

# Handbuch 2003/2004





<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
Kennzahlen UBS	2
UBS auf einen Blick	3
Informationsportfolio	4
Kontaktadressen	6
<b>UBS</b>	<b>7</b>
Strategie, Organisation, Kultur	8
Entstehung von UBS	17
<b>Die Unternehmensgruppen</b>	<b>19</b>
Wealth Management & Business Banking	20
Global Asset Management	31
Investment Bank	35
Wealth Management USA	42
Corporate Center	47
<b>Finanzbewirtschaftung</b>	<b>51</b>
Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle	52
Risikoanalyse	56
Treasury	75
<b>Corporate Governance</b>	<b>85</b>
Einführung und Grundsätze	86
Konzernstruktur und Aktionariat	87
Kapitalstruktur	90
Verwaltungsrat	92
Konzernleitung	99
Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen	103
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	109
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	111
Revision	112
Informationspolitik	115
Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden	117
Erfüllung der Corporate- Governance-Kotierungs- standards der NYSE	121
Group Managing Board	125
<b>Corporate Responsibility</b>	<b>127</b>
<b>UBS-Aktie</b>	<b>133</b>
Die globale Aktie	134
Die UBS-Aktie im Jahr 2003	136

# Einleitung

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

Im vorliegenden Handbuch ist UBS beschrieben: ihre Strategie, Organisation und Unternehmensgruppen. Die Grundsätze der Risikobewirtschaftung sind ebenso dargelegt wie die Entwicklungen in den Bereichen Kredit- und Marktrisiko. Das Treasury-Management während des Jahres 2003 ist ebenfalls dargestellt.

Ausserdem wird auf die Corporate Governance von UBS sowie auf das Verhältnis zu den Aufsichtsbehörden und Aktionären ausführlich eingegangen. Umfassende Angaben zur UBS-Aktie sind ebenfalls zu finden.

Es empfiehlt sich, dieses Handbuch in Verbindung mit den übrigen von UBS veröffentlichten Informationen (siehe Seite 4) zu lesen.

Wir hoffen, Ihnen mit diesen Dokumenten nützliche und aufschlussreiche Informationen zu vermitteln. Wir sind überzeugt, dass die Berichterstattung von UBS bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad höchsten Ansprüchen genügt. Anregungen Ihrerseits, wie Inhalt und Präsentation der von uns publizierten Berichte noch verbessert werden könnten, nehmen wir gerne entgegen.

Mark Branson  
Chief Communication Officer  
UBS AG

# Kennzahlen UBS

<sup>1</sup> Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken.

<sup>2</sup> Für Details zur Berechnung der Ergebnisse pro Aktie siehe Anmerkung 8 zur Konzernrechnung des Finanzberichts 2003.

<sup>3</sup> Konzernergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividende.

<sup>4</sup> Beinhaltet hybrides Tier-1-Kapital. Siehe BIZ-Kennzahlen in der Anmerkung 29 zur Konzernrechnung des Finanzberichts 2003.

<sup>5</sup> Siehe Kommentar zur Kapitalkraft auf Seite 83.

<sup>6</sup> Die Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sind in dieser Berechnung nicht enthalten.

<sup>7</sup> Für Details zu den finanziellen Sonderfaktoren siehe Kapitel «UBS-Ergebnis» im Finanzbericht 2003.

<sup>8</sup> Geschäftsaufwand abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren / Geschäftsertrag abzüglich Wertberichtigungen für Kreditrisiken oder Auflösung von Wertberichtigungen für Kreditrisiken und finanzieller Sonderfaktoren.

<sup>9</sup> Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern) / Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien.

<sup>10</sup> Konzernergebnis für das verwässerte Ergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern) / Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien für das verwässerte Ergebnis pro Aktie.

<sup>11</sup> Konzernergebnis abzüglich Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen sowie finanzieller Sonderfaktoren (nach Steuern) / Durchschnittliches Eigenkapital abzüglich Dividenden.

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

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

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	Veränderung in %			
Per	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
<b>Schlüsselzahlen Bilanz</b>				
Total Aktiven	1 386 000	1 181 118	1 253 297	17
Eigenkapital	35 446	38 991	43 530	(9)
<b>Börsenkaptalisierung</b>	<b>95 401</b>	79 448	105 475	20
<b>BIZ-Kennzahlen</b>				
Tier-1-Kapital (%) <sup>4</sup>	11,8	11,3	11,6	
Gesamtkapital (Tier 1 und 2) (%)	13,3	13,8	14,8	
Risikogewichtete Aktiven	251 901	238 790	253 735	5
<b>Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)</b>	<b>2 209</b>	2 037	2 448	8
<b>Personalbestand (auf Vollzeitbasis)</b>				
Schweiz	26 662	27 972	29 163	(5)
Europa (ohne Schweiz)	9 906	10 009	9 650	(1)
Nord- und Lateinamerika	25 511	27 350	27 463	(7)
Asien / Pazifik	3 850	3 730	3 709	3
Total	65 929	69 061	69 985	(5)
<b>Langfristige Ratings <sup>5</sup></b>				
Fitch, London	AA+	AAA	AAA	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	

## Um die finanziellen Sonderfaktoren bereinigtes Ergebnis vor Goodwill <sup>6,7</sup>

<i>Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)</i>	Veränderung in %			
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.02
Geschäftsertrag	33 811	33 894	37 114	0
Geschäftsaufwand	24 681	27 117	29 073	(9)
Ergebnis vor Steuern	9 130	6 777	8 041	35
Konzernergebnis	7 326	5 529	6 296	33
Geschäftsaufwand / Geschäftsertrag (%) <sup>8</sup>	72,7	79,5	77,3	
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) <sup>9</sup>	6,56	4,57	4,97	44
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) <sup>10</sup>	6,43	4,50	4,81	43
<b>Eigenkapitalrendite (%) <sup>11</sup></b>	<b>20,9</b>	13,9	14,8	

# UBS auf einen Blick

UBS ist ein führendes Finanzinstitut, das für anspruchsvolle Kundinnen und Kunden auf der ganzen Welt Finanzdienstleistungen erbringt. Unsere Organisation verbindet Finanzkraft mit einer internationalen Unternehmenskultur, die Veränderungen als Chance begreift. Als integriertes Unternehmen greifen wir auf die Ressourcen und das Know-how all unserer Geschäftseinheiten zurück und schaffen so Mehrwert für unsere Kunden.

UBS ist in 50 Ländern und an allen wichtigen Finanzplätzen der Welt mit Niederlassungen vertreten. 40% der weltweit 65 929 UBS-Mitarbeiter sind in der Schweiz tätig, 39% arbeiten in Nord- und Lateinamerika, 15% im restlichen Europa und 6% in der Region Asien/Pazifik.

UBS gehört zu den bestkapitalisierten Finanzinstituten der Welt mit einer BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) von 11,8%, verfügt über Eigenkapital in Höhe von 35,4 Milliarden Franken und weist eine Marktkapitalisierung von 95,4 Milliarden Franken auf. Sie verwaltet Vermögen in Höhe von 2,2 Billionen Franken (alle Angaben per 31. Dezember 2003).

## Die wichtigsten Geschäftspfeiler

### Wealth Management

UBS ist die weltweite Nummer eins im Wealth-Management-Geschäft. In den USA zählt das Privatkundengeschäft mit einer Kundenbasis von fast 2 Millionen Anlegern zu den grössten überhaupt. Ein Netz von 7766 Finanzberatern verwaltet in den USA Vermögen von 634 Milliarden Franken. Wir beraten wohlhabende Privatkunden und bieten ihnen hochwertige Finanzdienstleistungen an. Zusätzlich verfügt UBS über eine 140-jährige Tradition im internationalen Private Banking und ein weit reichendes Netz von 168 Geschäftsstellen weltweit. Das verwaltete Vermögen beträgt 701 Milliarden Franken. Mit rund 3300 Kundenberatern erbringen wir eine umfassende Palette von Dienstleistungen, die auf die Bedürfnisse vermögender Privatkun-

den zugeschnitten sind. Diese reicht von der Vermögensverwaltung und Nachlassplanung über Corporate Finance bis hin zu Art Banking.

### Investment Banking and Securities

UBS gehört zu den weltweit wichtigsten Investmentbanken und Wertschriftenhäusern und nimmt im Geschäft mit institutionellen und Firmenkunden eine führende Stellung ein. Sie zählt zu den leistungsstärksten Primär- und Sekundärmarktteilnehmern für Aktien, aktiengebundene Produkte und Aktienderivate. Im Investment Banking erbringen wir erstklassige Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für einen globalen Firmenkundenstamm. Im Bereich festverzinslicher Produkte zählt UBS zu den international führenden Marktteilnehmern, und auch im Devisenhandel belegen wir in vielen massgeblichen Branchenumfragen den ersten Platz. Im Zentrum unserer Geschäftstätigkeit steht immer der Kunde, dem wir innovative Produkte, anerkanntes Research sowie Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten bieten.

### Asset Management

UBS ist ein führender Vermögensverwalter mit einer breiten Palette von Investment-Management-Lösungen für institutionelle und Privatkunden sowie Finanzintermediäre weltweit. Die verwalteten Vermögen belaufen sich auf 574 Milliarden Franken.

### Individual- und Firmenkunden in der Schweiz

UBS, die rund ein Viertel des Schweizer Kreditmarktes abdeckt, betreut 3,5 Millionen Individual- und 150 000 Firmenkunden in der Schweiz bei ihren Bank- und Wertschriftengeschäften.

### Corporate Center

Das Corporate Center stellt in Partnerschaft mit den Unternehmensgruppen sicher, dass diese als wirksames Ganzes mit gemeinsamen Werten und Zielen zusammenarbeiten.

# Informationsportfolio

Dieses Handbuch enthält eine detaillierte Beschreibung von UBS, ihrer Strategie, Organisation und der einzelnen Unternehmensgruppen. Ausführlich erläutert werden auch Kapital- und Risikobewirtschaftung sowie Corporate Governance. Weitere Informationen über UBS sind in den folgenden Publikationen zu finden.

## Publikationen

Dieses Handbuch ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-No. 80532-0401).

### Jahresbericht 2003

Der Jahresbericht beinhaltet eine Beschreibung von UBS und ihrer Unternehmensgruppen sowie einen Überblick über den Geschäftsgang 2003. Der Bericht erscheint in Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch und Japanisch (SAP-No. 80530-0401).

### Finanzbericht

Der Finanzbericht enthält die geprüfte Jahresrechnung 2003 mit Detailanalysen. Er ist in Deutsch und Englisch erhältlich (SAP-No. 80531-0401).

### Quartalsberichte

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

### Wo Sie die Berichte finden und bestellen können

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

## Informationsquellen für Investoren

### Website

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

### Messenger Service

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

### Präsentationen zum Geschäftsgang

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

### UBS und ihr Umweltengagement

Ein Teil des Kapitels «Corporate Responsibility» des Handbuchs 2003/2004 fasst die Umweltpolitik von UBS zusammen. Ausführlichere Informationen sind unter [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment) zu finden.

### Formular 20-F und andere Eingaben an die SEC

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

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

Sämtliche Dokumente, die UBS bei der SEC einreicht, können auf der Website der SEC, [www.sec.gov](http://www.sec.gov), oder im öffentlichen Lesesaal der SEC an der 450 Fifth Street NW, Washington, D.C. 20549, USA, eingesehen werden. Über die Benutzung des öffentlichen Lesesaals gibt die SEC unter der Telefonnummer 1-800-SEC-0330 (in den USA) oder +1 202 942 8088 (ausserhalb der USA) Auskunft. Die UBS-Berichte zuhanden der SEC sowie weitere Informationen können auch bei der New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005, USA, eingesehen werden. Die meisten dieser zusätzlichen Informationen sind zudem auf der Website der 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 Aktiengesellschaft hat UBS Namenaktien an Investoren ausgegeben.

Die Adressen und Telefonnummern der beiden Hauptsitze lauten:

Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zürich,  
Telefon +41 1 234 11 11, und  
Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel,  
Telefon +41 61 288 20 20.

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

# Kontaktadressen

---

## Globale Telefonzentralen

Für Fragen allgemeiner Art

<b>Zürich</b>	+41-1-234 11 11
<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 seinen Büros in Zürich und New York aus institutionelle und private Anleger.

[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

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

UBS AG  
Investor Relations  
Postfach  
CH-8098 Zürich

<b>New York Hotline</b>	<b>+1-212-713 3641</b>
Christopher McNamee	+1-212-713 3091
Fax	+1-212-713 1381

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

[sh-investorrelations@ubs.com](mailto: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 London New York Hongkong</b>	<b>+41-1-234 85 00</b> <b>+44-20-7567 4714</b> <b>+1-212-713 8391</b> <b>+852-2971 8200</b>
--	--

[sh-gpr@ubs.com](mailto:sh-gpr@ubs.com)  
[ubs-media-relations@ubs.com](mailto:ubs-media-relations@ubs.com)  
[mediarelations-ny@ubs.com](mailto:mediarelations-ny@ubs.com)  
[sh-mediarelations-ap@ubs.com](mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com)

---

## Shareholder Services

Shareholder Services ist für die Eintragung der Aktionäre verantwortlich.

<b>Hotline Fax</b>	<b>+41-1-235 62 02</b> +41-1-235 31 54
------------------------	---

UBS AG  
Shareholder Services  
Postfach  
CH-8098 Zürich

[sh-shareholder-services@ubs.com](mailto: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	+1-866-541 9689
Anrufe von ausserhalb der USA	+1-201-329 8451
Fax	+1-201-296 4801

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

[shrrelations@melloninvestor.com](mailto:shrrelations@melloninvestor.com)



UBS

# Strategie, Organisation, Kultur

Wir bei UBS verfolgen ein Ziel – als bestes Finanzdienstleistungsunternehmen der Welt zu gelten. Wir sind der grösste Vermögensverwalter überhaupt und belegen im Investment Banking und Wertschriftenhandel unter den führenden, internationalen Wettbewerbern einen Spitzenplatz. In der Schweiz sind wir im Individual- und Firmenkundengeschäft klar die Nummer eins. Unser integriertes Geschäftsmodell ermöglicht unseren Kundinnen und Kunden mühelosen Zugriff auf unser gesamtes Dienstleistungsangebot. Wir schaffen Mehrwert für Kunden, indem wir die Ressourcen und das Know-how unserer Geschäftseinheiten für sie bündeln. Sie sind nicht Kunden einzelner Geschäftseinheiten, sondern Kunden von UBS. Der Erfolg unserer Kunden hat für uns höchste Priorität.

## Unsere Vision

UBS will als weltweit bestes Finanzdienstleistungsunternehmen anerkannt sein. Verdienen werden wir uns diese Anerkennung von unseren Kunden, Aktionären und Mitarbeitern durch die Fähigkeit vorzuschauen, zu lernen und gleichzeitig auf allen Ebenen Spitzenqualität zu bieten. Uns allen gemeinsam ist der Wille zum Erfolg. Im Zuge unserer Entwicklung zu einem führenden globalen Finanzdienstleistungskonzern hat sich eine besondere Unternehmenskultur herausgebildet, die geprägt ist von Leistung, Lern- und Erfolgswillen. Dadurch können wir unser Know-how und unsere Fähigkeiten ständig weiter entwickeln. Unter Einbezug sämtlicher Ressourcen stellen wir durchdachte Lösungen bereit – mit und für unsere Kunden und Partner, denen wir es ermöglichen wollen, fundierte Finanzentscheidungen zu treffen. Dank eines anspruchsvollen und leistungsorientierten Arbeitsumfelds gelingt es uns, die Besten als Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Durch kontinuierliches Wachstum unserer Kunden- und Mitarbeiterfranchise schaffen wir nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre.

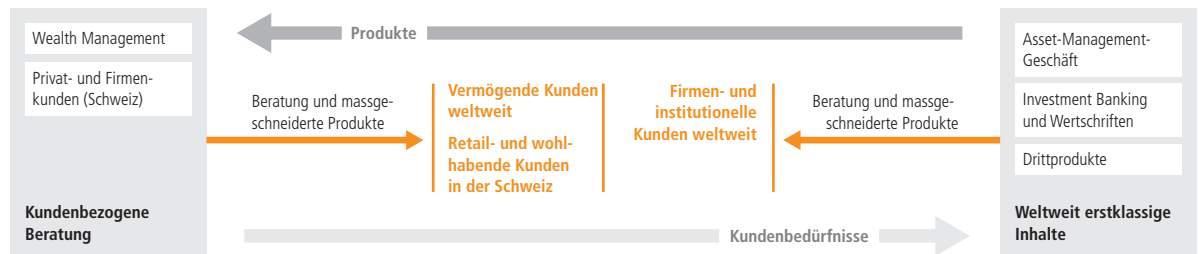
## Unsere Strategie

Als globales Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor arbeiten wir mit Firmen, institutionellen und Privatkunden auf der ganzen Welt zusammen. Auf globaler Ebene liegt der Schwerpunkt unserer Strategie auf dem Investment Banking und Wertschriftenhandel sowie auf der Vermögensverwaltung. In der Schweiz stehen das Retail- und Firmenkundengeschäft im Vordergrund. Diese Bereiche, in denen wir eine führende Stellung anstreben, bilden schon seit Jahren unsere strategischen Prioritäten. Dank dieser langfristigen Ausrichtung und unserem Engagement sind wir heute ein erfolgreiches Unternehmen mit breit abgestützten Ertragsströmen.

