investment Bank in Dillon Read Capital Management (DRCM) investierten Mittel. DRCM wurde im Mai 2007 erneut in die Investment Bank integriert. Hinzu kamen Vergütungen, welche der Investment Bank im Jahr 2007 durch die Industriebeteiligungen gutgeschrieben wurden. Diese Positiveffekte wurden durch die höheren Kosten für die IT-Infrastruktureinheit als Folge des erhöhten Mitarbeiterbestands nicht vollständig aufgezehrt.

Die Abschreibungen stiegen 2007 gegenüber 2006 (203 Millionen Franken) um 3% auf 210 Millionen Franken. Ursache dafür war die zusätzliche Büroauslastung in Nord- und Lateinamerika sowie in Europa.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte verzeichneten eine Zunahme um 139% auf 172 Millionen Franken (2006: 72 Millionen Franken). Die Gründe hierfür sind die Akquisition der Banco Pactual sowie des Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO.

## 2006

### Kennzahlen zur Leistungsmessung

Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis stieg von 70,5% 2005 auf 72,9% 2006. Die höheren leistungsabhängigen Vergütungen und der gestiegene Sachaufwand wurden nur teilweise durch Ertragswachstum in allen drei Geschäftseinheiten wettgemacht.

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

Der durchschnittliche Value at Risk (VaR – 10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten) stieg von 346 Millionen Franken 2005 auf 420 Millionen Franken 2007. Der VaR-Jahresendwert erhöhte sich ebenfalls und stieg auf 473 Millionen Franken, gegenüber 355 Millionen Franken 2005. Dies reflektiert die Integration von Banco Pactual vom 1. Dezember 2006.

Die gesamten Bruttoausleihungen der Investment Bank beliefen sich auf 134 Milliarden Franken am 31. Dezember 2006, verglichen mit 97 Milliarden Franken Ende 2005. Diese Zunahme ist dem Ausbau im Prime Brokerage und dem Geschäft mit börsengehandelten Derivaten zuzuschreiben. Der Anteil der gefährdeten Kredite (brutto) an den gesamten Bruttoausleihungen sank in der gleichen Periode von 0,2% auf 0,1%.

Die Rendite auf dem allozierten regulatorischen Kapital betrug 2006 29,4%, gegenüber 28,6% im Vorjahr. Der Grund dafür liegt in der Zunahme des Reingewinns. Die risikogewichteten Aktiven stiegen, namentlich infolge höherer Kreditrisiken aus dem Over-the-Counter(OTC)-Derivatgeschäft, dem Collateral Trading und dem Leveraged-Finance-Portfolio. Der Goodwill und der Überschuss immaterieller Anlagen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr aufgrund der Akquisitionen von Banco Pactual und des Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO.

### Ergebnis

Der Vorsteuergewinn belief sich 2006 auf 5943 Millionen Franken, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg um 15% entspricht. Das Ergebnis wurde massgeblich vom starken Ertragswachstum im Equities-Bereich (plus 35%) und im Investment Banking (plus 31%) beeinflusst, wo in allen Regionen eine kräftige Wertentwicklung zu verzeichnen war.

Die FICC-Erträge nahmen um 14% zu. Dies widerspiegelt den Fortschritt beim geplanten Ausbau des Syndicated-Finance-, Asset-Backed-Securities-, strukturierten Kredit- und Commodities-Geschäft sowie das kräftige Ertragswachstum im Devisengeschäft sowie im Cash and Collateral Trading. Die Erträge aus den im Namen der Investment Bank geführten Geschäftsaktivitäten von DRCM entsprachen dem Niveau des Vorjahres. Auch in die IT-Infrastruktur wurde investiert. Die Beratungshonorare nahmen ebenfalls zu.

### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag belief sich 2006 auf 21 787 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 17 484 Millionen Franken des Vorjahres einem Plus von 25%.

2006 beliefen sich die Erträge aus dem Equities-Geschäft auf 9 397 Millionen Franken und lagen damit 35% über den 6 980 Millionen Franken des Vorjahres. Insgesamt erhöhten sich die Erträge aus Cash Equities dank positiver Marktverhältnisse. Die Zunahme im Kommissionsgeschäft wurde teilweise durch erhöhten Facilitation-Bedarf im Kundengeschäft ausgeglichen. Die Erträge aus dem Derivatgeschäft erhöhten sich weltweit, während die Erträge an den Aktienkapitalmärkten im Zuge der wachsenden Kapitalaufnahme stiegen. Dank der wachsenden Kundenbasis und erhöhten Guthaben legten die Prime-Brokerage-Dienstleistungen weiter zu. Die Erträge im Geschäft mit börsengehandelten Derivaten stiegen. Der kräftige Zuwachs ist der Akquisition des globalen Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO zu verdanken. Im Eigenhandel und im Geschäft mit aktiengebundenen Produkten resultierten ebenfalls höhere Erträge als im Vorjahr.