Unser einheitlicher Marktauftritt ist eines der zentralen Elemente unseres Erfolgs. Unsere Kunden sollen mühelos auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank zugreifen können – unabhängig von Ort und Zeit, unabhängig von den Teams, die an einzelnen Lösungen mitarbeiten. Sie sollen die Grenzen, die in einem weltweit tätigen Unternehmen unweigerlich bestehen, nicht zu spüren bekommen. Das integrierte Modell basiert darauf, dass Teams über alle Geschäfts- und Organisationseinheiten hinweg zusammenarbeiten und verschiedene Fähigkeiten aus dem gesamten Unternehmen für den Kunden bündeln.

Unsere Geschäftseinheiten setzen diesen Anspruch in die Praxis um. Die Wealth-Management-Einheiten bieten eine kundenorientierte Beratung und massgeschneiderten Service. Dabei stützen sie sich auf das erstklassige Produkt- und Research-Angebot der Bereiche Investment Banking, Wertpapierhandel und Vermögensverwaltung. Diese stellen zugleich ihren eigenen Firmen- und institutionellen Kunden Beratung und massgeschneiderte Produkte zur Verfügung. Sie werden von den Wealth-Management-Einheiten über Veränderungen der Kundenbedürfnisse auf dem Laufenden gehalten, was es ihnen wiederum ermöglicht, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Von diesem Austausch profitieren beide Seiten: Unsere Privatkunden erhalten Zugang zu hochwertigen, fortschrittlichen Produkten und Dienstleistungen, während die im Wholesale-Geschäft tätigen Einheiten von einem erstklassigen Vertriebsnetz profitieren. Dank des integrierten Geschäftsmodells sind

**UBS**  
Integriertes, kundenorientiertes Modell



wir zudem in der Lage, Beziehungen zu den wichtigsten Kunden auf verschiedene Geschäftsfelder auszuweiten.

**Finanzielles Ergebnis, Risiko- und Kapitalbewirtschaftung**

Risiken liegen in der Natur des Bankgeschäfts. Aus diesem Grund ist das übergeordnete Ziel von UBS nicht das Minimieren von Risiken. Vielmehr gilt es sicherzustellen, dass Risiken und Renditen jederzeit in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen. Wir legen dabei auch besonderen Wert darauf, durch Diversifikation unsere Anfälligkeit auf Extremrisiken («Tail Risks») zu beschränken und somit übermäßige negative Einflüsse auf unser Ergebnis zu limitieren.

Über die letzten Monate konnten wir eine allgemeine Erholung der Marktbedingungen und der Wirtschaftsprognosen verzeichnen. Auch stellen wir fest, dass das Vertrauen der Investoren gestiegen ist. Gleichzeitig ist unsere Basis an institutionellen und Firmenkunden stetig gewachsen, und unsere Wettbewerbsposition im Handels- und Beratungsgeschäft hat sich verbessert. Damit sind auch die Ertragschancen der Bank gestiegen. Als Folge dieser Entwicklung erachten wir es auch als wahrscheinlich und angebracht, dass UBS in den kommenden Quartalen eine schrittweise Erhöhung ihrer Markt- und Kreditrisiko-Engagements verzeichnen wird.

Ein absoluter Anstieg unseres Risikoprofils bedeutet aber keinesfalls, dass UBS ihre Risikokultur und Philosophie ändert. Im Gegenteil: Im Vordergrund steht weiterhin das Erwirtschaften qualitativ hochwertiger Erträge durch möglichst breite Diversifikation und einen hohen Liquiditätsgrad der inhärenten Risiken.

Die Qualität unserer Beratungsleistungen soll nach wie vor der entscheidende Faktor im Ausbau unseres internationalen Investment-Banking-Geschäfts sein. Es ist nicht unsere Absicht, unseren Marktanteil ausschliesslich durch vermehrte Kreditvergaben zu stärken oder dadurch, dass wir unsere Risikoneigung im reinen Eigenhandel erhöhen.

**Betriebliche Effizienz und Innovation**

In all unseren Kerngeschäften streben wir nach der nötigen Grösse und Reichweite, um unser breites Dienstleistungsspektrum effizient bereitstellen zu können. Mit unserem integrierten Geschäftsmodell gelingt es uns, gezielt Leistungen über die gesamte Wertschöpfungskette zu erbringen – und zwar dort, wo wir die Besten der Branche sind. Dank des Austausches von Dienstleistungen, Wissen und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens sind wir in der Lage, eine zusammenhängende Infrastruktur aufzubauen, bei der keine unnötigen Doppelspurigkeiten auftreten.

Damit können zudem die Synergien zwischen den einzelnen Einheiten genutzt sowie überflüssig gewordene Infrastruktur, Dienstleistungen oder Bewirtschaftungs- und Kontrollmechanismen eliminiert werden. Ein Beispiel hierfür bildet der zentralisierte Treasury-Prozess: Die Cashflows werden innerhalb von UBS zusammengeführt und saldiert, bevor sich die Bank über einen einzigen Zugangspunkt zu den Geldmärkten finanziert. Gleichzeitig ist die tiefe Verankerung des Risikomanagements in allen Einheiten einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von UBS. Die Identifizierung, Bewirtschaftung und Kontrolle von Risiken bilden wichtige Bestandteile aller Geschäftsprozesse und -pläne. Der integ-

rierte Ansatz bei der Risikokontrolle garantiert, dass wir Risiken im gesamten Unternehmen konsistent ermitteln und bewerten.

Die für 2004 geplante Zusammenlegung aller IT-Infrastrukturfunktionen (ITI) ist das aktuellste Beispiel für unser Bestreben, UBS als einheitliches Unternehmen zu führen. Diese zentrale ITI-Einheit wird im Corporate Center angesiedelt sein und praktisch die gesamte IT-Infrastruktur der Bank umfassen: Datennetzwerke, Telefon- und andere Kommunikationssysteme, IT-Sicherheit, Distributed Computing und Server, Mainframes und Datacenter, Marktdaten-Services, User-Services und Desktops.

Die Technologie hilft uns in allen Geschäftsbereichen, neue Kunden zu gewinnen, neue Märkte zu erschliessen und den Kundenservice zu verbessern. In technologischer Hinsicht wollen wir weiterhin an der Spitze der Entwicklung bleiben, weil all unsere Geschäftsaktivitäten davon profitieren.

#### **Organisches Wachstum**

Unsere Zukunft liegt im Wachstum. Hinter uns liegt ein Jahrzehnt transformatorischen Wandels, geprägt durch grosse Zusammenschlüsse und Übernahmen. In den letzten zwei Jahren ist es uns gelungen, organisch zu wachsen. Die beste Möglichkeit zu expandieren besteht darin, unsere eigenen Ressourcen zu nutzen. Wir bleiben offen für Arrondierungen, die unsere Präsenz in den Kerngeschäften stärken, und werden Chancen ergreifen, die eine rasche und effiziente Verwirklichung unserer Ziele fördern. Beispiele solcher Akquisitionen im Jahr 2003 sind die Übernahme des Frankreichgeschäfts von Lloyds TSB sowie des Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch in Deutschland. Im Jahr 2004 kamen Laing & Cruickshank sowie Scott Goodman Harris hinzu. So konnten wir unsere Plattform in den wichtigsten Zielmärkten unseres europäischen Vermögensverwaltungsgeschäfts ausbauen. Ein weiteres Beispiel ist die Übernahme des Prime-Brokerage-Geschäfts von ABN AMRO. Durch diesen neuen Bereich konnte die Investment Bank ihr Angebot für Hedge-Fund-Kunden auf einen Schlag beträchtlich erweitern.

Die Marke UBS ist ein zentraler Bestandteil unserer Strategie des organischen Wachstums. Sie ist entscheidend für die Gewinnung und Bindung von Kunden in einem zunehmend

umkämpften Markt. Im Juni 2003 führten wir für all unsere Kerngeschäfte weltweit die einheitliche Marke UBS ein. Die Umsetzung verlief mit Unterstützung gezielter interner Kommunikationsmassnahmen und einer globalen Werbekampagne erfolgreich. Das integrierte Geschäftsmodell als Grundpfeiler von UBS gewinnt damit an Visibilität. Die Marke UBS vermittelt das Bild eines global tätigen, starken Unternehmens, dessen oberste Priorität darin besteht, seinen Kunden zum Erfolg zu verhelfen – indem es auf deren Bedürfnisse eingeht und proaktiv mit passenden Finanzlösungen aufwartet.

Dank unserer Strategie und unseren Fähigkeiten sind wir ausgezeichnet positioniert, um von den langfristigen Trends zu profitieren, welche die Zukunft der Finanzdienstleistungsindustrie bestimmen werden. Die globale Präsenz all unserer Unternehmensgruppen verschafft uns eine ideale Ausgangslage, um das Wachstumspotenzial in Asien/Pazifik, Europa und den USA auszuschöpfen.

#### **Unternehmensstrategien**

Die Dienstleistungen unseres *Wealth-Management-Geschäfts* sind auf wohlhabende und sehr vermögende Kunden auf der ganzen Welt ausgerichtet. Dabei macht es keinen Unterschied, ob sie Anlagen im In- oder Ausland tätigen wollen. Eine grosse Auswahl ist zentral in den Augen unserer Kunden – aus diesem Grund erweitern wir unsere interne Produktpalette mit einem breiten Spektrum an Drittprodukten, die von uns zuvor sorgfältig geprüft und ausgewählt werden.

Wir sind überzeugt, dass in unseren Kernmärkten ein ausgeprägter, langfristiger Trend hin zu einem Wachstum der Privatvermögen vorhanden ist. In der Region Asien/Pazifik geniessen wir im Wealth Management einen herausragenden Ruf, was uns dabei hilft, an diesem Vermögenswachstum in grösserem Umfang zu partizipieren. Eine weitere wichtige Wachstumsregion ist Europa. Im Jahr 2001 lancierten wir unsere Expansionsstrategie im europäischen Wealth Management. Heute verfügen wir über eine solide Plattform in unseren fünf Kernmärkten Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien, in denen wir unsere Präsenz weiter ausbauen. Zu diesem Zweck investieren wir in qualifizierte Berater und tätigen selektiv strategische Akquisitionen. In den USA profitieren wir von der starken Präsenz der ehemaligen PaineWebber, die im Jahr

2000 Teil des Konzerns wurde und heute unter der Marke UBS tätig ist. Sie hat sich inzwischen erfolgreich von einer klassischen US-Broker-Firma zu einem ganzheitlichen Vermögensverwalter gewandelt, der seinen Kunden umfassende Anlage- und Finanzberatungsdienste bietet.

Im *Investment Banking und Wertschriftengeschäft* wollen wir zum global führenden Anbieter und rentabelsten Dienstleister für Firmenkunden, institutionelle Anleger und Finanzintermediäre werden. Im vergangenen Jahr haben wir bewiesen, dass wir dank unserer breit abgestützten Ertragsströme in der Lage sind, unter wechselnden Marktbedingungen Chancen wahrzunehmen. Wir sind überzeugt, dass die Zukunft beachtliches Wachstumspotenzial birgt. Unser aktienbezogenes Geschäft beispielsweise entwickelt sich sehr erfreulich und gewinnt an Dynamik. Im Wachstum begriffen sind derzeit die Emissions- und Handelsvolumen sowie das Hedge-Fund-Geschäft. Wir sind ebenfalls hervorragend positioniert, um unsere Marktstellung im Bereich Equity Finance auszubauen. Dies wollen wir erreichen, indem wir die Rentabilität in diesem Geschäft, in dem die Grösse entscheidend ist, dank Einsatz von Technologie weiter erhöhen.

In den letzten zwei Jahren konnten wir unser Zins- und Devisengeschäft deutlich erweitern und diversifizieren. Insbesondere im Handel mit Schuldpapieren bestehen nach wie vor reelle Chancen, und auch im Derivatgeschäft sowie in den Emerging Markets und in Europa sollten wir unsere Marktposition weiter stärken können.

In Europa verfügen wir im Investment Banking für Firmenkunden traditionell über eine starke Stellung. In den letzten drei Jahren haben wir auch kräftig in die Expansion des wichtigen US-Geschäfts investiert. Tatsächlich sind wir die wachstumsstärkste Bank in den USA. Im vergangenen Jahr konnten wir unseren Marktanteil um einen Prozentpunkt auf 5,4% steigern. Eine hohe Präsenz in diesem Markt, auf den der Grossteil des weltweiten Gebührenpools des Investment Banking entfällt, ist für den Aufbau einer starken glo-

balen Stellung von entscheidender Bedeutung. Im asiatisch-pazifischen Raum sehen wir ebenfalls substanzielles Potenzial. In den wichtigsten Märkten dieser Region verfügen wir bereits über eine vorteilhafte Wettbewerbsposition. Mit der Öffnung des chinesischen Marktes für Finanzdienstleistungen werden sich auf lange Sicht weitere viel versprechende Wachstumschancen ergeben.

Als einer der weltweit führenden Vermögensverwalter sind wir im *Asset-Management-Geschäft für institutionelle und Wholesale-Kunden* ausgezeichnet positioniert. In diesen beiden Bereichen ist mit weiterem Wachstum zu rechnen, da das Bedürfnis nach privatem Sparen als Ergänzung zur beruflichen Vorsorge zunehmen wird. Dank unserer soliden Anlageperformance und unseres guten Rufs befinden wir uns in einer günstigen Lage, um von diesem Trend zu profitieren. Der Wettbewerbsdruck auf herkömmliche Produkte dürfte steigen. Wegen des langsameren Wachstums wird es umso wichtiger sein, neue Marktanteile zu gewinnen. Dass die Verbesserung der Compliance und Risikokontrolle immer wichtiger wird, um die regulatorischen Standards vorwegzunehmen und zu übertreffen, stellt für globale Vermögensverwalter wie UBS eine Chance dar.

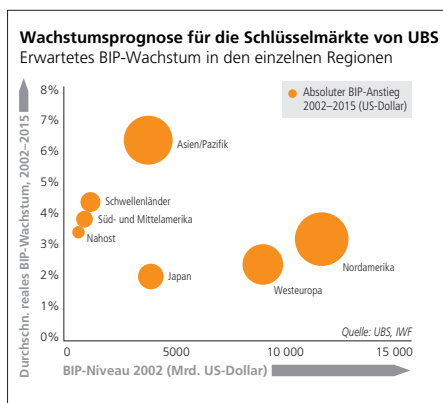
Im *Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft* ist unsere Strategie darauf ausgerichtet, unsere Stellung als führende Bank des Landes zu behaupten. Dazu nutzen wir die sich uns bietenden Gelegenheiten, Marktanteile in ausgewählten Segmenten hinzuzugewinnen. Darunter fällt beispielsweise der Markt für Wohnbauhypotheken. Hier steigerten wir unser Volumen dank einer breit angelegten Werbekampagne, die speziell darauf abzielte, im aktuellen Niedrigzinsumfeld Neugeschäfte zu generieren. Bei unseren Schweizer Individual-, Firmen- und institutionellen Kunden legen wir den Schwerpunkt nach wie vor auf erstklassige Bank- und zunehmend auf Beratungsdienstleistungen, während uns eine globale Strategie für das Retailgeschäft ungeeignet scheint.

## Branchentrends

### Langfristige Aussichten

Das Konjunkturwachstum ist ein wichtiger Indikator für das Potenzial, das die Finanzdienstleistungsindustrie in den verschiedenen regionalen Märkten ausschöpfen kann. In den nächsten zehn Jahren wird für die Weltwirtschaft mit einem jährlichen Wachstum von rund 3,5% gerechnet. Die stärksten Impulse gehen dabei von den anhaltenden Produktivitätsgewinnen als Folge neuer Technologien und der Liberalisierung des Handels aus. Diese Entwicklungen werden den globalen Wettbewerb indes weiter verschärfen. Die positiven Effekte könnten gedämpft werden durch das sich verlangsamende Beschäftigungswachstum, das auf die Verschiebung der demografischen Verhältnisse in gewissen Ländern zurückzuführen ist.

Für die kommenden zehn Jahre rechnen wir für Nordamerika mit dem grössten BIP-Wachstum, gefolgt von der Region Asien/Pazifik (ohne Japan) und Westeuropa. Die Wachstumsrate dürfte in Nordamerika zwar niedriger ausfallen als im asiatisch-pazifischen Raum, die absolute BIP-Zunahme sollte aber höher liegen. Daran zeigt sich, wie entscheidend es in unserer Branche ist, in den USA auf breiter Front präsent zu sein. Auch der asiatisch-pazifische Markt birgt enormes Potenzial.



Die Finanzdienstleistungsbranche verzeichnet seit Jahrzehnten ein solides Wachstum, das jenes des BIP übertrifft.

Entscheidend für das weitere Gedeihen des Finanzsektors werden auch in Zukunft innovative Finanzprodukte sein, die eng an die Weiterentwicklung der Wertpapiermärkte gekoppelt sind. In den kommenden fünf bis zehn Jahren dürften zudem folgende Faktoren die Branchenentwicklung bestimmen:

- Liberalisierung und Deregulierung im Finanzwesen
- Vermögensakkumulation
- Altersvorsorge
- Verbriefung
- Trend hin zur Aktie
- Unternehmensrestrukturierungen

Die jeweiligen Auswirkungen dieser Faktoren auf unsere Tätigkeit werden nachfolgend beschrieben.

### Liberalisierung und Deregulierung im Finanzwesen

Die Finanzbranche verdankt ihre Expansion zu einem grossen Teil dem Liberalisierungs- und Deregulierungstrend der letzten Jahrzehnte. Dieser ermöglichte eine deutliche Verbesserung der Qualität und des Angebots der Finanzdienstleistungen. Die Reformen sind in zahlreichen Ländern bereits weit fortgeschritten. In gewissen Märkten wie beispielsweise den USA ist daher mit keiner weiteren wesentlichen Deregulierung zu rechnen. Denkbar ist eine fortgesetzte Liberalisierung hingegen in den Ländern der Emerging Markets, deren Binnenmärkte nach wie vor stark geschützt sind. Gleichzeitig könnten die von der Welthandelsorganisation (WTO) im Rahmen der Doha-Runde geführten Verhandlungen über den multilateralen Handel den Marktzugang und das internationale Angebot in der Finanzdienstleistungsbranche verbessern. Der Ausgang

der Doha-Runde ist jedoch nach wie vor ungewiss (die Runde ist nach WTO-Erklärung zu ihrer 4. Ministerkonferenz vom November 2001 in Doha, Qatar, benannt).

Eine weitere Liberalisierung dürfte im Allgemeinen den Investmentbanken und Wertschriftenhäusern zugute kommen. Diese sind so positioniert, dass sie von einer stärkeren Öffnung einzelner lokaler Kapitalmärkte profitieren werden. Die Vorteile für die Vermögensverwalter mit globaler Plattform dürften in der Erleichterung des internationalen Anlagefonds-geschäfts sowie möglicherweise im Trend hin zu einer Harmonisierung der Pensionskassenbestimmungen – beispielsweise in Europa – liegen.

### Vermögensakkumulation

In zahlreichen Volkswirtschaften findet eine spürbare Verlagerung von der arbeitsintensiven Produktion zur kapitalintensiven Tätigkeit statt. Diese Entwicklung lässt einen deutlichen Trend hin zur Vermögensakkumulation erkennen, der im nächsten Jahrzehnt anhalten dürfte. Die Vermögen werden in den meisten Industrieländern voraussichtlich schneller wachsen als das BIP. Hinzu kommt, dass



das Verhältnis zwischen Vermögen und BIP in manchen anderen Ländern derzeit recht niedrig ist (beispielsweise in den Emerging Markets) und unter anderem aufgrund allgemein höherer Sparquoten ansteigen dürfte. Dieser Trend wird insbesondere den weltweiten Vermögensverwaltern starken Auftrieb verleihen. Auch die Asset Manager werden davon profitieren, denn die privaten Vermögen gelten als entscheidender Faktor für das Wachstum institutioneller Gelder. Diese Entwicklung wird sich ebenso für Investmentbanken und Wertschriftenhäuser als Vorteil erweisen, da sowohl der Grad der Kapitalisierung an den Finanzmärkten als auch die Handelsvolumen steigen werden.

### Altersvorsorge

In den kommenden Jahrzehnten werden sich die meisten Industrienationen mit einer Verschiebung der demografischen Verhältnisse auseinandersetzen müssen. Aus diesem Grund fassen Regierungen auf der ganzen Welt Reformen der Vorsorgesysteme ins Auge. In Kontinentaleuropa und Japan, wo die Vorsorgesysteme vorwiegend auf dem Umlageverfahren basieren, werden Reformen zunehmend unvermeidlich. Zwar wird jeder Staat individuell über regulatorische Massnahmen entscheiden, doch gehen wir davon aus, dass eine schrittweise Verlagerung von den öffentlichen mittels Umlageverfahren finanzierten Vorsorgesystemen hin zu privaten – mittels Kapitaldeckungsverfahren finanzierten – Systemen stattfinden wird.

Der institutionelle Vermögensverwaltungssektor wird diese Entwicklung am stärksten zu spüren bekommen. Im Wealth Management dürfte sie sich zwar auf die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen in der Vorsorge- und Nachlassplanung auswirken, nicht aber das Vermögenswachstum fördern.

### Verbriefung

Der Wandel, den die Finanzdienstleister in den letzten zehn bis zwanzig Jahren durchmachten, war vorwiegend durch die zunehmende Abkehr vom klassischen Kreditgeschäft und der gleichzeitig wachsenden Bedeutung des Wertschriftenhandels und der Finanzmärkte bestimmt. So sind Unternehmen nun meist in der Lage, die benötigten Finanzmittel direkt an den Kapitalmärkten zu beschaffen. Als Folge davon ist der Markt für Unternehmensanleihen mit den Jahren gewachsen und hat das klassische Kreditgeschäft der Banken verdrängt. Parallel dazu förderte die Erhöhung von Bankaktiven wie Krediten, Hypotheken und anderen Forderungen die Verbriefung solcher Vermögen, was wiederum die Volumen der forderungsbesicherten Wertpapiere ansteigen liess.

Diese Trends werden voraussichtlich aus mehreren Gründen anhalten. Die Finanzmarktteilnehmer werden zunehmend in der Lage sein, das Gegenparteierrisiko zuverlässig zu beurteilen, was eine Finanzierung an den Wertpapiermärkten erleichtert und auf Kosten des klassischen Kreditgeschäfts geht. Da sich immer mehr Unternehmen an der Börse kotieren lassen, müssen sie auch die mit der Kotierung verbundenen Transparenzstandards sowie die Anforderungen für die Emission von Schuldpapieren erfüllen. Die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen gemäss Basel II könnten die Anreize zur Verbriefung zwar etwas vermindern, gleichzeitig aber den Gebrauch ausgefeilterer interner Risikobeurteilungssysteme fördern. Dies könnte die Banken veranlassen, ihre Vermögenswerte aktiver zu bewirtschaften.

### Trend hin zur Aktie

Aus der Entwicklung der letzten zehn Jahre lässt sich schliessen, dass die globalen Aktienmärkte weiter wachsen werden. Insti-

tutionelle und private Marktteilnehmer werden tendenziell einen grösseren Anteil ihrer Vermögenswerte in Aktienprodukte investieren. Auch die Unternehmen werden sich zunehmend über den Aktienmarkt finanzieren. Aufgrund ihrer relativ niedrigen Aktienmarktkapitalisierung verfügen die aufstrebenden Länder der Region Asien-Pazifik über das grösste Wachstumspotenzial. Doch auch in Westeuropa ist im Zuge der fortschreitenden Integration der Finanzmärkte mit überdurchschnittlichem Wachstum zu rechnen. Neben dem Investment Banking und Wertschriftenhandel ergeben sich auch für private und institutionelle Vermögensverwalter solide Wachstumsmöglichkeiten, da die Vermögenswerte zunehmend in Anlageklassen im höheren Margensegment umgeschichtet werden.

### Unternehmensrestrukturierungen

Obwohl der Corporate-Finance-Sektor in den letzten Jahren herbe Rückschläge erlitten hat, weisen einige langfristige Trends darauf hin, dass Beratungsdienste im Zusammenhang mit Unternehmensrestrukturierungen auch in Zukunft gefragt sein werden. Durch die Liberalisierung des Handels und die technologischen Fortschritte wird sich der globale Wettbewerb, dem die Unternehmen ausgesetzt sind, verschärfen. So geraten sie unter Druck, ihre Organisation und Aktivitäten zu restrukturieren bzw. zu konsolidieren. Dieselben Faktoren werden vermutlich auch die grenzüberschreitende Konsolidierung in gewissen Branchen – insbesondere in der EU – begünstigen. Hinzu kommt, dass sich die Strukturen reifer Volkswirtschaften verändern. Es findet eine Abkehr von den traditionellen Sektoren hin zu innovativeren Branchen statt, was die Wahrscheinlichkeit für Unternehmensrestrukturierungen erhöht.

## Unternehmensführung

### Führungsstruktur

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

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

Die Konzernleitung trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft, die Umsetzung der Strategie sowie für das Geschäftsergebnis. Zusammen mit dem Präsidium des Verwaltungsrates zeichnet sie verantwortlich für

die Entwicklung der von UBS verfolgten Strategien.

Die auf zwei Führungsgremien 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. Zudem kann keine Person Mitglied beider Gremien sein. Weitere Informationen zu den Strukturen und Grundsätzen unserer Corporate Governance sind im entsprechenden Kapitel des vorliegenden Handbuchs zu finden.

### Organisationsstruktur

UBS ist in vier Unternehmensgruppen sowie das Corporate Center gegliedert, wird aber als ein in-

---

## «Diversity» – offen für Neues

Wir bei UBS glauben, dass eine offene Haltung zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führt. Deshalb ist Diversity eine wichtige Komponente unserer Unternehmenskultur. Aus der personellen Vielfalt im Unternehmen entstehen Kreativität und Innovationskraft, die zum Wachstum unseres Kundenstamms beitragen. Unterschiedliche Standpunkte bewirken einen Meinungsaustausch, der für den weltweiten Erfolg der Bank entscheidend ist.

Diversity bedeutet für uns, die unterschiedliche Herkunft, Kultur und Sichtweise der Menschen wahrzunehmen und zu respektieren. Wir wollen eine Kultur schaffen, die der Individualität Rechnung trägt und auf dem ganz persönlichen Beitrag jedes Einzelnen aufbaut. Nationalität, Geschlecht, physische Merkmale oder ethnische Zugehörigkeit spielen dabei keine Rolle.

Unsere Initiativen zur Förderung von Diversity sollen eine Kultur schaffen, in der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen voll und ganz entfalten können.

### Globale Strategie, regionaler Schwerpunkt, lokale Eigenheiten

UBS legt gleichermaßen Wert auf interne und externe Diversity. Innerhalb der Bank fördern wir eine offene und flexible Kultur. Aus diesem Grund haben sich die obersten Führungskräfte von UBS einer Strategie verpflichtet, die zwar global ausgelegt ist, jedoch regionale Schwerpunkte setzt und lokale Eigenheiten respektiert.

Folgende Prioritäten kennzeichnen unsere globale Strategie:

- Integration von Diversity in alle Phasen des Mitarbeiterzyklus, der sich von der Rekrutierung über die Ausbildung und Entwicklung bis hin zu Performance Management und Nachfolgeplanung erstreckt.
- Konstante Überwachung der Fortschritte, um auf organisatorischer und persönlicher Ebene Verantwortlichkeiten zu schaffen.
- Kommunikation unseres Bekenntnisses zu Diversity gegenüber den wichtigsten Anspruchsgruppen.

Es ist zwar wichtig, die Strategie zur Förderung von Diversity global auszurichten, umgesetzt werden muss sie aber regional. Aus

diesem Grund haben wir in der Region Asien/Pazifik, in Deutschland, Grossbritannien, der Schweiz und den USA separate Regional Diversity Boards eingerichtet. Jedes von ihnen soll im Verlauf von 2004 wichtige relevante Themen ermitteln und auf die regionalen Bedürfnisse zugeschnittene Strategien erarbeiten. Das Diversity Board der Region Asien/Pazifik hat unter anderem die Aufgabe, 50 lokale Mitarbeiter zu benennen, die für die Nachfolge von Expatriates in Schlüsselfunktionen in Frage kommen. In Grossbritannien wiederum liegt einer der Schwerpunkte auf dem Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben. In den USA besteht eines der Hauptziele darin, regionale Sponsoringmittel zugunsten von Minderheiten und Frauen zu koordinieren, während in der Schweiz die Frauenförderung und Altersfragen Priorität haben.

### Eine Vision wird Wirklichkeit – Fortschritte 2003

2003 kamen wir bei der Umsetzung unserer Vision einen Schritt weiter. Nach einer allgemeinen Sensibilisierung für das Thema Diversity gelang es uns, jene Strukturen



**Struktur von UBS**  
Gültig ab 1. Januar 2004

**UBS**

**Peter A. Wuffli**, Präsident der Konzernleitung und CEO; **Stephan Haeringer**, Vizepräsident der Konzernleitung

**Wealth Management & Business Banking**

**Georges Gagnebin**  
Chairman  
**Marcel Rohner**  
CEO

**Investment Bank**

**John P. Costas**  
Chairman und CEO

**Global Asset Management**

**John A. Fraser**  
Chairman und CEO

**Wealth Management USA**

**Joseph J. Grano Jr.**  
Chairman  
**Mark B. Sutton**  
CEO

**Corporate Center**

**Peter A. Wuffli**  
Head  
**Stephan Haeringer**  
Deputy Head

tegriertes Unternehmen geführt nach dem Prinzip, wonach das Ganze mehr wert ist als die Summe seiner Einzelteile. Jede Unternehmensgruppe wird von einem Mitglied der Konzernleitung mit entsprechender Ergebnisverantwortung geführt.

**2003 bekannt gegebene Ernennungen oberer Führungskräfte**

Eine starke Führungsspitze und klare Nachfolgeplanung sind für uns absolut prioritär. Im

Verlauf von 2003 gaben wir die Ernennung einer Reihe oberer Führungskräfte per 2004 bekannt.

Nach Abschluss der erfolgreichen Integration von PaineWebber löste Mark B. Sutton, ehemals President, am 1. Januar 2004 den bisherigen Chief Executive Officer von Wealth Management USA, Joseph J. Grano, Jr., ab. Dieser wird seine Funktion als Chairman der Unternehmensgruppe bis Mitte 2004 fortführen.

und Systeme zu optimieren, die uns dabei unterstützen, Diversity auf integrierter Basis zu fördern.

Es existiert auch ein «Business Case» zugunsten Diversity. 2003 analysierten wir für diverse Geschäftsbereiche die wichtigsten Kunden und Kontakte. Dabei stellte sich heraus, dass beispielsweise in führenden amerikanischen Buy-Side-Unternehmen aus dem Fixed-Income-Bereich Frauen Vermögenswerte in Höhe von mehr als einer Billion US-Dollar kontrollieren. Es zeigte sich überdies, dass zahlreiche unserer wichtigsten institutionellen und Firmenkunden ebenfalls grossen Wert auf Diversity legen. Nicht wenige unter ihnen sind für ihre internen Massnahmen zur Förderung von Diversity ausgezeichnet worden. Die genauere Betrachtung des Asset-Management-, Brokerage- und Privatkundengeschäfts ergab, dass die in den USA von Minderheiten und die in der Schweiz von Frauen gehaltenen Vermögen einen zunehmend bedeutenden Teil unseres Geschäfts ausmachen.

Auf operativer Ebene hat sich Diversity zu einem festen Bestandteil der Rekrutierung, Mitarbeiterausbildung und Nachfolgeplanung entwickelt. Des Weiteren haben wir ein Pilotprojekt namens «Leadership Links» gestartet, mit dem der Dialog

zwischen der obersten Führungsebene und den Frauen sowie Minderheiten im Unternehmen gepflegt werden soll. Wir haben auch ein interaktives Hilfsprogramm entwickelt, das die Manager beim Umgang mit Diversity-Fragen unterstützt, die sich bei ihrer täglichen Arbeit stellen.

Innerhalb der Investment Bank wurde in den USA, in Grossbritannien, der Region Asien/Pazifik und in Kontinentaleuropa ein Programm zur Sensibilisierung in entsprechenden Fragen gestartet. In Grossbritannien wurde ein Mentoring-Programm lanciert, das Frauen und Minderheiten in Nachwuchsfunktionen den Kontakt zum oberen Management ermöglicht.

Im letzten Jahr ergriffen wir auch entscheidende Massnahmen, um Diversity besser messen und die Verantwortlichkeiten präziser festlegen zu können. Wir haben begonnen, individuelle Verantwortlichkeiten zu definieren, und diese als obligatorischen Teil in die jährliche interne Leistungsbeurteilung für die meisten Management-Funktionen aufgenommen.

Soll unsere Initiative zur Förderung von Diversity Erfolg haben, muss sie effizient kommuniziert werden. Denn der erste Schritt zu einer Veränderung der Unternehmenskultur besteht in einer verstärkten Sen-

sibilisierung. 2003 schalteten wir beispielsweise eine Diversity-Intranet-Seite auf. Wir sponserten auch eine Reihe interner Veranstaltungen auf der ganzen Welt, die es Mitarbeitern ermöglichen, Kontakte untereinander sowie mit Kunden zu pflegen. So fungierte unser Frauennetzwerk in Stamford im Dezember als Gastgeber einer Veranstaltung für «100 Women in Hedge Funds», einer Vereinigung für weibliche Hedge-Fund-Manager. Unser Frauennetzwerk in Singapur wiederum führte im November erfolgreich eine Veranstaltung für lokale weibliche Bankkunden durch. UBS fördert auch mehrere externe Organisationen, die sich im Bereich Diversity engagieren, und nahm an Zusammenkünften auf der ganzen Welt teil. Anlässlich der Konferenz «Women in European Leadership: A Business Imperative» äusserten sich weibliche UBS-Führungskräfte im Juni in Genf zum Thema Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben.

Wir werden weiter auf der im Jahr 2003 geschaffenen Dynamik aufbauen und uns im Personalbereich auf die Integration von Diversity konzentrieren. Zudem werden wir mit den Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, sodass sie Diversity in ihre strategische Planung und tägliche Führungsarbeit einbeziehen können.

Clive Standish, Chairman und Chief Executive Officer Asia Pacific, übernimmt per 1. April 2004 die Funktion des Chief Financial Officer (CFO) von UBS. Mit diesem Schritt wird unsere Unternehmensführung deutlich gestärkt. Als CFO übernimmt Clive Standish einen vielfältigen Aufgabenbereich, der unsere Finanz-, Risiko-, Treasury- und strategischen Funktionen mit einschliesst. Er wird weiter für die Region Asien/Pazifik verantwortlich zeichnen.

Stephan Haeringer, Vizepräsident der Konzernleitung, wird anlässlich der Generalversammlung vom 15. April 2004 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen, in dem er das Amt eines vollamtlichen Vizepräsidenten übernehmen soll. Der Verwaltungsrat wird an der Generalversammlung zudem Helmut Panke und Peter Spuhler als weitere Kandidaten zur Wahl empfehlen.