Die Erträge aus dem FICC-Geschäft beliefen sich auf 9 056 Millionen Franken, ein Plus von 14% gegenüber den 7 962 Millionen Franken 2005. Im Energiehandel, im Geschäft mit Mortgage-Backed-Securities, im strukturierten Kreditgeschäft und im Sekundärkreditmarkt stiegen die Erträge, was dem Zinsengeschäft zu einem gegenüber 2005 besseren Ergebnis verhalf. Diese Entwicklung wurde teilweise durch niedrigere Erträge aus dem Derivatgeschäft kompensiert. Das Syndicated-Finance-Geschäft profitierte von den zunehmenden Marktaktivitäten und verzeichnete ebenfalls höhere Erträge. Die Verluste aus Credit Default Swaps, die zur Absicherung von Kreditengagements eingesetzt werden, beliefen sich auf 245 Millionen Franken (2005: Gewinn von 103 Millionen Franken). Die Erträge aus dem Municipal-Securities-Geschäft lagen 2006 unter dem Vorjahr. Von kräftigen Ertragszuwächsen profitierten das Devisengeschäft und das Cash and Collateral Trading, insbesondere das Edelmetallgeschäft.

Die Erträge aus dem Investment Banking beliefen sich 2006 auf 3273 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 2506 Millionen Franken im Jahr 2005 einem Zuwachs von 31% und widerspiegelt das Wachstum in sämtlichen Regionen, insbesondere in Asien. Im Anleihen- und Aktienkapitalmarktgeschäft wurden im Vergleich zu 2005 beträchtliche Zuwachsraten erzielt. Das Leveraged-Finance-Geschäft wuchs weiter. Im Beratungsgeschäft stiegen die Erträge im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls, da Kunden vermehrt strategische Chancen wahrnahmen.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand stieg 2006 um 3541 Millionen Franken auf 15844 Millionen Franken. Dies entspricht gegenüber den 12303 Millionen Franken des Vorjahres einem Anstieg von 29%.

Die 23%ige Zunahme des Personalaufwands auf 11353 Millionen Franken 2006 gegenüber 2005 war höheren Bonusabgrenzungen und zusätzlichen Salärkosten infolge des gestiegenen Personalbestands zuzuschreiben. Die aktienbasierten Vergütungen nahmen gegenüber dem Vorjahr infolge höherer Aktienzuteilungen und des aufgrund des Kursanstiegs der UBS-Aktie gestiegenen Fair Value von 2006 zugeteilten Optionen um 30% zu.

Der Sachaufwand stieg 2006 um 47% auf 3260 Millionen Franken, nachdem er 2005 noch 2215 Millionen Franken betragen hatte. IT- und sonstige Outsourcingkosten sowie Beratungshonorare nahmen zu, angetrieben durch höhere Projektkosten zur Unterstützung des zukünftigen Geschäftswachstums in den Bereichen Fixed Income, Prime Brokerage und Emerging Markets. Administrations-, Reise- und Repräsentationsspesen nahmen ebenfalls zu, in geringerem Umfang auch die Mietkosten. Im Vergleich zu 2005 erhöhte sich auch der Rückstellungsbedarf.

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

Die Abschreibungen erhöhten sich von 136 Millionen Franken 2005 um 49% auf 203 Millionen Franken 2006. Dies ist auf höhere IT-Abschreibungen, zusätzliche Bürofläche und auf Erneuerungskosten zurückzuführen.

Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen verzeichneten eine Zunahme um 36% auf 72 Millionen Franken (Vorjahr: 53 Millionen Franken). Die Gründe hierfür sind die Akquisitionen der Banco Pactual und des Futures- und Optionsgeschäfts von ABN AMRO.

# Corporate Center

## Geschäftsbeschreibung

**Das Corporate Center stellt in Partnerschaft mit den Unternehmensgruppen von UBS sicher, dass diese als wirksames Ganzes mit gemeinsamen Werten und Zielen zusammenarbeiten. Es umfasst folgende Funktionen: Risiko- und Finanzmanagement, Treasury, Kommunikation, Recht und Compliance, Human Resources, Strategie, Offshoring und Technologie.**

### Ziele und Interessen

Das Corporate Center trägt dazu bei, dass UBS ihre komplexen Geschäftsfelder im Einklang mit dem «One Firm»-Ansatz bewirtschaften kann. Sein Ziel ist es, Risiken und Chancen angemessen gegeneinander aufzuwiegen. Zudem überwacht es die Corporate-Governance-Prozesse von UBS sowie die Einhaltung der relevanten Bestimmungen. Die Leiter der verschiedenen Funktionen des Corporate Center sind für ihren jeweiligen Kompetenzbereich über die Grenzen von Unternehmensgruppen hinweg verantwortlich und stellen dafür auch konzernweit geltende Richtlinien auf. Die auf Stufe Unternehmensgruppe angesiedelten funktional Verantwortlichen sind direkt dem jeweiligen Leiter im Corporate Center unterstellt.

Das Zuständigkeitsgebiet des Corporate Center umfasst:

- Finanzen, Steuern und Kapitalbewirtschaftung
- Risikokontrolle, Recht und Compliance
- Kommunikation mit sämtlichen Anspruchsgruppen von UBS
- Branding
- Positionierung des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber.

Das Corporate Center trägt zudem die operative Verantwortung für bestimmte Geschäftseinheiten, die konzernweite Dienstleistungen bieten, unter anderem für die IT-Infrastruktur und das Group Offshoring (einschliesslich der UBS Service Center in Indien und Polen).

### Organisationsstruktur

Das Corporate Center besteht aus operativen Funktionen sowie den Einheiten Information Technology Infrastructure (ITI) und Group Offshoring.