Bereits 2003 hatten wir die Kandidatur von Marco Suter, Chief Credit Officer, für die Wahl in den Verwaltungsrat im Jahr 2005 bekannt gegeben. Er ist designierter Nachfolger von Alberto Togni, der altershalber aus dem Amt ausscheidet, und wird die Funktion eines vollamtlichen Vizepräsidenten mit Schwerpunkt Kreditrisiko übernehmen.

### Unsere Kultur und unsere Werte

Unsere Unternehmenskultur profitiert von unseren vielfältigen Wurzeln. Ausnahmslos alle Akquisitionen der letzten zehn Jahre haben unser Unternehmen gestärkt und sich wesentlich auf die Geschäftsentwicklung ausgewirkt. Mit unserem Ansatz, all diese Komponenten zu integrieren, konnten wir eine starke Firma aufbauen und erfolgreich gemeinsame Wert- und Zielvorstellungen entwickeln.

---

## Unsere Leitwerte

### Streben nach Spitzenleistungen

*Kunden im Zentrum:* Der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Erfolg. Unser beratungsorientierter Ansatz in der Kundenbetreuung erlaubt es uns, die Ziele unserer Kunden zu verstehen und sie bei der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen. Dazu stellen wir ihnen unsere Ressourcen vorbehaltlos zur Verfügung.

*Unternehmerische Führung:* Unsere Führungskräfte vermögen die Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren. Es ist die unternehmerische Führungsstärke, die uns Chancen nutzen lässt und uns im Markt zum Erfolg verhilft. Durch klare Verantwortlichkeiten und Führung legen wir die Stossrichtungen fest, stellen die kreative Zusammenarbeit sicher und schaffen ein für unsere Mitarbeiter inspirierendes Umfeld.

*Ambition, Einsatz und Befriedigung:* Wir sind in einem interessanten Geschäft mit zahlreichen Wachstumschancen tätig. Diese können wir nur nutzen, wenn wir unsere Aufgaben mit grossem Ehrgeiz und unermüdlichem Einsatz erfüllen – und dabei immer noch Befriedigung bei der Arbeit haben.

*Innovation und Lernen:* Das Fundament unseres Know-hows bilden Erfahrung, Innovation und Lernen. Wir sind anerkannt für unsere Kreativität, mit der wir für unsere Kunden Lösungen finden, und für unsere Fähigkeit, diese unternehmensweit optimal zu nutzen.

### Verantwortungsvolle Beziehungen

*Partnerschaft:* Die Beziehungen unserer Mitarbeiter untereinander sowie zu unseren Kunden werden von der Kraft partnerschaftlichen Denkens und Handelns geprägt. Wirksame Partnerschaft erfordert Engagement, Respekt und gegenseitige Unterstützung. Wir fördern den freien Austausch von Ideen und verlangen Teamarbeit.

*Meritokratie:* Unser Erfolg erfordert unternehmerisches Denken und Initiative von jedem Einzelnen. Wir wollen jenes Unternehmen sein, das hoch qualifizierte Mitarbeiter am erfolgreichsten rekrutiert, ausbildet, weiterentwickelt und damit deren langfristige Loyalität sichert. Wir investieren in die Entwicklung unserer Mitarbeiter und unterstützen sie dabei, Leistun-

gen zu erbringen, die sie selbst nie für möglich gehalten hätten.

*Soziale Verantwortung des Unternehmens:* Wir sind Teil der globalen Gemeinschaft und nehmen unsere soziale Verantwortung wahr. Die Umsetzung unserer sozialen Verantwortung ist durch die Corporate Governance sichergestellt. UBS als Ganzes und jeder Mitarbeitende als Einzelner wollen auf positive und aktive Weise einen Beitrag an die Gemeinschaften leisten, in denen wir tätig sind.

### Hohe ethische Standards

*Integrität:* Das Verhalten unseres Unternehmens und unserer Mitarbeiter ist vorbildlich. Unsere Integrität ist entscheidend für den Erhalt unseres wichtigsten Werts – unseres guten Rufs.

*Privatsphäre:* Wir respektieren das Recht unserer Kunden auf Privatsphäre und behandeln Informationen mit angemessener Diskretion.

*Diversity:* Die globale Vielfalt an Kulturen, Ansichten, Fähigkeiten und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens bringt unsere Stärken voll zur Geltung.

# Entstehung von UBS

Alle Firmen, die heute Teil von UBS sind, können auf eine lange, glanzvolle Geschichte zurückblicken. Die beiden Schweizer Vorgängerbanken sowie PaineWebber haben ihren Ursprung im 19. Jahrhundert, während SG Warburg 1934 gegründet wurde. Die UBS-Identität nahm in den letzten zehn Jahren konkrete Gestalt an.

Zu Beginn der Neunzigerjahre waren die beiden Schweizer Banken, die der heutigen UBS zugrunde liegen – der Schweizerische Bankverein (SBV) und die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) –, vorwiegend ausserhalb der Schweiz tätige Geschäftsbanken. Die beiden Häuser hatten ähnliche Visionen: die weltweite Führung im Wealth Management zu übernehmen, zu einer globalen Investmentbank der Spitzenklasse mit einer starken Stellung im weltweiten Asset Management zu avancieren und gleichzeitig die Position als wichtige Geschäfts- und Retailbank in der Schweiz zu halten.

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

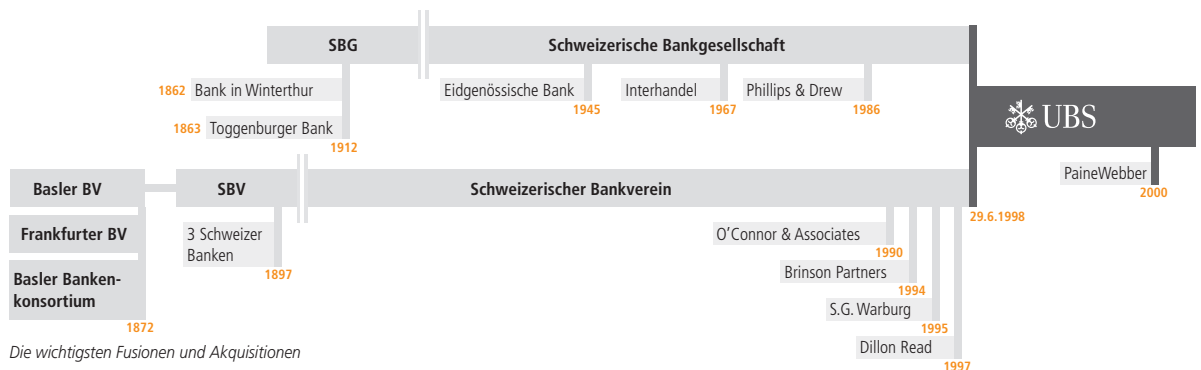
O'Connor zeichnete sich durch eine junge, dynamische und innovative Unternehmenskultur sowie durch Leistungs- und Teamorientierung aus. Die Firma brachte ihre moderne Technologie zur Risikobewirtschaftung und zur Abwicklung von Derivatgeschäften in den SBV ein.

1994 erwarb der SBV Brinson Partners, eines der führenden US-Unternehmen für institutionelle Vermögensverwaltung. Sowohl der Kauf von O'Connor als auch der von Brinson bedeuteten fundamentale Schritte in der Produkt- und Prozessentwicklung der Bank.

Die nächste wichtige Etappe folgte 1995, als sich der SBV mit der britischen Handelsbank SG Warburg zusammenschloss. Mit dieser Transaktion wurden die strategischen Lücken des SBV in den Sparten Corporate Finance, Brokerage und Research geschlossen. Vor allem wurde dadurch eine institutionelle Kundenfranchise erworben, die noch heute im Zentrum des Aktiengeschäfts steht.

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 des Private Banking hervor. Ausserdem erhöhte der Zusammenschluss die Chancen des neu geschaffenen Unternehmens, zu einer Investmentbank der

## Geschichte von UBS



## UBS Entstehung von UBS

Spitzenklasse zu avancieren, und stärkte seine Kapitalkraft.

Jedoch bestand nach wie vor eine erhebliche Lücke mit Blick auf die weiter gefasste strategische Stossrichtung. Der Bank fehlte eine bedeutende Präsenz auf dem Schlüsselmarkt USA, die sie benötigte, um als glaubwürdige Akteurin im weltweiten Investment-Banking- und Wealth-Management-Geschäft aufzutreten. Auch diese Lücke wurde geschlossen: Im Jahr 2000 erfolgte die Fusion mit PaineWebber, an

die sich eine äusserst erfolgreiche Integrationsphase anschloss. Nach dieser Transaktion und einem Jahrzehnt prägender Veränderungen ist UBS jetzt dank ihres abgerundeten und globalen Geschäftsportfolios bereit für eine vorwiegend auf organisches Wachstum ausgerichtete Strategie.

Unsere Bestrebungen im Zeichen eines einheitlichen Marktauftritts äusserten sich 2003 in unserer Entscheidung, UBS als alleinige Marke für alle Einheiten einzuführen.

# Die Unternehmensgruppen

# Wealth Management & Business Banking



**Georges Gagnebin**  
Chairman Wealth Management &  
Business Banking

**Wealth Management & Business Banking erbringt Vermögensverwaltungsdienstleistungen für wohlhabende Kunden weltweit und ist im Individual- und Firmenkundengeschäft die führende Bank der Schweiz.**

## Ergebnis nach Geschäftseinheiten

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)	Wealth Management		Business Banking Switzerland		Wealth Management & Business Banking	
Für das Geschäftsjahr endend am oder per	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
Total Geschäftsertrag	6 793	6 664	5 128	5 208	11 921	11 872
Total Geschäftsaufwand	4 184	4 151	2 975	3 241	7 159	7 392
<b>Ergebnis nach Geschäftseinheiten vor Steuern</b>	<b>2 609</b>	2 513	<b>2 153</b>	1 967	<b>4 762</b>	4 480
Neugelder (Mrd. CHF)	29,7	17,7	(5,0)	3,7		
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	701	642	212	205		
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	9 176	9 399	17 620	18 442	26 796	27 841



**Marcel Rohner**  
CEO Wealth Management &  
Business Banking

## Geschäftsprofil

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

## Organisationsstruktur

Im Jahr 2002 schufen wir die neue Organisation Wealth Management & Business Banking. Vermögende Anlagekunden, für die zuvor die Einheit Privat- und Firmenkunden zuständig war, sind jetzt Wealth-Management-Kunden. Sie werden jedoch weiterhin von denselben Kundenbe-

ratern betreut. Die Produktentwicklung wurde im Geschäftsbereich Products and Services gebündelt. Zudem wurde ein neuer Bereich Market Strategy and Development geschaffen, der umfassende Marketingdienstleistungen für die gesamte Unternehmensgruppe anbietet. In unserer Finanzberichterstattung unterscheiden wir zwischen folgenden Einheiten:

- Wealth Management, welche Finanzdienstleistungen für vermögende Kunden erbringt.
- Business Banking Switzerland, die Privat- und Firmenkunden in der Schweiz betreut und auch einen Grossteil der Logistikfunktionen umfasst.

2003 wurden unsere fünf unabhängigen Privatbanken unter einem Holdingdach vereint. Die Ergebnisse dieser Holdinggesellschaft werden nun im Rahmen der Finanzberichterstattung des Corporate Center ausgewiesen.

# Wealth Management

Mit unserer über 140-jährigen Tradition, unserem weit reichenden globalen Netzwerk und verwalteten Kundenvermögen in Höhe von 701 Milliarden Franken per 31. Dezember 2003 sind wir die grösste Privatbank der Welt.

## Geschäftsprofil

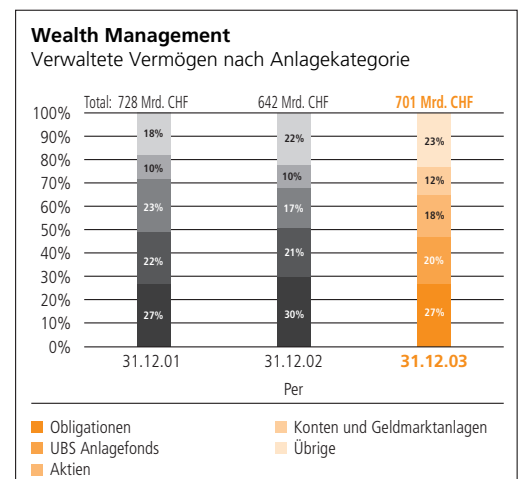
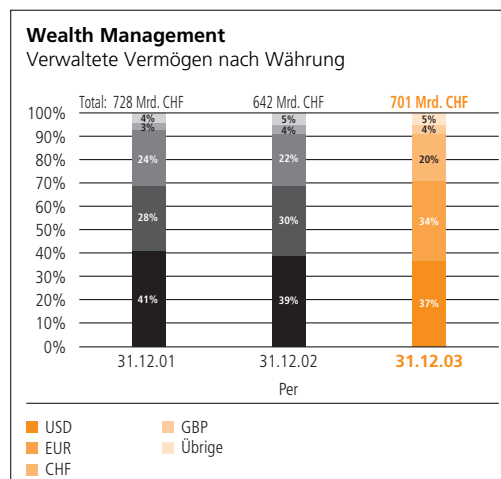
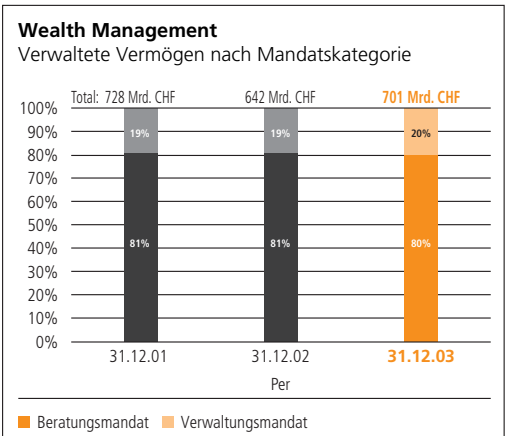
Wealth Management bietet wohlhabenden Kunden auf der ganzen Welt massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen in der Vermögensverwaltung an. Dieser kundenorientierte Service wird durch ein globales Geschäftsstellennetz und Finanzintermediäre ermöglicht.

Mit verwalteten Vermögen in Höhe von 701 Milliarden Franken per 31. Dezember 2003, einer über 140-jährigen Tradition in der Vermögensverwaltung sowie einem weit reichenden Geschäftsstellennetz, das 112 Standorte in der Schweiz und 56 Standorte im Ausland umfasst, sind wir die grösste Privatbank der Welt.

Die 3300 Kundenberater von Wealth Management bieten – dank engen Kundenbeziehungen und ihrem Zugang zu sämtlichen innerhalb von UBS verfügbaren Ressourcen – eine breite Palette an Wealth-Management-Dienstleistungen an: von der Vermögensverwaltung über die Nachlassplanung bis hin zu Corporate-Finance-Beratung und Art Banking. Unseren Kunden steht dank der offenen Pro-

duktplattform ein breites Spektrum an ausgewählten und sorgfältig geprüften erstklassigen Drittprodukten zur Verfügung, die unser eigenes Angebot ergänzen.

Anfang 2001 wurde die europäische Wealth-Management-Initiative lanciert. Deren Ziel besteht darin, die lokale Präsenz von Wealth Management in den fünf europäischen Kernmärkten Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und



## Die Unternehmensgruppen Wealth Management & Business Banking

Grossbritannien auszubauen. Seit 2001 wurden an den wichtigsten Standorten dieser Zielmärkte fortlaufend neue Geschäftsstellen eröffnet und erfahrene Kundenberater eingestellt.

### Organisationsstruktur

Unser globales Produktangebot stimmen wir sorgfältig auf die spezifischen finanziellen Bedürfnisse unserer Kunden ab. Wenn nötig vervollständigen wir unsere Palette eigener und fremder Produkte mittels Partnerschaften mit lokalen Anbietern, die auf bestimmte Gebiete spezialisiert sind, beispielsweise auf Lebensversicherungen. Unsere Kundenberater sind in zwei Geschäftsbereiche aufgeteilt:

- Swiss Clients: für in der Schweiz ansässige Kunden, gegliedert in acht geografische Regionen
- International Clients: für im Ausland ansässige Kunden, einschliesslich Kunden der europäischen Wealth-Management-Initiative. Dieses Segment ist in sieben Regionen gegliedert:
  - Italy
  - Western Europe
  - Benelux (Belgium, Netherlands, Luxembourg), Germany and Central Europe
  - UK, North and Eastern Europe
  - Eastern Mediterranean, Middle East and Africa
  - Asia Pacific
  - Americas International

Eine Reihe globaler Expertenteams konzentriert sich auf die Anforderungen bestimmter Kundengruppen. Ein Beispiel dafür ist unsere im September 2002 in Bahrain unter dem Namen Noriba eröffnete Geschäftsstelle, die nach den Vorgaben des islamischen Finanzwesens gegründet wurde. Diese Bank bietet Produkte und Dienstleistungen für institutionelle sowie vermö-

gende Privatkunden im Nahen Osten und weltweit an.

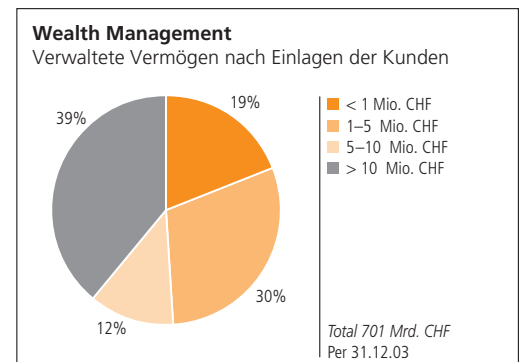
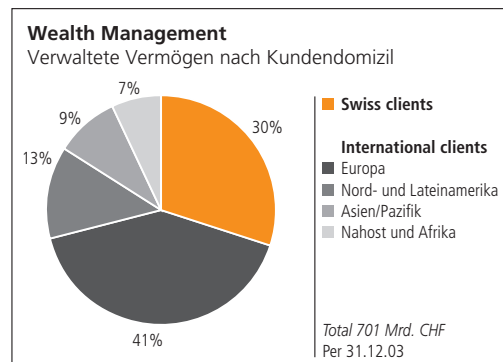
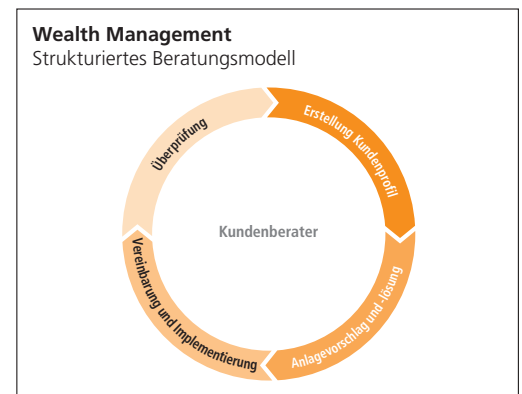
Ausserdem stellt Wealth Management ihre Lösungen, Produkte und Dienstleistungen einer Vielzahl von Finanzintermediären im In- und Ausland zur Verfügung, wodurch deren Kundenbeziehungen gestärkt werden.

### Konkurrenz

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

### Kunden

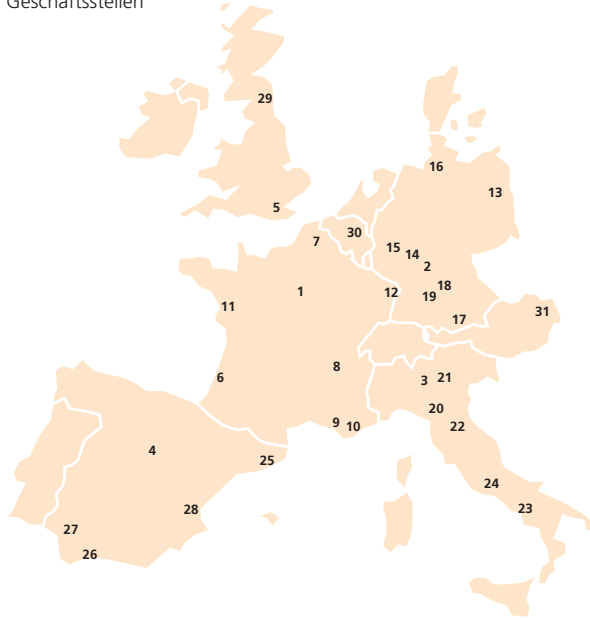
Kundenorientierung ist die wichtigste Triebfeder all unserer Aktivitäten. Wir sind bestrebt, unse-





## Wealth Management

Europäisches Wealth Management:  
Geschäftsstellen



Landeshauptsitze	Filialen	
1 Paris	6 Bordeaux	19 Stuttgart
2 Frankfurt	7 Lille	20 Bologna
3 Mailand	8 Lyon	21 Brescia
4 Madrid	9 Marseille	22 Florenz
5 London	10 Cannes	23 Napoli
	11 Nantes	24 Rom
	12 Strassburg	25 Barcelona
	13 Berlin	26 Marbella
	14 Bielefeld	27 Sevilla
	15 Düsseldorf	28 Valencia
	16 Hamburg	29 Edinburg
	17 München	30 Brüssel
	18 Offenbach	31 Wien

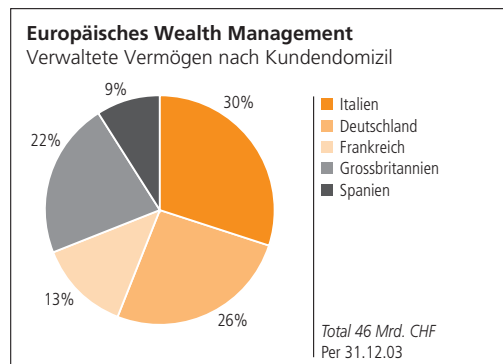
ren Kunden proaktiv und laufend massgeschneiderte und neutrale Finanzlösungen von höchster Qualität zu bieten. Wir wollen langfristige, persönliche Kundenbeziehungen aufbauen.

Ein klar strukturierter Beratungsprozess unterstützt die Kundenberater bei der Schaffung von Mehrwert und sorgt dafür, dass Kunden bei

UBS durchgehend kompetent beraten werden. Für die Einlösung unseres Leistungsversprechens sind ein konsistenter Beratungsprozess und ein umfassender Produktkatalog unabdingbar. Dieser Beratungsprozess gliedert sich in vier klar strukturierte, komplementäre Stufen. Zunächst nehmen sich unsere Berater Zeit, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu verstehen. Dabei berücksichtigen sie sämtliche Faktoren, die sich auf deren Ziele und Risikobereitschaft auswirken könnten. Danach formuliert der Kundenberater Anlagevorschläge, die auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen dieses Kunden zugeschnitten sind. Dazu wählt er aus dem Angebot die besten Produkte und Dienstleistungen aus. Der Berater und der Kunde einigen sich sodann gemeinsam darauf, welche der Lösungen umzusetzen ist. Abgerundet wird der ganze Prozess durch die laufende Überprüfung der Anlageperformance und entsprechende Berichterstattung. Die Ziele und Strategien werden in regelmässigen Kontakten zwischen dem Berater und dem Kunden fortwährend beurteilt und bei Bedarf angepasst. Mit umfassenden Ausbildungsprogrammen wird sichergestellt, dass die Kundenberater mit sämtlichen Aspekten des strukturierten vierstufigen Beratungsprozesses vertraut sind.

## Finanzintermediäre

Wir bieten Produkte und Dienstleistungen für Finanzintermediäre an. Zu diesen zählen unabhängige Vermögensverwalter, Finanzberater und kleine bis mittelgrosse Banken in der Schweiz, wo wir Marktführerin sind, sowie in Frankreich, Deutschland und anderen Ländern. Dadurch können wir unsere Grössenvorteile und unser Know-how in der Vermögensverwaltung noch effizienter einsetzen.

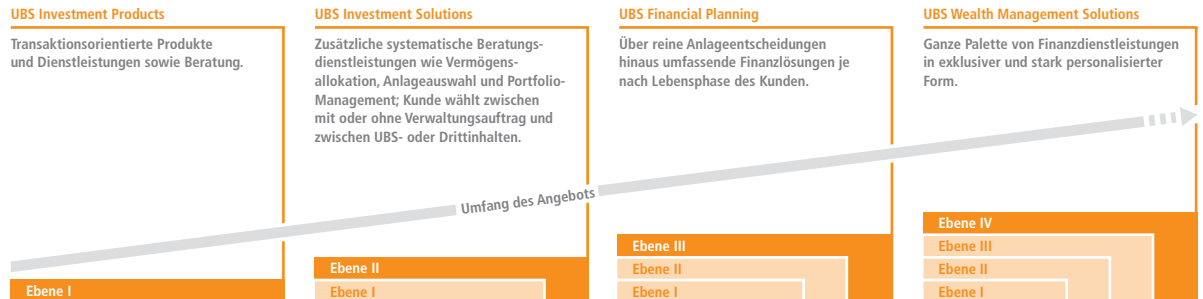


## Europäisches Wealth Management

Anfang 2001 lancierte UBS die europäische Wealth-Management-Initiative, die auf vermögende Kunden in den fünf Kernmärkten Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Grossbritannien ausgerichtet ist. Gemeinsam repräsentieren diese Länder rund 80% des europäischen Marktes für wohlhabende Kunden. Die Initiative stützt sich auch auf die erstklassigen Marketing- und Produktkenntnisse, die PaineWebber in den USA über die Jahre entwickelt hat.

## Die Unternehmensgruppen Wealth Management & Business Banking

### Wealth Management Produktpositionierung



Im Berichtsjahr kam unsere Initiative auf breiter Front erneut sehr gut voran. Ihr Wachstumspotenzial offenbarte sich durch die kontinuierliche Rekrutierung neuer Kundenberater, die der Bank Neugeldzuflüsse in Höhe von 10,8 Milliarden Franken brachten. Dieses Resultat entspricht einem jährlichen Zufluss an Neugeldern von 39% der zugrunde liegenden Vermögenswerte. Im selben Zeitraum stiegen die verwalteten Vermögen um 64% auf 46 Milliarden Franken per 31. Dezember 2003. Hauptziel der Initiative ist organisches Wachstum. In den Kernmärkten nehmen wir aber auch strategische Akquisitionsmöglichkeiten wahr. So übernahmen wir im vergangenen Jahr beispielsweise das Vermögensverwaltungsgeschäft von Lloyds TSB in Frankreich (Vermögen in Höhe von 1,6 Milliarden Franken) sowie Merrill Lynch in Deutschland (Vermögen in Höhe von 1,8 Milliarden Franken). Anfang dieses Jahres stimmten wir der Übernahme von Laing & Cruickshank Investment Management Limited von Crédit Lyonnais (Vermögen in Höhe von 11,5 Milliarden Franken) sowie Scott Goodman Harris in Grossbritannien zu.

Im Jahr 2003 eröffneten wir neue Geschäftsstellen in Florenz, Valencia und Wien. Da unser europäisches Geschäft die kritische Grösse schon bald erreicht hat, dürfte sich das Expansions-tempo allmählich verlangsamen. Zurzeit operieren insgesamt 672 Kundenberater von 31 Standorten aus. Begonnen hatten wir 2001 mit 177 Beratern und 15 Geschäftsstellen. Unseren Kundenberatern steht eine breite Palette von e-banking-Dienstleistungen zur Verfügung, mit deren Hilfe die Kommunikation mit den Kunden noch reibungsloser funktioniert.

Marktprognosen zufolge ist im europäischen Segment der wohlhabenden und sehr vermögen-

den Kunden bis 2006 jährlich mit einem Vermögenszuwachs von 7,7% zu rechnen, womit das erwartete globale Durchschnittswachstum von 6,7% pro Jahr deutlich übertroffen wird. Wir sind überzeugt, dass wir dank unserer jetzigen Strategie für einen weiteren Ausbau ausgezeichnet positioniert sind und unsere Stellung als weltweit bevorzugter Vermögensverwalter zusätzlich festigen können.

### Produkte und Dienstleistungen

Zur Wahrung unseres guten Rufs und unserer Glaubwürdigkeit müssen wir sicherstellen, dass unsere Kunden Zugang zu den besten Produkten und Dienstleistungen haben. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese von UBS selbst oder von Drittpartnern stammen. Da wir aber nicht zu einem «Supermarkt» für Finanzprodukte werden wollen, nehmen wir eine sorgfältige Prüfung und Auswahl der Angebote von Dritten vor. Berücksichtigt werden schliesslich nur jene, die den hohen Ansprüchen unserer Kunden gerecht werden. Je nach finanzieller Situation und individuellen Präferenzen erwarten die Kunden unterschiedliche Serviceniveaus.

### Anlageprodukte

UBS Investment Products, die erste Ebene unseres Produkt- und Dienstleistungsangebots, umfasst Beratungsdienstleistungen, die hauptsächlich auf die wirksame Verwaltung einer standardisierten Palette von transaktionsorientierten sowie Kredit- und Lebensversicherungsprodukten ausgerichtet sind. Damit wird der Grundbedarf unserer Kunden abgedeckt. Unsere Kunden kommen in den Genuss höchster Dienstleistungs- und Abwicklungsstandards, die sich auf die gesamte Produktpalette erstrecken – von Aktien über den Devisenhandel bis hin zu strukturierten Produkten

## Wealth Management Produktportal

UBS Investment Products	UBS Investment Solutions	UBS Financial Planning	UBS Wealth Management Solutions
Direktinvestitionen	Portfolio-Management	Finanzplanung	Ultra-HNWI-Solutions
Geldmarkt	UBS Managed Fund Portfolio	Steuerplanung	Finanzberatung für Unternehmen
Strukturierte Produkte/Derivate	UBS Active Advisory	Vorsorgeplanung	Immobilienplanung
Anlagefonds	UBS Fund Advisory	Nachfolgeplanung	Wine Banking
Alternative Anlagen		Trusts/Stiftungen	Art Banking
Vorsorge/Lebensversicherung			Gold und Numismatik
Kredite			Corporate Executive Financial Services
<b>Basisprodukte und -dienstleistungen</b>	Konti/Zahlungen/Karten	Depotkonto / -dienste	Reporting
			UBS KeyClub
	e-banking		
<b>Spezielle Dienstleistungen</b>	Banking im Ausland	VIP Center	UBS Optimus Foundation
			Escrow
	Research		

und Edelmetallen. Überdies haben unsere Kunden Zugang zu einem breiten Spektrum an alternativen Anlagen, das von bankeigenen Hedge Funds über Private-Equity-Fonds von Drittanbietern bis hin zu Dachfonds reicht.

Unsere Kreditpalette umfasst eine Vielzahl von Produkten – vor allem Hypothekar- und Effektenkredite –, um den Finanzierungsbedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden.

Die seit 2001 bestehende Einheit UBS Life befasst sich mit dem Vertrieb fondsgebundener Produkte in der Schweiz. Diese werden parallel zu klassischen Lebensversicherungen von Drittanbietern verkauft. Mit der Gründung von UBS International Life im Jahr 2003 wurde unser Produktangebot auf Europa ausgedehnt. Die Gesellschaft bietet Kunden äusserst flexible langfristige Anlagemöglichkeiten sowie Lösungen für die Vorsorge- oder Nachlassplanung.

### Anlagelösungen

Auf der zweiten Ebene, UBS Investment Solutions, kommen systematische Beratungsdienste wie Vermögensallokation, Anlageauswahl und Portfolio-Management hinzu. Die Kunden haben die Wahl zwischen einem Verwaltungs- und einem Beratungsmandat sowie zwischen der Vermögensverwaltung durch UBS oder Drittanbieter.

Entscheidet sich ein Kunde für ein Verwaltungsmandat, delegiert er die Verwaltung seiner Vermögenswerte an ein Team spezialisierter Portfolio-Manager bei UBS. Basis dafür bildet die Anlagestrategie, die der Berater mit dem Kunden entsprechend seiner Risikoneigung vereinbart hat. Zahlreiche Kunden wollen in die

Verwaltung ihres Vermögens involviert sein, dabei jedoch von UBS-Anlageexperten unterstützt werden. Wealth Management erstellt für diese Kunden Analysen, überwacht die Portfolios und deren Risikoprofile und erarbeitet massgeschneiderte Vorschläge, um sie bei ihren Anlageentscheiden zu unterstützen. Es stehen diverse strukturierte Beratungsdienstleistungen zur Verfügung, die meistens auf Pauschalpreisen basieren.

### Finanzplanung

Auf einer dritten Ebene bieten wir Kunden auch professionelle Dienstleistungen im Bereich Finanzplanung an. Dadurch unterstützen wir sie bei der Erreichung ihrer persönlichen und finanziellen Ziele und bei wichtigen Finanzentscheiden in verschiedenen Lebensphasen. Die Finanzplanung von UBS für ihre Kunden und deren Familien deckt alle denkbaren Situationen ab: von der Finanzierung der Ausbildung und von Schenkungen für die Kinder über Unternehmensgründungen bis zur Erbschaftsplanung. Zu unseren spezifischen Beratungsdienstleistungen gehören Vorsorge- und Nachfolgeplanung, Vermögenssicherung, Steuerplanung, Versicherungsberatung, Gründung von Trusts, Stiftungen und anderen Unternehmensstrukturen.

### Wealth Management Solutions

Auf der obersten Ebene erbringt UBS Wealth Management Solutions die ganze Palette massgeschneiderter Finanzdienstleistungen für Privatkunden in einem exklusiven und sehr individuellen Rahmen. Dabei wird die gesamte Vermögenssituation des Kunden berücksichtigt. Dazu

## Die Unternehmensgruppen Wealth Management & Business Banking

gehören auch Immobilienberatung, Art Banking und Corporate-Finance-Dienstleistungen für Unternehmer und Weingutbesitzer.

Mit unserer Ultra-HNWI-Initiative, die Anfang 2003 für äusserst vermögende Privatkunden lanciert wurde, verfolgen wir für dieses Kundensegment einen durchgehenden und proaktiven Ansatz. Dabei sollen sämtliche weltweiten Aktivitäten und Ressourcen innerhalb von UBS nutzbar gemacht werden. In Zürich wurde zu diesem Zweck ein Kompetenzzentrum geschaffen, das unser globales Know-how mobilisiert und komplexe Wealth-Management-Dienstleistungen bereitstellen kann, wozu sonst nur mehrere spezialisierte Anbieter gemeinsam in der Lage wären.

Ein Team erfahrener Investmentbanker erbringt bei Wealth Management auch unabhängige Beratungs- und sonstige Dienstleistungen im Corporate-Finance-Bereich für Unternehmer. Dieses Team kann sich auf die umfangreichen Ressourcen der Investment Bank abstützen.

### **Vertrieb**

Das weit verzweigte Geschäftsstellennetz von Wealth Management umfasst 112 Standorte in der Schweiz und 56 Standorte im Ausland. Von dort aus pflegen 3300 Kundenberater enge Beziehungen zu ihren Kunden und verschaffen diesen Zugang zu sämtlichen Ressourcen von UBS.