Es steht unter der Leitung des Chief Operating Officer des Corporate Center (COO). Die operativen Funktionen des Corporate Center werden vom Corporate Center Executive Committee betreut.

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

#### Chief Operating Officer des Corporate Center

Der Chief Operating Officer des Corporate Center (COO) hat die Leitung des Corporate Center inne. Er trägt innerhalb des Corporate Center die Verantwortung für die Geschäftsplanung und -prognosen sowie für die Kernprozesse im Personalwesen. Zudem hat der COO-Funktionsträger als Mitglied der Konzernleitung die Verantwortung für die Einheiten IT-Infrastruktur (ITI) und Group Offshoring sowie für die in Eigengebrauch befindlichen Liegenschaften von UBS.

#### Group Chief Financial Officer

Der Group Chief Financial Officer (Group CFO) sorgt dafür, dass die Finanzperformance von UBS und ihren einzelnen Geschäftseinheiten transparent ausgewiesen wird. Ausserdem ist er für die Finanzberichterstattung, die Planungs-, Prognose- und Kontrollprozesse sowie die Beratung zu finanziellen Aspekten von strategischen Plänen und M&A-Transaktionen zuständig. In seinen Kompetenzbereich fällt auch die Steuer- und Kapitalbewirtschaftung von UBS. Gemeinsam mit dem Group General Counsel und dem Chief Communication Officer definiert der Group CFO die Standards für die Rechnungslegung, Berichterstattung und die Offenlegung und gewährt zusammen mit dem Chief Executive Officer externe Zertifizierungen gemäss den Abschnitten 302 und 404 des Sarbanes-Oxley Act 2002. Ausserdem ist er für die Beziehungen zu den Investoren verantwortlich und koordiniert die Zusammenarbeit mit internen und externen Revisoren.

#### Group Chief Risk Officer

Der Group Chief Risk Officer (Group CRO) zeichnet für die Entwicklung des Risikomanagements und der Risikokontrollgrundsätze sowie die unabhängigen Risikokontrollprozesse für Markt-, Kredit- und operationelle Risiken von UBS verantwortlich. Er formuliert die Risikopolitik und die Kontrollprozesse, für deren Umsetzung er verantwortlich ist, entwickelt Methoden zur Risikoquantifizierung und definiert und implementiert die entsprechenden Limiten und Kontrollmechanismen – zusammen mit dem Chief Credit Officer, dem Head of Market Risk und dem Head of Operational Risk, die ihm unterstellt sind. Mit diesen Risikoverantwortlichen zusammen sorgt er dafür, dass Risiken vollständig und einheitlich festgehalten sowie aggregiert werden. Auch stellen sie



sicher, dass die Risiken regelmässig überprüft und aktiv kontrolliert werden und die zulässigen Limiten nicht überschreiten. Ferner sind sie zuständig dafür, dass der Ansatz von UBS den Best-Practice-Methoden am Markt entspricht und die Bank innerhalb des vereinbarten Risikorahmens operiert. Jeder Risikoverantwortliche verfügt über spezifische Risikokontrollkompetenzen.

#### Group General Counsel

Der Group General Counsel trägt konzernweit die Verantwortung für Rechts- und Compliance-Angelegenheiten, -Vorschriften und -Prozesse. Er wird vom Head of Group Compliance unterstützt. Er legt die Strategie, die Ziele und die Organisationsstruktur der Rechtsfunktion fest und definiert und überwacht konzernweit die Qualitätsstandards für die Behandlung von Rechtsfragen des gesamten Unternehmens. Der Group General Counsel stellt sicher, dass UBS die einschlägigen Berufs- und regulatorischen Standards in der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit einhält. Dabei steht ihm der Head of Group Compliance zur Seite. Der Group General Counsel beaufsichtigt die General Counsels der Unternehmensgruppen und arbeitet bei operationellen Risiken im Zusammenhang mit rechtlichen und Haftungsrisiken eng mit dem Group CRO zusammen. Er vertritt die Interessen von UBS gegenüber Gesetzgebern und definiert in enger Zusammenarbeit mit dem Group CRO bzw. Group CFO konzernweit geltende Management- und Kontrollprozesse für die Beziehung des Unternehmens mit den Aufsichtsbehörden.

#### Group Treasurer

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

#### Head of Group Controlling & Accounting

Der Head of Group Controlling & Accounting ist unternehmensweit für die Finanzkontrolle verantwortlich und stellt

sicher, dass die Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden sowie die Finanz- und Managementrechnung von UBS korrekt und objektiv sind. Der Head of Group Controlling & Accounting sorgt dafür, dass der Verwaltungsrat, die Konzernleitung, das Group Managing Board, das Audit Committee, die internen und externen Revisoren und die CFOs der Unternehmensgruppen die relevanten finanziellen und aufsichtsrechtlichen Informationen erhalten. Er organisiert unternehmensweit den vierteljährlichen und jährlichen Zertifizierungsprozess gemäss Abschnitt 302 des Sarbanes-Oxley Act (SOX 302) und unterstützt den Group CFO beim Planungs- und Prognoseprozess des Konzerns.

#### Head of Group Accounting Policy

Der Head of Group Accounting Policy formuliert konzernweit geltende Rechnungslegungsrichtlinien und unterstützt die Unternehmensgruppen und das Corporate Center, die für die Umsetzung und Einhaltung dieser Richtlinien verantwortlich sind. Er arbeitet mit externen Revisoren und mit den für die Festlegung der Rechnungslegungsstandards verantwortlichen Behörden zusammen.