# Business Banking Switzerland

**Business Banking Switzerland, die Individual- und Firmenkundeneinheit von Wealth Management & Business Banking, ist Marktführerin in der Schweiz und bietet Individual- und Firmenkunden umfassende Bank- und Wertschriftendienstleistungen.**

### Geschäftsprofil

Wir sind die führende Bank in der Schweiz. Ende 2003 betreute die Einheit Business Banking Switzerland rund 3,5 Millionen Konten von Individualkunden und unterhielt Beziehungen zu rund 150 000 Firmenkunden, einschliesslich institutionellen Anlegern, öffentlichen Körperschaften und Stiftungen mit Sitz in der Schweiz, sowie zu 3000 Finanzinstituten weltweit. Die uns von Kunden anvertrauten Vermögen belaufen sich auf 212 Milliarden Franken. Mit einem Kreditportfolio in Höhe von 139 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003 nehmen wir die führende Position auf dem schweizerischen Kreditmarkt.

Wir wollen den Kunden stets einen optimalen Zugang und Service bieten, indem die umfassende Palette an Vertriebskanälen ständig erweitert wird. Das erfolgreiche e-banking-Angebot und die Customer Service Centers bilden zusammen mit unseren 1225 multifunktionalen Geldautomaten und 303 Geschäftsstellen ein flächendeckendes Netzwerk, über das keine andere Bank in der Schweiz verfügt.

Eines unserer Hauptziele ist die Verbesserung der Rentabilität durch kontinuierliche Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen auf der Basis einer konsequenten Umsetzung unseres risikoadjustierten Pricing-Modells. Wir wollen durch die Bereitstellung von massgeschneiderten, integrierten Finanzlösungen Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

### Organisationsstruktur

Die Einheit Business Banking Switzerland umfasst das Geschäftsstellennetz für Individual- und Firmenkunden in der Schweiz, das in acht Regionen gegliedert ist. Auch die Geschäftsbereiche Operations, Ressourcen und Informationstechnologie gehören dazu.

### Konkurrenz

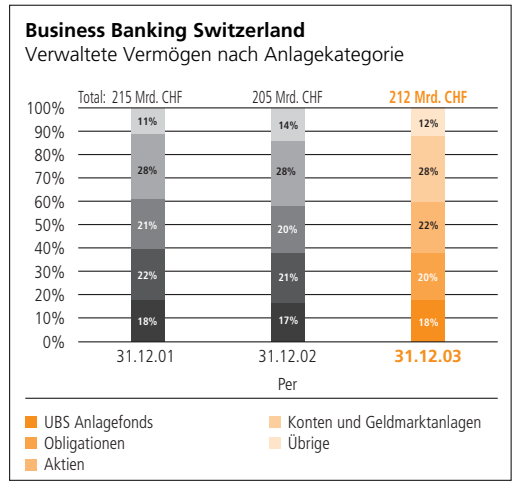
Zu den wichtigsten Konkurrenten von Business Banking Switzerland zählen Banken, die im Schweizer Individual- und Firmenkundengeschäft aktiv sind. Dazu gehören Credit Suisse, die Kantonal- und die Raiffeisenbanken sowie andere Schweizer Regional- oder Lokalbanken.

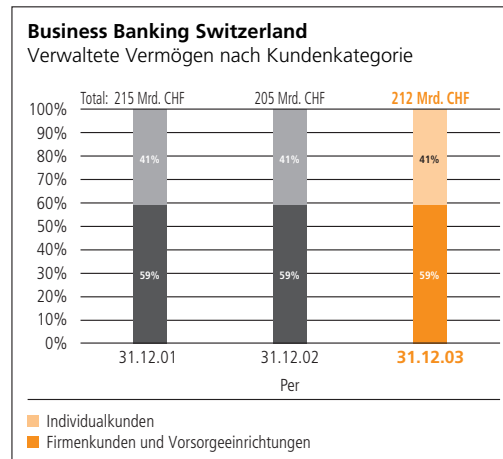
### Kunden und Produkte

Business Banking Switzerland bietet sowohl standardisierte Produkte von hoher Qualität für den Retailmarkt der Individual- und kleinen Firmenkunden als auch komplexere Produkte und Beratungsdienstleistungen für grössere Unternehmen, institutionelle Kunden und Finanzinstitute.

### Individualkunden

Wir betreuen rund 3,5 Millionen Konten von Individualkunden in der Schweiz und bieten eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen. Unsere Geschäftsstellen spielen bei der Be-





treuung und Beratung unserer Kunden eine entscheidende Rolle. Sie werden dabei durch ein umfassendes Spektrum an Vertriebskanälen (Geldautomaten, Telefondienstleistungen, e-banking) unterstützt.

Das breite Produkt- und Dienstleistungsangebot für Individualkunden reicht von Privatkonten, Sparprodukten, Vermögensverwaltungsdienstleistungen und Hypotheken über Vorsorgeplanung bis hin zu Lebensversicherungen. UBS ist auf verschiedenen dieser Gebiete führend in der Schweiz. Im Hypothekarmarkt für Individualkunden verfügen wir über einen Anteil von 26%, im Spareinlagenmarkt für Individualkunden beträgt er 25% und im Kreditkartengeschäft 32%.

### Firmenkunden

Business Banking Switzerland betreut 150 000 Firmenkunden, zu denen institutionelle Investoren, öffentliche Körperschaften sowie Stiftungen mit Sitz in der Schweiz zählen.

Unter den 150 000 Unternehmen sind 160 Grossunternehmen, die in verschiedenen Märkten und geografischen Regionen tätig sind. Sie nehmen umfassende Dienstleistungen bei der Finanzierung und Risikobewirtschaftung in Anspruch und nutzen den Zugang zu den Kapitalmärkten zur Deckung ihres Kapitalbedarfs.

Rund 7600 grosse Firmenkunden verlassen sich auf unsere Erfahrung bei der Abwicklung komplexer Transaktionen. Wir bieten ihnen zudem eine Vielzahl von Finanzberatungsdienstleistungen an – von der Auswahl und Entwicklung von Anlageprodukten über komplexe Fusionen und Akquisitionen bis zu strukturierten

Finanzierungen. Wir arbeiten dabei eng mit Spezialisten aus anderen UBS-Bereichen zusammen.

Die verbleibenden rund 140 000 kleinen und mittleren Unternehmen benötigen hauptsächlich das lokale Markt-Know-how und den Zugang zur ganzen Produkt- und Dienstleistungspalette.

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

Global Custody Services bietet institutionellen Investoren die Möglichkeit, eine Vielzahl von Bankenbeziehungen kosteneffizient zu einer globalen Bankbeziehung zu konsolidieren. Dieser Schritt vereinfacht die Verarbeitung und Verwaltung beim Kunden und erlaubt ihm die Nutzung unserer wertsteigernden Dienstleistungen wie etwa ein flexibles konsolidiertes Performance-Reporting oder hoch entwickelte Systeme im Bereich Portfolio-Management. Im Laufe des Jahres 2003 stiegen die für institutionelle Kunden im Rahmen von Global Custody verwalteten Vermögenswerte von 112 Milliarden Franken auf 133 Milliarden Franken.

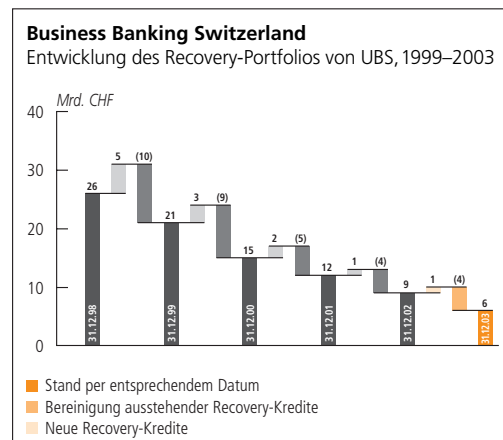
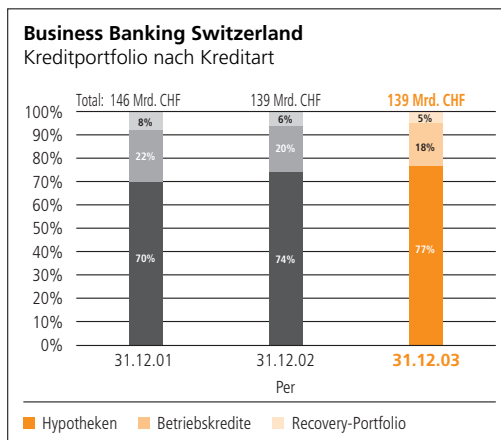
### Finanzinstitute

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

### Logistikbereiche

Die Geschäftsbereiche, die sich an den Kundenbedürfnissen ausrichten, können ihr Potenzial nur dann voll ausschöpfen, wenn ihnen eine zuverlässige und effiziente Infrastruktur zur Verfügung steht.

Die Logistikbereiche (Operations, Ressourcen und IT) stellen ihre Produkte und Dienstleistungen Wealth Management & Business Banking und unseren anderen Unternehmensgruppen zur



Verfügung. So werden beispielsweise Interbanktransaktionen mit Devisen und Optionen wichtiger Investment-Bank-Standorte wie London, Stamford, Singapur, Hongkong und Tokio zentral in der Schweiz verarbeitet.

### Neue IT-Plattform

Nachdem sich eine umfassende Erneuerung unserer IT-Basisarchitektur als notwendig erwiesen hatte, lancierten wir in der Schweiz 1999 das Grossprojekt «Strategic Solution Program» (SSP). Im Rahmen dieses Projekts wird eine komplett neue IT-Plattform entwickelt, die eine Anzahl bestehender Plattformen ablösen wird. Der modulare Aufbau der SSP-Plattform liefert die technische Grundlage, um die Flexibilität unserer Produkte insgesamt weiter zu steigern und unsere Kunden mit transparenteren Informationen und Daten versorgen zu können. Ein wichtiger Meilenstein des SSP war der erfolgreiche Transfer sämtlicher Kundenkonten auf die neue Plattform im Herbst 2003.

Durch die Migration weiterer Bankapplikationen in der Schweiz auf die SSP-Plattform wird eine Verarbeitung in Echtzeit rund um die Uhr ermöglicht sowie die Markteinführungszeit für neue Produktlösungen verkürzt. Da SSP unser altes IT-System schrittweise ersetzen wird, können in den kommenden Jahren auch die Betriebs- und Wartungskosten gesenkt werden.

### Vertrieb

In den letzten Jahren haben sich die Bedürfnisse unserer Individualkunden verändert. Heute verlangen sie die Flexibilität, über modernste Kom-

munikationstechnologie jederzeit auf ihre Konten zugreifen zu können, ohne durch Schalteröffnungszeiten eingeschränkt zu sein.

Deshalb verfolgt Business Banking eine integrierte Multikanal-Strategie. Die Technologie soll kein Ersatz, sondern eine Ergänzung des traditionellen Geschäftsstellennetzes sein. Standardtransaktionen lassen sich bequem über einen der elektronischen Kanäle abwickeln. Dadurch können sich die Kundenberater auf Beratungsdienstleistungen und die Erarbeitung von Finanzlösungen konzentrieren. Bei Basisprodukten und -dienstleistungen wird vermehrt Technologie eingesetzt, um Verfügbarkeit rund um die Uhr zu gewährleisten. Unsere fünf Customer Service Centers stehen 24 Stunden pro Tag für allgemeine Auskünfte und Support über Telefon zur Verfügung. In 51 unserer Geschäftsstellen in der Schweiz wurde zudem ein Zwei-Zonen-Konzept eingeführt: Standardtransaktionen werden über multifunktionale Geldautomaten abgewickelt, während sich gleich daneben eine offene Beratungszone befindet, wo die Kundenberater sich auf Beratungsdienstleistungen konzentrieren können, die für die Kunden Mehrwert schaffen.

Unsere e-banking-Kanäle werden von den Kunden rege genutzt. 2003 wurden 76% der Zahlungsaufträge über elektronische Kanäle ausgelöst. Das entspricht gegenüber 2002 einem Plus von 2%.

### Kreditportfolio

Das Kreditportfolio von Business Banking Switzerland belief sich am 31. Dezember 2003 auf 139 Milliarden Franken. Auf Hypotheken ent-

fielen dabei 109 Milliarden Franken, über 80% davon auf Privathypotheken.

Eine unverändert disziplinierte Umsetzung unseres risikoadjustierten Pricing-Modells führte im Neugeschäft zu einer verstärkten Fokussierung auf Engagements höherer Bonität mit einem interessanten Risiko-Rendite-Verhältnis. Dadurch verbesserte sich das Risikoprofil des Portfolios 2003 weiter. Nähere Angaben zum Kreditportfolio können dem Abschnitt «Risikoanalyse» auf den Seiten 56 bis 74 entnommen werden.

#### **Recovery-Portfolio**

Es wird immer einen gewissen Prozentanteil an Kunden geben, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen können. Diese Kunden werden von unseren Recovery-Spezialisten unterstützt, um die 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.

Unser Recovery-Portfolio belief sich am 31. Dezember 2003 auf 6,4 Milliarden Franken, wovon 5,8 Milliarden gefährdet waren. Für das Recovery-Portfolio bestehen Rückstellungen in Höhe von 2,8 Milliarden Franken. Das Recovery-Portfolio wurde seit 1998 dank der erfolgreichen Bemühungen zur Wiedereinbringung von Krediten um 75% reduziert. Ebenfalls in den letzten fünf Jahren nahmen notleidende Kredite von 14,0 Milliarden Franken auf 4,4 Milliarden Franken ab, womit das Verhältnis zu den Bruttoausleihungen auf 3,2% zurückging.



# Global Asset Management



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

Global Asset Management erbringt als einer der weltweit führenden Vermögensverwalter Investment-Management-Lösungen für Privatkunden, Finanzintermediäre und institutionelle Anleger.

## Ergebnis

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben)  
Für das Geschäftsjahr endend am oder per

	Global Asset Management	
	31.12.03	31.12.02
Total Geschäftsertrag	1737	1655
Total Geschäftsaufwand	1405	1436
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>332</b>	219
Neugelder – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	12,7	(1,4)
davon: Geldmarktfonds – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	(5,0)	(1,8)
Verwaltete Vermögen – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	313	274
davon: Geldmarktfonds – Institutional Asset Management (Mrd. CHF)	14	19
Neugelder – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	(5,0)	(6,3)
davon: Geldmarktfonds – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	(23,0)	(6,9)
Verwaltete Vermögen – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	261	259
davon: Geldmarktfonds – Wholesale Intermediary (Mrd. CHF)	87	106
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	2 689	2 733

## Geschäftsbereich

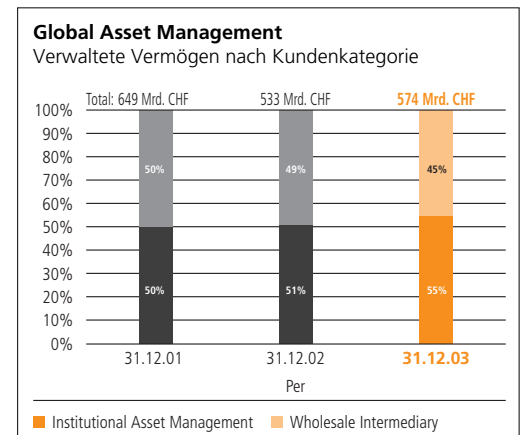
Wir zeichnen uns durch unsere integrierte globale Anlageplattformen sowie durch die Vielfalt, Qualität und Reichweite unserer Anlagedienstleistungen aus. Dadurch sind wir in der Lage, in nahezu jeder wichtigen Anlagekategorie Lösungen bereitzustellen.

Am 31. Dezember 2003 verwalteten wir 574 Milliarden Franken. Damit sind wir einer der grössten institutionellen Vermögensverwalter der Welt, der zweitgrösste Fondsmanager Europas und der grösste Fondsanbieter der Schweiz.

Im Februar 2003 definierten wir unser Geschäfts- und Anlagemodell neu. Unsere Aktivitäten gliedern sich nun in drei Bereiche: *Die Vermögensverwaltung, unser Kerngeschäft*, basiert auf unserer wertorientierten Anlagephilosophie und auf unseren Stärken in den Bereichen Wertpapier-Research und Fundamentalanalyse. Unsere disziplinierten Prozesse ermöglichen eine systematische Umsetzung der Anlagephilosophie und gewährleisten die Qualität in der Abwicklung.

Das Geschäft mit alternativen und quantitativen Anlagen umfasst diverse Spezialgebiete, darunter das Hedge-Fund-Geschäft von O'Connor.

Das Geschäft mit alternativen und quantitativen Anlagen umfasst diverse Spezialgebiete, darunter das Hedge-Fund-Geschäft von O'Connor.



Im Gegensatz zu vielen anderen Anbietern alternativer Anlagen stellen wir sowohl Single- als auch Multi-Manager-Lösungen zur Verfügung.

Unser *Immobiliengeschäft* bietet spezialisiertes Immobilien-Know-how an. Die Einheit erwirbt, verkauft und verwaltet aktiv Anlagen in Büro-, Industrie-, Einzelhandels- und Wohnimmobilien. Die Anlagen werden in der Folge als private Fonds, börsenkotierte Anlagefonds oder individuell verwaltete Kundenkonten strukturiert. Die Einheit ist in den Regionen Americas, UK, Continental Europe und Asia Pacific tätig.