#### Chief Communication Officer

Der Chief Communication Officer ist für die Kommunikation von UBS gegenüber ihren diversen Anspruchsgruppen zuständig. Dabei stellt er sicher, dass weltweit ein positives und starkes Image der Bank aufgebaut und vermittelt wird. Ein weiterer zentraler Verantwortungsbereich liegt in der Ausgestaltung der Strategie, Inhalte und Botschaften für die Unternehmenskommunikation von UBS. Im Vordergrund stehen dabei Transparenz, Konsistenz, Geschwindigkeit und Integrität. Der Chief Communication Officer vertritt UBS und ihre Geschäftseinheiten gegenüber den Medien und stärkt und schützt den Ruf des Unternehmens. Er sorgt dafür, dass die Mitarbeiter von UBS die Strategie, Performance und Kultur des Unternehmens verstehen. Er präsentiert UBS gegenüber Anlegern, Analysten und Ratingagenturen und ist für die Zusammenstellung und Veröffentlichung der Quartals- und Jahresberichte verantwortlich. Zudem pflegt und stärkt er den Markennamen UBS mithilfe von Werbung, Sponsoring, Kunst und visuellem Design und koordiniert das Vorgehen von UBS im Bereich Corporate Responsibility.

#### Group Head Human Resources

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



zu erzielen. Er ist in die Nachfolgeplanung für Topführungskräfte involviert und gestaltet und verwaltet weltweite Kompensations- und Vergütungsprogramme. Ausserdem ist er für die Gestaltung und Durchführung von Entwicklungsprogrammen für gegenwärtige und zukünftige Führungskräfte verantwortlich.

#### Chief Technology Officer (CTO)

Der Chief Technology Officer (CTO) hat die Leitung der Einheit IT-Infrastruktur (ITI) inne. ITI vereint sämtliche IT-Infrastrukturteams von UBS, verwaltet die Datennetze, Telefon- und anderen Kommunikationssysteme und deckt die Bereiche IT-Sicherheit, Distributed Computing und Server, Mainframes und Rechenzentren, Marktdaten-Services, Desktop Computing und Benutzerdienste ab. Die Hauptaufgabe der Einheit

liegt darin, alle Unternehmensgruppen von UBS kundenorientiert und kosteneffizient zu unterstützen und durch die Umsetzung der Technologieinfrastruktur-Strategie von UBS eine unternehmensweit konsistente technische Architektur aufzubauen.

#### Group Offshoring

Der Head Group Offshoring ist verantwortlich, dass den Unternehmensgruppen Offshoring-Dienstleistungen zu angemessenen und konkurrenzfähigen Preisen angeboten werden. Er stellt auch sicher, dass die von UBS-Mitarbeitern betriebenen Service Center in Indien und Polen über physische und technische Eigenschaften verfügen, die den Risiko- und Qualitätsstandards von UBS sowie den Grundsätzen zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos entsprechen.

# Performance

## Managementrechnung

	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
Geschäftsertrag	2 873 <sup>1</sup>	294	455	877
Wertberichtigungen für Kreditrisiken <sup>2</sup>	(392)	(61)	232	(543)
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>2 481</b>	<b>233</b>	<b>687</b>	<b>965</b>
Barkomponente	1 215	1 133	1 059	7
Aktienkomponente <sup>3</sup>	168	131	108	28
Total Personalaufwand	1 383	1 264	1 167	9
Sachaufwand	1 298	1 242	1 084	5
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	(2 194)	(1 978)	(1 730)	(11)
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	739	783	857	(6)
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	0	9	17	(100)
<b>Total Geschäftsaufwand<sup>4</sup></b>	<b>1 226</b>	<b>1 320</b>	<b>1 395</b>	<b>(7)</b>
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	1 255	(1 087)	(708)	
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern	7	4	4 564	75
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1 262</b>	<b>(1 083)</b>	<b>3 856</b>	

## Zusätzliche Informationen

Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	7 984	8 969	8 143	(11)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	6 913	4 771	3 922	45
Personalbestand ohne ITI (auf Vollzeitbasis)	2 570	1 716	1 370	50
Personalbestand ITI (auf Vollzeitbasis)	4 343	3 055	2 552	42

<sup>1</sup> Beinhaltet den Erfolg vor Steuern von 1 950 Mio. CHF aus dem Verkauf der Beteiligung von 20,7% an Julius Bär. <sup>2</sup> Damit der Leistungsausweis der jeweiligen Unternehmensgruppe im Zeitablauf aussagekräftig ist, werden in allen Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen. Die Differenz zwischen den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und den in der Konzernrechnung enthaltenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken wird dem Corporate Center zugeordnet (siehe Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung). <sup>3</sup> Einschliesslich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und des Aufwands aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>4</sup> Einschliesslich des Aufwands für das Präsidium (bestehend aus Company Secretary, Verwaltungsrat und interne Konzernrevision).

## 2007

### Ergebnis

Die fortzuführenden Geschäftsbereiche des Corporate Center wiesen für das Gesamtjahr 2007 einen Vorsteuergewinn von 1255 Millionen Franken aus (2006: Verlust von 1087 Millionen Franken). Diese Verbesserung ist vorwiegend auf den Gewinn in Höhe von 1950 Millionen Franken aus dem Verkauf der 20,7%-Beteiligung an Julius Bär zurückzuführen. Auch die positiven Cashflow-Absicherungen und die höheren Einnahmen aus dem Equity-Geschäft trugen zum guten Ergebnis 2007 bei. Während diese Entwicklungen für einen höheren Geschäftsertrag sorgten, dämpften die höheren Wertberichtigungen für Kreditrisiken im Jahr 2007 diese Zunahme.

### Geschäftsertrag

Der gesamte Geschäftsertrag erhöhte sich von 233 Millionen Franken 2006 auf 2481 Millionen Franken 2007. Verantwortlich dafür waren primär die höheren Einnahmen, die von 294 Millionen Franken 2006 auf 2873 Millionen Franken 2007 gestiegen sind. Grund hierfür waren die Gewinne aus dem Verkauf der 20,7%-Beteiligung von UBS an Julius Bär, die positiven Effekte aus Cashflow-Absicherungen sowie die höheren Erlöse aus Equity-Anlagen. Negativ wirkten sich die gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken aus.

Die beim Corporate Center verbuchten Wertberichtigungen für Kreditrisiken entsprechen der Differenz zwischen den abgegrenzten erwarteten Kreditrisiken, die den Unternehmensgruppen belastet werden, und den in der Konzernrechnung verbuchten effektiven Wertberichtigungen für Kreditrisiken. 2007 wies UBS Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 238 Millionen Franken aus. Die erwartete bereinigte Wertberichtigung für Kreditrisiken der Unternehmensgruppen betraf einen Wiedereingang von 154 Millionen Franken, der zu einer Differenz von 392 Millionen Franken führte, die im Corporate Center als Wertberichtigung für Kreditrisiken verbucht wurde. 2006 wies das Corporate Center Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 61 Millionen Franken aus.

### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand bildete sich von 1320 Millionen Franken 2006 um 94 Millionen Franken auf 1226 Millionen Franken 2007 zurück. Der Personalaufwand nahm von 1264 Millionen Franken 2006 um 9% auf 1383 Millionen Franken 2007 zu. Grund dafür war der höhere Personalbestand in der IT-Infrastruktur infolge der grösseren Geschäftsnachfrage. Die beschleunigte Amortisation der aktienbasierten Vergütungen für einzelne ehemalige Mitarbeiter während ihrer Anstellung trug ebenfalls zu den erhöhten Personalkosten bei. Im gleichen Zeitraum nahm der Sachaufwand um 5% von 1242 Millionen Franken auf 1298 Millionen Franken zu. Grund hierfür sind mehrheitlich die höheren Ausgaben für die IT-Infrastruktur zur Unterstützung des erhöhten Mitarbeiterbestands in den Unternehmensgruppen. Der Betrieb des Corporate Center führte ebenfalls zu höheren Aufwendungen in allen Bereichen. Die geringeren Rückstellungen (im Ergebnis 2006 wurde ein kleiner Teil der Rückstellungen für untervermietete Bürofläche in den USA getätigt) und Werbeaufwendungen machten dies teilweise wett. Das Corporate Center erbrachte 2007 für andere Geschäftseinheiten Dienstleistungen im Betrag von 2194 Millionen Franken (2006: 1978 Millionen Franken). Darin kommen die geschäftsbedingten Kostensteigerungen im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur von UBS und dem India Service Center zum Ausdruck. Die Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen sanken um 44 Millionen Franken oder 6% auf 739 Millionen Franken. Dies liegt daran, dass einige Softwarekomponenten nun vollständig abgeschrieben sind. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen beliefen sich 2007 auf Null, gegenüber 9 Millionen Franken im Vorjahr.

### IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastrukturkosten gemessen am durchschnittlichen Personalbestand im Finanzdienstleistungsgeschäft beliefen sich 2007 auf 27 131 Franken und damit 941 Franken weniger als die 28 072 Franken im Vorjahr. Dies widerspiegelt eine 12%ige Zunahme des durchschnittlichen Personalbestands im Finanzdienstleistungsgeschäft von 72 885 am 31. Dezember 2006 auf 81 715 am 31. Dezember 2007. Die Kosten für die IT-Infrastruktur nahmen im gleichen Zeitraum nur um 8% zu. Darin kommt die Unterstützung der Wachstumspläne zum Ausdruck.

## 2006

### Ergebnis

Die fortzuführenden Geschäftsbereiche des Corporate Center wiesen für das Gesamtjahr 2006 einen Vorsteuerverlust von 1087 Millionen Franken aus (2005: Verlust von 708 Millionen Franken). Der Anstieg war hauptsächlich durch einen um 454 Millionen niedrigeren Geschäftsertrag bedingt.

#### Geschäftsertrag

Der Geschäftsertrag sank von 687 Millionen Franken 2005 auf 233 Millionen Franken 2006. Grund dafür waren die 2006 verbuchten Wertberichtigungen für Kreditrisiken. Im Gegensatz dazu konnten 2005 Wertberichtigungen für Kreditrisiken aufgelöst werden. Überdies sank der Ertrag aus den Treasury-Aktivitäten.