Das Risikomanagement ist ein integrierender und aktiver Bestandteil unseres Vermögensverwaltungsprozesses. Es dient der Einschätzung und Erwägung der Konsequenzen, die unsere Anlageentscheidungen für die Kundenportfolios haben. Wir haben erhebliche Ressourcen für die Entwicklung unseres eigenen globalen Risikomanagementsystems aufgewendet. Dieses gewährleistet insbesondere, dass die Portfolios über vordefinierte Risikobudgets verfügen und gemäss den Zielen des Kunden sowie seinen Risiko- und Renditeerwartungen verwaltet werden. Ein Team von rund 60 Spezialisten der Gebiete Risikomanagement, Vermögensallokation und Devisen bewirtschaftet die Risiken hinsichtlich Ländern, Währungen und Branchen.

### **Organisationsstruktur**

Unsere wichtigsten Büros befinden sich in London, Chicago, New York, Tokio und Zürich. Global Asset Management beschäftigt in 21 Ländern rund 2600 Mitarbeiter, von denen ungefähr 520 Anlagespezialisten sind.

Nach der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein wurde 1998 eine separate Unternehmensgruppe für das Asset Management gebildet. Im Juli 2000 schliesslich kam es zur Verschmelzung der Anlageteams der jeweiligen Vermögensverwaltungsgeschäfte von UBS Asset Management, Brinson Partners (dessen Chicagoer Wurzeln bis in die frühen Siebzigerjahre zurückreichen) und Phillips & Drew (1895 in London gegründet).

Wir weisen unsere Erträge und Key Performance Indicators (KPIs) gemäss den beiden Hauptsegmenten Institutional Asset Management und Wholesale Intermediary aus.

### **Konkurrenz**

Im Segment der institutionellen Kunden misst sich Global Asset Management mit anderen internationalen Vermögensverwaltern wie Capital, Guardian, PIMCO, Deutsche Asset Management und Alliance Bernstein. Im weltweiten Wholesale-Bereich gehören Fidelity, AMVESCO (INVESCO) und JP Morgan Fleming zu unseren Hauptkonkurrenten.

### **Kunden**

Wir vereinen Anlage-Know-how mit lokalen Vertriebskapazitäten und stehen mit unseren Kunden im ständigen Dialog. Dadurch können wir ihnen Anlagelösungen anbieten, die optimal auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Wir beschränken uns dabei nicht auf die Beratung und die Berichterstattung über die Performance. Vielmehr informieren wir unsere Kunden auch über Anlageperspektiven sowie aktuelle Fachthemen, sei es durch Publikationen oder im Rahmen von Veranstaltungen.

### **Vertrieb**

#### **Institutional Asset Management (Institutionelle Kunden)**

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

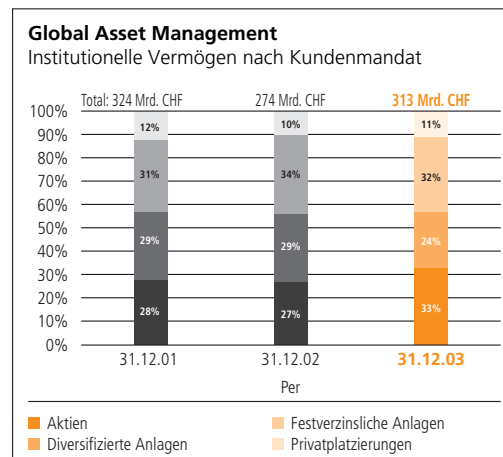
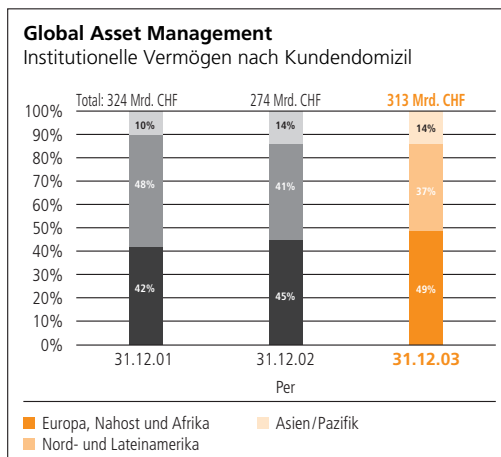
- privatwirtschaftliche und staatliche Pensionskassen,
- öffentliche und private Stiftungen, örtliche Gebietskörperschaften und wohltätige Organisationen,
- Versicherungsgesellschaften,
- Regierungen und Zentralbanken sowie
- supranationale Institutionen.

In beratungsorientierten Märkten wie den USA und Grossbritannien konzentrieren wir uns auf den Aufbau und die Pflege solider Beziehungen zu den wichtigsten Beratern von Unternehmen und Institutionen.

#### **Wholesale Intermediary (Finanzintermediäre)**

Global Asset Management bietet über 400 Anlagefonds, börsengehandelte Indexfonds und ähnliche Vehikel aller Anlagekategorien in verschiedenen Ländern, Regionen und Branchen an.

Der Vertrieb unserer Anlagefonds erfolgt hauptsächlich über Finanzintermediäre. Die



wichtigsten Vertriebskanäle sind die UBS-Unternehmensgruppen Wealth Management & Business Banking und Wealth Management USA. Wir streben weiterhin eine Vertriebsarchitektur an, in deren Rahmen ein zunehmender Anteil von Fonds via Drittkanäle verkauft wird.

reits weit fortgeschritten, und wir erwarten, dass viele Fondsanbieter die Fondsverwaltung zunehmend auslagern werden.

### Produkte und Dienstleistungen

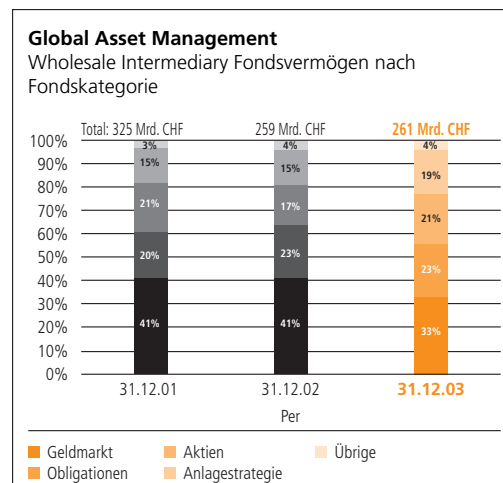
### Anlageperformance

Unser Angebot umfasst aktive Anlagen in den Kategorien Aktien und Anleihen, börsengehandelte Indexfonds, Beratung, Hedge Funds unter Einsatz von Single- und Multi-Manager-Lösungen sowie Immobilien.

Im Jahr 2003 erholten sich die meisten Aktienmärkte deutlich, da die Anleger von einem kräftigeren Aufschwung der Weltwirtschaft ausgingen. Die Kurse einiger Werte kletterten in Höhen, die sich nicht durch die langfristigen Gewinnaussichten rechtfertigen liessen. Die Titelselektion anhand der Fundamentaldaten war daher eine Herausforderung. Vor diesem Hintergrund blieben manche unserer Kernportfolios, die in den weltweiten Aktienmärkten investieren, hinter ihren Benchmarks zurück. Zuvor hatten sie mehrere Jahre lang eine klar überdurchschnittliche Performance erzielt. Die globalen Anleihemärkte verzeichneten lediglich bescheidene Renditen, weil

Die Vermögensverwaltungsdienstleistungen werden in Form von Einzel- und zusammengefassten Mandaten, Beratungsmandaten und durch Anlagefonds erbracht. Für unsere Kunden wollen wir durch die Verwaltung und Allokation ihrer Mittel in allen wichtigen Anlagekategorien langfristig eine überdurchschnittliche Performance erzielen.

Um der Nachfrage der Investoren nach immer komplexeren Produkten zu entsprechen, haben wir Anlagelösungen mit einem Ertragsziel entwickelt. Diese umfassen Beratung und Dienstleistungen auf den Gebieten Risikomanagement, Vermögensallokation, Währungs-Overlay und Asset-Liability-Matching. Solche Beratungsdienste können wir grossen Institutionen, öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Banken und Versicherungsgesellschaften anbieten, die ihre Vermögensverwaltung auslagern wollen. Zudem richten wir UBS Fund Services neu als globale, eigenständige Fondsverwaltungseinheit aus. Unser Geschäft mit Dritten ist in diesem Bereich be-



## Die Unternehmensgruppen Global Asset Management

### Global Asset Management Weltweite Investment-Lösungen



ein stärkeres Wirtschaftswachstum und mögliche Zinserhöhungen der Zentralbanken die Aussichten in diesem Bereich trübten. Im Jahr 2003 waren wir mit den Strategien, die ein aktives Anleihenmanagement verfolgen, erfolgreich. Dazu trugen nicht nur das Zinsmanagement und die Titelselektion bei, sondern auch unsere Vermögensallokation und die Währungsstrategien.

Sämtliche alternativen und quantitativen Anlagestrategien entwickelten sich 2003 gut. Alle wichtigen aktienorientierten Strategien verzeichneten positive Renditen, und die auf makroökonomischen Themen basierenden Hauptstrategien erzielten für das Gesamtjahr eine starke Performance. Bei den Multi-Manager-Gruppen schnitten die Strategien mit Aktienmarktengagement äusserst erfreulich ab, doch auch marktneutralere Strategien erwirtschafteten solide Renditen.

Da die Anleger weniger volatile Renditen plus Kapitalerhaltung anstrebten, stieg die Nachfrage nach Immobilienanlagen. Letztere erzielten in der Vergangenheit ausgezeichnete Erträge und Gesamrenditen. Den neuesten verfügbaren Daten zufolge erwirtschaftete das Immobiliengeschäft in den USA, in der Schweiz sowie in Grossbritannien und Japan starke Renditen.

### Strategische Initiativen – strategische Chancen

Der überzeugende Aufschwung an den weltweiten Aktienmärkten im Jahr 2003 trug zur Erholung der Vermögensverwaltungsbranche bei. Die

mittel- bis längerfristigen Aussichten bleiben günstig. Zum einen steigt in den entwickelten Gesellschaften der Anteil der älteren Bevölkerung. Zum anderen wird das private Sparen als Ergänzung der verschiedenen öffentlichen Altersvorsorgesysteme immer wichtiger. Wir können über drei und fünf Jahre in den meisten Kernbereichen eine starke Anlageperformance vorweisen und geniessen einen hervorragenden Ruf. Damit sind wir gut positioniert, um vom erwarteten Wachstum auf dem Wholesale- und dem institutionellen Markt zu profitieren.

Auf Produktebene dürfte sich in Europa das Konzept der offenen Architektur immer mehr durchsetzen. Zudem ist bei den Multi-Manager-Anlagelösungen mit einer Weiterentwicklung zu rechnen. Bisher erfolgte dieser Wandel allerdings langsamer als erwartet. Bei der Vermögenszusammensetzung dürften die Bereiche Immobilien und Hedge Funds auch künftig davon profitieren, dass die Anleger ihre Portfolios stärker diversifizieren wollen. Passive Anlagen werden vermutlich ebenfalls an Bedeutung gewinnen, was mit einem gedämpften Ausblick für traditionelle aktive Aktien- und Fixed-Income-Produkte einhergeht. Entsprechend wird wohl der Wettbewerbsdruck auf herkömmliche Produkte steigen. Wegen des langsameren Wachstums wird es umso wichtiger sein, neue Marktanteile zu gewinnen. Zusätzlich bleiben die Berater und institutionellen Anleger preissensitiv, wodurch Druck auf die Gebühren entsteht. Auch der regulatorische Druck auf die Fondsgebühren im Wholesale- und Retail-Segment dürfte anhalten.

Nach den jüngsten Skandalen in den USA besteht eine zentrale Aufgabe der Branche darin, das öffentliche Vertrauen zurückzugewinnen. Die Vermögensverwalter müssen Compliance und Risikokontrolle verbessern, um die regulatorischen Standards vorwegzunehmen und zu übertreffen. Die härtere Konkurrenz und die entsprechend höheren Kosten dürften zusammen mit der zunehmenden Komplexität der aufsichtsrechtlichen Vorschriften zu einer Konsolidierung und Segmentierung der Branche führen. Viele mittelgrosse Akteure könnten Aktivitäten, die nicht zu ihrem Kernbereich gehören, auslagern und sich vermehrt auf ihr Hauptgeschäft konzentrieren. Dies ist eine Chance für grosse Vermögensverwalter wie UBS, die ein breites Spektrum an herkömmlichen und innovativen Lösungen anbietet und eine starke Marke repräsentiert.

# Investment Bank



**John P. Costas**  
Chairman und CEO  
Investment Bank

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

## Ergebnis nach Geschäftseinheiten

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben) Für das Geschäftsjahr endend am oder per	Investment Banking & Securities		Private Equity		Investment Bank	
	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02	31.12.03	31.12.02
Total Geschäftsertrag	14 058	13 972	(77)	(1 602)	13 981	12 370
Total Geschäftsaufwand	9 980	10 843	112	159	10 092	11 002
<b>Ergebnis nach Geschäftseinheiten vor Steuern</b>	<b>4 078</b>	3 129	<b>(189)</b>	(1 761)	<b>3 889</b>	1 368
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	15 500	15 964	50	73	15 550	16 037

## Geschäftsprofil

Die Investment Bank von UBS ist im weltweiten Investment-Banking- und Wertschriftengeschäft tätig und verfolgt dabei einen kundenorientierten Ansatz. Unsere Sales-Fachleute, Research-Analysten und Investmentbanker stellen für die weltweit wichtigsten institutionellen Investoren, Intermediäre, Banken, Versicherungsgesellschaften, Unternehmen, öffentlich-rechtlichen Körperschaften, supranationalen Organisationen und Privatanleger Produkte und Dienstleistungen bereit.

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

## Organisationsstruktur

Per 1. Januar 2002 wurde die Investment Bank in zwei Geschäftseinheiten gegliedert:

- Die Einheit Investment Banking and Securities, die zu den global führenden Investmentbanken und Wertschriftenhäusern gehört, stellt Firmen- und institutionellen Kunden Produkte sowie Beratungsdienstleistungen zur Verfügung.
- Die Einheit Private Equity verwaltet Private-Equity-Anlagen und beteiligt sich weltweit an verschiedensten Privatunternehmen.

Ab dem ersten Quartal 2004 werden wir Private Equity nicht mehr als eigene Geschäftseinheit ausweisen. Analog zu allen anderen grösseren Geschäftsbereichen wird Private Equity dann separat in der Erfolgsrechnung der Investment Bank aufgeführt.

## Konkurrenz

Als Investmentbank und Wertschriftenhaus mit globaler Reichweite messen wir uns mit anderen Akteuren von internationaler Bedeutung wie Citigroup, Credit Suisse First Boston, Goldman Sachs, Deutsche Bank, JP MorganChase, Merrill Lynch und Morgan Stanley.

# Investment Banking & Securities

Dank der globalen Reichweite der Einheit Investment Banking and Securities erhalten die Kunden einen einzigartigen Zugang zu den internationalen Finanzmärkten. Dabei können sie von einem umfassenden Spektrum an Produkten und Dienstleistungen profitieren.

## Geschäftsprofil

Investment Banking and Securities (IB&S) bietet ihrem vielfältigen, globalen Kundenstamm Wholesale-Finanzprodukte und Beratungsdienstleistungen an. Die Einheit stellt Firmenkunden hoch entwickelte Finanzierungs- und Beratungsdienste zur Verfügung. Dabei liegt ihre besondere Stärke in der internationalen M&A-Beratung sowie in der Kapitalaufnahme für Firmen und Regierungen. Wir gehören seit jeher zu den führenden Corporate-Finance-Dienstleistern in Europa. Seit einigen Jahren zählen wir gemäss den «All Industries»-Daten von Freeman & Co zudem zu den wenigen Investmentbanken, die starke Wachstumsraten in den USA verzeichnen.

IB&S zeichnet sich als wichtiger Partner für institutionelle Kunden aus – insbesondere durch Stärken in den Bereichen Aktienresearch und Distribution sowie in der Strukturierung und im Vertrieb herkömmlicher und derivativer Zinsprodukte. Unser Know-how im Risikomanagement erstreckt sich über sämtliche Produktbereiche und deckt herkömmliche und derivative Lösungen ab. Wir setzen dieses Wissen gezielt ein, um für unsere Firmen- und institutionellen Kunden eine breite Palette an Risikomanagementprodukten bereitzustellen.

IB&S übernimmt für UBS auch das «Cash and Collateral Trading» sowie die Bewirtschaftung des Zinsrisikos. Ausserdem führt die Ein-

heit für die Privatkunden des Unternehmens den Grossteil der Wertschriften-, Derivat- und Devisentransaktionen durch.

Unseren wichtigsten Kunden bieten wir zur Deckung ihres Finanzierungsbedarfs Kreditprodukte an. Dabei steht die Abwägung von Risiken und Ertragschancen im Vordergrund. Gegebenenfalls gewähren wir unseren wichtigsten Kunden auch Überbrückungsfinanzierungen.

IB&S hat ihren Sitz in London und New York und beschäftigt über 15 000 Mitarbeiter in 31 Ländern weltweit.

## Organisationsstruktur

Die weltweiten Aktivitäten gliedern sich in drei Bereiche:

- Equities (Aktien)
- Investment Banking
- Fixed Income, Rates and Currencies (festverzinsliche Produkte, Zinsen und Devisen)

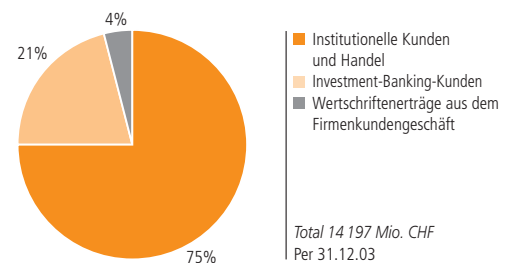
Sie unterscheiden sich im Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie in der Art der Geschäftsrisiken.