Die beim Corporate Center verbuchten Kreditrisikokosten entsprechen der Differenz zwischen den abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten, die den Geschäftseinheiten belastet werden, und den in der Konzernrechnung verbuchten effektiven Wertberichtigungen für Kreditrisiken/Auflösungen von Wertberichtigungen für Kreditrisiken. 2006 löste UBS Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 156 Millionen Franken auf, verglichen mit 375 Millionen Franken 2005. Die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten im Betrag von 217 Millionen Franken, die den Geschäftseinheiten 2006 belastet wurden, überstiegen die aufgelösten Wertberichtigungen für die Kreditrisiken von UBS. Die Differenz von 61 Millionen Franken wurde als Wertberichtigung für Kreditrisiken im Corporate Center verbucht. Im Vergleich dazu wurden 2005 Wertberichtigungen für Kreditrisiken von 232 Millionen Franken aufgelöst.

2006 nahm der Ertrag hauptsächlich aufgrund niedrigerer Immobiliengewinne und von Cashflow-Absicherungsverlusten (2005 resultierten Absicherungsgewinne) von 455 Millionen Franken 2005 um 161 Millionen Franken auf 294 Millionen Franken ab. Der Rückgang wurde durch Gewinne aus Devisenoptionsgeschäften leicht abgefedert.

#### Geschäftsaufwand

Der Geschäftsaufwand bildete sich von 1395 Millionen Franken 2005 um 75 Millionen Franken auf 1320 Millionen Franken 2006 zurück. Der Personalaufwand stieg um 8% von 1167 Millionen Franken 2005 auf 1264 Millionen Franken 2006. Gründe dafür sind hauptsächlich der höhere ITI-Personalbestand als Folge des verstärkten Bedarfs an ITI Leistungen sowie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter zur Bewältigung der erhöhten Komplexität regulatorischer Anforderungen. Der Personalaufwand stieg bedingt durch die höheren leistungsabhängigen Vergütungen und den gestiegenen Aufwand für die Aktienkomponente, da der Kurs der UBS-Aktie höher notierte als 2005. Im gleichen Zeitraum nahm der Sachaufwand um 15% von 1084 Millionen Franken auf 1242 Millionen Franken zu. ITI verzeichnete aufgrund des Anstiegs des Personalbestands höhere Kosten für Miete, IT-Unterhalt und Telekommunikation. Die Kostensteigerung ist auch auf Rückstellungen für untervermietete Bürofläche in den USA zurückzuführen, die zu einem geringen Teil dem Corporate Center belastet wurden. Das Corporate Center erbrachte 2006 für andere Geschäftseinheiten Dienstleistungen im Betrag von 1978 Millionen Franken (2005: 1730 Millionen Franken). Darin kommen die geschäftsbedingten Kostensteigerungen im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur von UBS zum Ausdruck. Die Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen sanken um 74 Millionen Franken oder 9% auf 783 Millionen Franken. Dies liegt daran, dass einige Softwarekomponenten nun vollständig abgeschrieben sind. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen sanken 2006 gegenüber dem Vorjahr um 8 Millionen Franken auf 9 Millionen Franken.

#### IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastrukturkosten gemessen am durchschnittlichen Personalbestand im Finanzdienstleistungsgeschäft beliefen sich im Jahr 2006 auf 28072 Franken und damit 1341 Franken mehr als die 26731 Franken im Vorjahr. Darin kommt die Unterstützung der Geschäftseinheiten bei ihren Wachstumsplänen zum Ausdruck. Das Ergebnis wurde teilweise durch Kosteneinsparungen im Rahmen der zentralen Bewirtschaftung der IT-Infrastruktur kompensiert.

# Industriebeteiligungen

## Erfolgsrechnung

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per			Veränderung in %
	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.06
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>				
Umsatzerlöse aus Industriebeteiligungen	268	262	229	2
Übrige Erträge	680	303	566	124
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>948</b>	<b>565</b>	<b>795</b>	<b>68</b>
Personalaufwand	111	122	164	(9)
Sachaufwand	44	51	56	(14)
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheiten	124	9	14	
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrige Sachanlagen	8	7	7	14
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	6	5	6	20
Materialaufwand	119	116	97	3
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>412</b>	<b>310</b>	<b>344</b>	<b>33</b>
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	536	255	451	110
Steueraufwand	36	34	169	6
<b>Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>	<b>500</b>	<b>221</b>	<b>282</b>	<b>126</b>
<b>Aufgegebene Geschäftsbereiche</b>				
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen vor Steuern	128	875	530	(85)
Steueraufwand	(8)	(12)	93	33
<b>Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen</b>	<b>136</b>	<b>887</b>	<b>437</b>	<b>(85)</b>
Ergebnis	636	1 108	719	(43)
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Ergebnis	50	104	207	(52)
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	50	1	(24)	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	103	231	(100)
<b>Den UBS-Aktionären zurechenbares Ergebnis</b>	<b>586</b>	<b>1 004</b>	<b>512</b>	<b>(42)</b>
aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	450	220	306	105
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	136	784	206	(83)
<b>Zusätzliche Informationen</b>				
<b>Private Equity <sup>1</sup></b>				
Buchwert des Portfolios <sup>2</sup>	92	344	744	(73)
Nicht in der Erfolgsrechnung erfasste Gewinne	76	517	264	(85)
Fair Value des Portfolios	168	861	1 008	(80)
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>3</sup>	43,5	54,9	43,3	
Risikogewichtete Aktiven gemäss BIZ	117	443	2 035	(74)
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	3 843	4 241	21 636	(9)

<sup>1</sup> Nur zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen. <sup>2</sup> Anschaffungskosten abzüglich Veräusserungen und Wertberichtigungen aufgrund von Wertminderung. <sup>3</sup> Total Geschäftsaufwand / Total Geschäftsertrag.

## Wichtigste Beteiligungen

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

Der Verkauf der 55,6%-Beteiligung von UBS an Motor-Columbus, die Teil dieses Segments war, an ein Konsortium schweizerischer Atel-Minderheitsaktionäre, die EOS Holding und die Atel sowie die französische Elektrizitätsgesellschaft Electricité de France (EDF) wurde am 23. März 2006 erfolgreich abgeschlossen. Der Verkaufspreis wurde auf rund 1295 Millionen Franken festgelegt. Der Veräusserungsgewinn von

387 Millionen Franken und der im Quartal vor Abschluss der Transaktion erzielte Geschäftsertrag von 71 Millionen Franken werden unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausgewiesen. Alle vorangehenden Berichtsperioden wurden entsprechend angepasst.

## 2007

Das Segment Industriebeteiligungen erzielte 2007 ein Ergebnis von 636 Millionen Franken, wovon 586 Millionen Franken den UBS-Aktionären zurechenbar waren.

2007 wurden vier vollumfänglich konsolidierte Beteiligungen veräussert. Die Gewinne aus Veräusserungen werden für Industriebeteiligungen unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst. Die Erfolgsrechnungen der Vorjahre wurden angepasst, um diesen Veräusserungen Rechnung zu tragen.

Die nicht konsolidierten Private-Equity-Anlagen, einschliesslich der nach der Equity-Methode verbuchten, wiesen 2007 einen Gewinn aus Veräusserungen von 718 Millionen Franken aus. Die zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sanken auf 92 Millionen Franken (Stand 31. Dezember 2007), gegenüber 344 Millionen Franken im Vorjahr. Der mittels Desinvestitionen erzielte Ertrag wurde durch die Beanspruchung bestehender Verpflichtungen teilweise neutralisiert. Der Marktwert der nicht konsolidierten Beteiligungen sank infolge von Neubewertungen und erfolgreichen Desinvestitionen von 861 Millionen Franken 2006 auf 168 Millionen Franken 2007. Die nicht beanspruchten Verpflichtungen beliefen sich am 31. Dezember 2007 auf 67 Millionen Franken, gegenüber 227 Millionen Franken am 31. Dezember 2006.

Das Konzernergebnis 2007 wird nach den Transfers von 118 Millionen Franken an die Investment Bank ausgewiesen. Damit soll die Investment Bank für ihre Leistungen bei der Veräusserung einzelner Private-Equity-Instrumente kompensiert werden, die von der Investment Bank 2005 übertragen wurden.

## 2006

Das Segment Industriebeteiligungen erzielte 2006 ein den UBS-Aktionären zurechenbares Ergebnis von 1004 Millionen Franken. 2006 wurden vier vollumfänglich konsolidierte Beteiligungen veräussert. Die realisierten Gewinne aus Veräusserungen werden für Industriebeteiligungen unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst.

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

Mehr über UBS



# Informationsportfolio

## Jahresberichterstattung

Die *Geschäftsberichterstattung 2007* von UBS besteht aus vier Berichten. Diese entsprechen den US-Offenlegungsanforderungen für private ausländische Emittenten gemäss Formular 20-F der Securities and Exchange Commission (SEC) und enthalten sowohl geprüfte als auch nicht geprüfte Angaben. Alle vier Berichte erscheinen auf Deutsch und Englisch (SAP-Nr. 80531). UBS veröffentlicht die folgenden vier Berichte:

### *Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit 2007*

Dieser Bericht enthält eine Beschreibung von UBS sowie ihrer Strategie, Organisationsstruktur und Finanzperformance der letzten beiden Jahre. Zudem erläutert UBS ihre Standards für unternehmerisches Verhalten und Corporate Responsibility, zeigt die Zusammensetzung ihrer Belegschaft auf und geht auf die Grundsätze zur Ausbildung und Führung ihrer Mitarbeiter ein.

### *Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007*

Dieser Bericht zeigt nicht nur die Grundsätze der Risikobewirtschaftung und -kontrolle von UBS auf, sondern beleuchtet auch das Management von Kredit-, Markt- und operationellen Risiken sowie die Bilanzbewirtschaftung im Jahr 2007. Er liefert zudem Angaben zur UBS-Aktie.

### *Corporate Governance, Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2007*

Dieser Bericht enthält ausführliche Informationen zu den Führungsstrukturen von UBS. Zudem werden darin die Beziehungen von UBS zu den Aufsichtsbehörden und Aktionären erörtert. Auch die Entschädigung der obersten Führungskräfte sowie des Verwaltungsrates (vollamtliche und nebenamtliche Mitglieder) wird diskutiert. Dieser Bericht kann separat bestellt werden (SAP-Nr. 82307).

### *Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus 2007*

Dieser Bericht enthält die geprüfte Jahresrechnung von UBS für die Jahre 2007, 2006 und 2005, die gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt wurde. Er beinhaltet zudem die nach den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen erstellte und geprüfte Jahresrechnung des Stammhauses (der UBS AG) für die Jahre 2007 und 2006. Wo aufgrund schweizerischer oder US-amerikanischer Bestimmungen notwendig, werden zusätzliche Informationen offengelegt.

Ein weiterer Bericht, der *Jahresbericht 2007*, wird breit an UBS-Aktionäre gestreut und enthält wichtige Informationen zur Strategie und zu den finanziellen Eckdaten von UBS. Er fasst die in der vierteiligen Jahresberichterstattung gelieferten Angaben zusammen.

## Quartalsberichterstattung

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

## Wo Sie die Berichte finden und bestellen können

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

## Informationsquellen für Investoren

### Website

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

### Messaging Service

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

### Präsentationen zum Geschäftsgang

Die Quartalsergebnisse werden jeweils durch das oberste Management von UBS vorgestellt. Diese Präsentationen werden via Internet live übertragen und können auf Wunsch heruntergeladen werden. Eine Aufzeichnung der jeweils aktuellsten Präsentation kann auch auf der Website [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) unter «Finanzberichterstattung» abgerufen werden.

## Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC

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

Das Formular 20-F von UBS enthält vorwiegend Querverweise auf die vier Berichte von UBS (*Strategie, Geschäftsergebnisse, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit 2007; Risiko- und Kapitalbewirtschaftung 2007; Corporate Governance, Bericht über Saläre und andere Entschädigungen 2007; Konzernrechnung und Jahresrechnung Stammhaus 2007*). In einigen wenigen Bereichen enthält das Formular 20-F jedoch zusätzliche Informationen, die sonst nirgends aufgeführt sind und die sich insbesondere an US-amerikanische Leser richten. Es empfiehlt sich, diese ergänzenden Informationen zu studieren.

Sämtliche Dokumente, die UBS bei der SEC einreicht, können auf der Website der SEC, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 100 F Street N.E., Room 1580, Washington, D.C. 20549, USA, eingesehen werden. Über die Benutzung des öffentlichen Lesesaals gibt die SEC unter der Telefonnummer 1-800-SEC-0330 (in den USA) oder +1 202 942 8088 (ausserhalb der USA) Auskunft. Die UBS-Berichte zuhänden der SEC sowie weitere Informationen können auch bei der New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005, USA, eingesehen werden. Die meisten dieser zusätzlichen Informationen sind zudem auf der Website von UBS, [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), verfügbar. Kopien der bei der SEC hinterlegten Dokumente können bei UBS Investor Relations (Adresse siehe nächste Seite) bezogen werden.

---

## Unternehmensinformationen

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

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

Als AG hat UBS Namenaktien an Investoren ausgegeben. Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zürich, Telefon +41-44-234 11 11, und Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel, Telefon +41-61-288 20 20.

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

---

# Kontaktadressen

## Globale Telefonzentrale

Für Fragen allgemeiner Art.

<b>Zürich</b>	+41-44-234 1111
<b>London</b>	+44-20-7568 0000
<b>New York</b>	+1-212-821 3000
<b>Hongkong</b>	+852-2971 8888

## Investor Relations

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

[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS AG
New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
Fax (Zürich)	+44-44-234 3415	Postfach
		CH-8098 Zürich
		sh-investorrelations@ubs.com

## Media Relations

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

[www.ubs.com/media](http://www.ubs.com/media)

<b>Zürich</b>	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
<b>London</b>	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
<b>New York</b>	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
<b>Hongkong</b>	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

## Shareholder Services

Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

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

## US-Transferagent

Zuständig für alle Fragen zur globalen Aktie in den USA.

[www.melloninvestor.com](http://www.melloninvestor.com)

Anrufe aus den USA	+866-541 9689	BNY Mellon Shareowner Services
Anrufe von ausserhalb der USA	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
		sh-relations@melloninvestor.com

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This report contains statements that constitute "forward-looking statements", including but not limited to statements relating to the risks arising from the current market crisis, other risks specific to our business and the implementation of strategic initiatives, as well as other statements relating to our future business development and economic performance and our intentions with respect to future returns of capital. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to (1) the extent and nature of future developments in the US sub-prime market and in other market segments that have been affected by the current market crisis; (2) other market and macro-economic developments, including movements in local and international securities markets, credit spreads, currency exchange rates and interest rates, whether or not arising directly or indirectly from the current market crisis; (3) the impact of these developments on other markets and asset classes; (4) changes in internal risk control and in the regulatory capital treatment of UBS's positions, in particular those affected by the current market crisis; (5) limitations in the effectiveness of our internal risk management processes, of our risk measurement, control and modeling systems, and of financial models generally; (6) developments relating to UBS's access to capital and funding, including any changes in our credit ratings; (7) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties, and developments in the markets in which they operate; (8) management changes and changes to the structure of our Business Groups; (9) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading, systems failures; (10) legislative, governmental and regulatory developments; (11) competitive pressures; (12) technological developments; and (13) the impact of all such future developments on positions held by UBS, on our short-term and longer-term earnings, on the cost and availability of funding and on our BIS capital ratios. In addition, these results could depend on other factors that we have previously indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2007. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligation to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Impressum** | Herausgeberin/Copyright: UBS AG, Schweiz | Sprachen: Deutsch, Englisch | SAP-No. 80531D-0701



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

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)