## Rechtsform

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

## Investment Banking & Securities: Geschäftsertrag nach Kundenkategorie

in %	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Investment-Banking-Kunden	21	23	23
Wertschriftenerträge aus dem Firmenkundengeschäft	4	6	6
Institutionelle Kunden und Handel	75	71	71
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



## Produkte und Dienstleistungen

### Equities

Die Investment Bank ist auf den weltweiten Primär- und Sekundärmärkten ein führender Anbieter von Aktien, aktiengebundenen Produkten und derivativen Aktienprodukten. Wir wickeln den Verkauf, den Handel, die Finanzierung und das Clearing von Aktien- und aktiengebundenen Produkten ab. Darüber hinaus strukturieren, generieren und vertreiben wir neue Aktien und aktiengebundene Emissionen. Abgerundet wird das Angebot durch das Research über Unternehmen, Branchen, geografische Märkte sowie über die makroökonomische Entwicklung.

UBS ist Mitglied von über 80 Börsen in 31 Ländern und ist an 40 Standorten auf der ganzen Welt präsent. Dank dieses Ansatzes profitiert der einzelne Kunde unabhängig von seinem Heimatmarkt von den Vorteilen, die wir aus unserer Grösse und globalen Reichweite ziehen. 2003 verlieh uns *Euromoney* den Titel «World's Best Equity House» – eine Anerkennung für unseren ausgezeichneten Kundenservice.

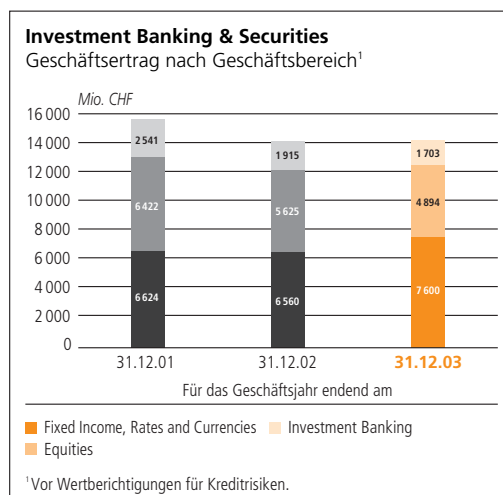
Das unabhängige Equity-Research-Team beurteilt die Aussichten von rund 2900 Unternehmen, auf die ungefähr 80% der globalen Marktkapitalisierung entfallen und die aus diversen Sektoren stammen. Ausserdem betreibt es Research zu den Themen Konjunktur, Strategie und Derivate. In der Umfrage 2003 von *Institutional Investor* belegten wir im globalen Aktienresearch insgesamt den ersten Platz. Wir wenden im Aktienresearch strenge Regeln an, die eine klare Trennung zwischen Investment Banking

und Research in Bezug auf vertrauliche Informationen gewährleisten. Auch sind angemessene und präzise Abläufe bei einer Überschreitung dieser Trennlinie im Zusammenhang mit Investment-Banking-Transaktionen definiert. 2003 führten wir ein vereinfachtes Ratingsystem für die Aktienanalyse ein. Dabei wird eine Empfehlung mit einem neuen Indikator kombiniert, der angibt, wie sicher sich ein Analyst bei der Festlegung eines Kursziels ist. Der neue Research-Prozess ist klarer und umfassender. Wir haben die Aktivitäten unserer Vertriebs- und regionalen Teams sorgfältig aufeinander abgestimmt. So haben wir eine Spitzenposition im weltweiten Aktiengeschäft aufgebaut. Unsere ausgewogene, globale Plattform erstreckt sich über sämtliche Zeitzonen. Dadurch stellen wir bei der Abwicklung von Aufträgen auf allen wichtigen Weltmärkten Liquidität und Effizienz sicher.

Auch im Derivatgeschäft zählt die Investment Bank zu den anerkannten Marktführern. Im Jahr 2003 verliehen uns *International Financing Review*, *Risk* und *Euromoney* die Auszeichnung «Best Equity Derivatives». Die Risikomanagementprodukte gehören bei uns nach wie vor zu den Geschäftsfeldern, die am schnellsten wachsen. Wir werden uns weiterhin darauf konzentrieren, für Firmen- und institutionelle Kunden sowie für Kunden unserer Asset- und Wealth-Management-Einheiten innovative und massgeschneiderte Anlagelösungen bereitzustellen.

Das Team Equity Capital führt viele der weltweit grössten und komplexesten Transaktionen durch. Darin spiegeln sich die grenzüberschreitende Natur der Geschäftsbeziehungen und die Stärke des Vertriebsnetzes. Bei der Distribution von Block-Trades und bei Bezugsrechtsangeboten, Börsengängen sowie hybriden und wandelbaren Wertpapieren für institutionelle wie private Kunden haben wir auf allen regionalen Märkten weltweit eine führende Position aufgebaut.

Wir haben in bedeutendem Masse in unsere Technologieplattform investiert und gehören zu den führenden Anbietern bestimmter elektronischer Dienstleistungen wie Aktienresearch und -handel. Bestätigt wurde dies durch eine Reihe von «*Euromoney* 2003 Technology Awards» wie «Best Equities Trading Connectivity», «Best Online Equities Research» und «Best Equity New Issues Platform». Dank unseres «Front to Back»-Ansatzes in der Technologie können wir unsere



Geschäftsprozesse und Kundendienstleistungen stetig anpassen und verbessern.

In unserem Hedge-Fund-Servicegeschäft bieten wir der rasant wachsenden Hedge-Fund-Kundenbasis integrierte, globale Lösungen an. Diese umfassen Securities-Borrowing und Securities-Lending sowie Prime-Brokerage-Aktivitäten. 2003 erwarb UBS die Prime-Brokerage-Sparte von ABN AMRO in den USA und stärkte dadurch ihre Stellung auf dem dortigen Markt erheblich. Die auf kleine und mittlere Hedge Funds ausgerichtete Einheit fügte sich strategisch ausgezeichnet in unsere bestehende Plattform ein. Durch die Transaktion gewann UBS über 300 neue Kunden und konnte sich in den USA unter den fünf wichtigsten Prime-Brokern positionieren.

### Investment Banking

Im Investment Banking erbringen wir Beratungs- und Abwicklungsdienstleistungen für einen globalen Stamm von Firmenkunden. Unsere Tätigkeit umfasst die Beratung bei Fusionen und Akquisitionen (M&A), Überprüfungen der Strategie sowie Lösungen für Unternehmensrestrukturierungen. Zusammen mit anderen Geschäftsbereichen der Investment Bank sowie anderen Unternehmensgruppen organisieren wir auch weltweit Emissionen von Anleihen und Aktien.

Im Jahr 2003 unterstützten wir unsere Unternehmenskunden bei einer Reihe erfolgreicher M&A-Transaktionen und Kapitalmarktmissionen. Zu den bedeutenderen Mandaten zählten:

- «Joint Financial Advisor» des US-Krankenversicherers WellPoint Health Networks bei dessen Verkauf in Höhe von 16,4 Milliarden US-Dollar an Anthem;
- «Sole Financial Advisor» von Vodafone beim Verkauf ihrer im Festnetzgeschäft tätigen Tochtergesellschaft Japan Telecom für 2,2 Milliarden US-Dollar an Ripplewood;
- «Joint Global Coordinator» der deutschen Versicherungsgesellschaft Allianz bei deren

Bezugsrechtsemission in Höhe von 3,5 Milliarden Euro;

- «Sole Bookrunner» des australischen Finanzdienstleisters AMP bei dessen Aufspaltung und der entsprechenden Aktienemission in Höhe von 2 Milliarden US-Dollar;
- «Joint Bookrunner» des russischen Erdgasproduzenten Gazprom bei der Emission einer siebenjährigen Anleihe über 1 Milliarde Euro;
- «Joint Bookrunner» für die US-Telekommunikationsgesellschaft Sprint bei der Emission einer Anleihe in drei Tranchen im Gesamtbetrag von 5 Milliarden US-Dollar mit Verfall 2006, 2013 bzw. 2033.

Ein erklärtes strategisches Ziel ist der Ausbau unserer Stellung im internationalen Geschäft mit Unternehmenskunden. Für eine weltweit starke Position ist eine ausgedehnte Präsenz in den USA entscheidend. Deshalb haben wir in den letzten drei Jahren unser US-Geschäft deutlich ausgebaut. Da wir im Investment-Banking- und Aktiengeschäft in den USA nun stärker etabliert sind und die Marke UBS einen höheren Bekanntheitsgrad genießt, haben wir besseren Zugang zu den wichtigen Unternehmensführern. So waren wir an einigen der grössten und komplexesten Transaktionen im Jahr 2003 beteiligt. Dadurch konnten wir unseren Marktanteil in den USA 2003 verglichen mit den anderen Investmentbanken überdurchschnittlich steigern und sehen Potenzial für einen weiteren Ausbau.

Die Ergebnisse, die wir im Jahr 2003 vor dem Hintergrund einer recht verhaltenen Erholung der Unternehmensaktivitäten erreicht haben, zeugen von der Stärke und Dynamik unseres führenden Investment-Banking-Geschäfts.

Wir erwarten 2004 einen wachsenden Gebührenpool, gehen aber nicht davon aus, dass erneut das ausserordentlich hohe Niveau der Jahre 1999 und 2000 erreicht wird. In den Sparten M&A sowie Aktienemissionen ist mit steigenden Aktivitäten zu rechnen. Diese dürften indes teilweise durch einen stagnierenden oder leicht klei-

### Key Performance Indicators: League Table Rankings

	31.12.03		31.12.02		31.12.01	
	Rang	Marktanteil %	Rang	Marktanteil %	Rang	Marktanteil %
Globale Fusionen und Akquisitionen (abgeschlossen)	8	11,2	9	10,4	8	9,8
Internationale Neuemissionen von Aktien	4	8,5	6	8,6	2	13,0

<sup>1</sup> Quelle: Thomson Financial Securities. <sup>2</sup> Quelle: Dealogic EquitywarePlus.



neren Gebührenpool bei den Anleihemärkten neutralisiert werden.

### Fixed Income, Rates and Currencies

Die Einheit Fixed Income, Rates and Currencies (FIRC) bietet Firmen- und institutionellen Kunden auf allen wichtigen Märkten ein breites Angebot an Produkten und innovativen Lösungen an. Mit über 2200 Spezialisten rund um die Welt geniessen unsere Kunden den Vorteil von globalen Dienstleistungen. FIRC gliedert sich in folgende Geschäftszweige:

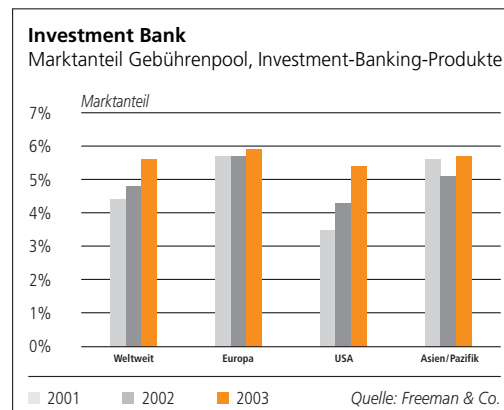
- Festverzinsliche, Anleihenmärkte, Kredithandelstransaktionen und Kreditderivate
- Devisen sowie «Cash and Collateral Trading»
- Zinsen, Zinsderivate, Wohnbauhypotheken, Staatsanleihen und Energiehandel
- Principal Finance und Gewerbeimmobilien

Diese Hauptgeschäftszweige werden durch unsere global ausgerichtete Distribution und unser viel beachtetes Research unterstützt. Für Letzteres sprechen der erste Rang für die Fixed-Income-Strategie in der Extel-Studie von *Thomson Financial* sowie die Erstplatzierung unseres Research im Bereich Mortgage-backed Securities (MBS) in der Fachzeitschrift *Institutional Investor*.

Je nach Produkten und Märkten variiert unser Ansatz. Wo Potenzial für genügend hohe risikobereinigte Renditen besteht, streben wir in liquiden und volumenmässig interessanten Märkten die Marktführerschaft an. Dazu setzen wir unser Kapital ein und nutzen unsere Grössenvorteile. Gemäss *Euromoney* sind wir beispielsweise im Devisenhandel mit einem Marktanteil von 11,5% führend. Wir wickeln rund einen Viertel des gesamten Online-Devisenhandels ab. Ferner belegten wir im Bereich Wohnbauhypotheken in den League Tables von *Thomson Financial* bezüglich globaler MBS im dritten Jahr in Folge den weltweiten Spitzenplatz.

In Märkten, die keine genügend hohen risikobereinigten Renditen bieten, stehen nicht Zugewinne von Marktanteilen, sondern spezifische Produkte mit höherem Margenpotenzial im Vordergrund.

Im Jahr 2003 konnte die Investment Bank ihre Präsenz auf den internationalen und den US-Anleihenmärkten aufrechterhalten, da sie die Abwicklung verschiedener Währungen und Produkte gewährleistet und die Produkte weltweit auf den Märkten für Retail- und institutionelle Kunden vertreibt. Auch 2003 verfolgten wir



keine grossen Volumen durch die Vergabe von Krediten.

Für die Bereiche Fixed Income, Rates und Currencies liegen keine aussagekräftigen Marktforschungsdaten oder allgemeinen Marktanteilmessungen vor. Die Investment Bank hebt sich jedoch immer wieder durch ihre herausragende Kundenbetreuung und ihr fachliches Know-how ab. 2003 wurden uns folgende Auszeichnungen zuteil: «World's Best FX House» an den *Euromoney Awards for Excellence*, bei denen UBS unter anderem zur «World's Best Bank» und «World's Best Equity House» gewählt wurde. Weitere Topplatzierungen waren «Number one FX Bank» in *FX Week*, Rang drei bei der jährlichen Umfrage von *Institutional Investor* zum Fixed-Income-Verkauf und -Handel in den USA sowie «Global Emerging Markets Bond House», «Asian Bond House», «Financial Bond House» und «Swiss Franc Bond House» bei den *IFR-Awards 2003*.

### Strategische Chancen

Die Konjunkturerholung, die sich an den Märkten – insbesondere in den USA und in Asien – abzeichnet, bietet Anlass zu vorsichtigem Optimismus.

Wir haben bewiesen, dass wir dank unseres diversifizierten Geschäftsportfolios rasch auf Veränderungen der Marktgegebenheiten reagieren können. Wo sich Ertragschancen bieten, nehmen wir sie wahr. Jedoch ziehen wir unsere Ressourcen rechtzeitig ab, wenn sich die Bedingungen ändern. Wir bauen unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter aus und konzentrieren uns darauf, Wachstumschancen zu nutzen und Marktanteile zu gewinnen.

# Private Equity

Die Private-Equity-Einheit von UBS konzentriert sich auf die Bewirtschaftung des bestehenden Portfolios, um dessen Wert zu maximieren.

## Geschäftsprofil

Die Private-Equity-Einheit will den Wert ihrer Beteiligungen durch aktives Portfolio-Management maximieren und sich bietende Ausstiegsmöglichkeiten nutzen. Das Portfolio umfasst Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen an Unternehmen, die sich vorwiegend in privatem Besitz befinden. Wir haben uns in verschiedenen Regionen und Sektoren entweder direkt oder als beschränkt haftender Gesellschafter an Drittfonds beteiligt. Mit unseren Direktbeteiligungen unterstützen wir die Geschäftsführungen dabei, die Erträge ihrer Firma zu steigern, deren Kosten zu senken und deren Wert zu optimieren, bevor die Firma an ein anderes Unternehmen oder an einen Finanzinvestor veräussert bzw. an die Börse gebracht wird.

## Organisationsstruktur

Die Einheit Private Equity ist global ausgerichtet und vollständig in die Führungs- und Kontrollstrukturen der Investment Bank eingebunden. Ihr Portfolio in Asien und Europa umfasst hauptsächlich direkte Beteiligungen aus UBS-eigenen Mitteln. In den USA konzentriert sich Private Equity sowohl auf direkte Beteiligungen aus UBS-eigenen Mitteln als auch auf Investitionen über den Fonds UBS Capital Americas. Rund 20% unseres Portfolios sind in Drittfonds investiert, die von einem speziellen Portfolio-Management-Team überwacht werden.

## Beteiligungsportfolio

Das gesamte Beteiligungsportfolio von Private Equity betrug am 31. Dezember 2003 2,3 Milliarden Franken (Berechnung anhand der Anschaffungskosten abzüglich Desinvestitionen, Kapitalrückzahlungen und Wertberichtigungen

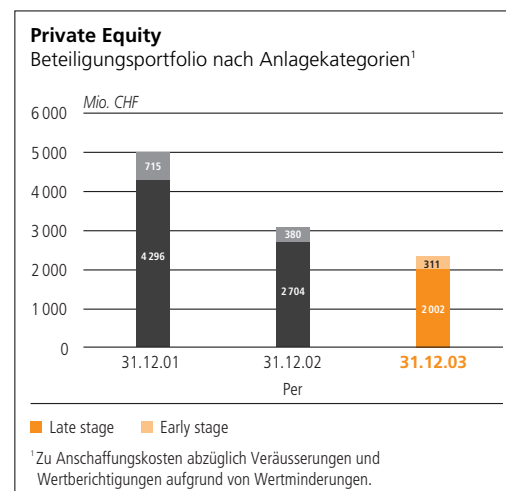
aufgrund dauerhafter Wertminderungen). Zum gleichen Stichtag belief sich der Fair Value des Portfolios auf 2,9 Milliarden Franken.

Am 31. Dezember 2003 waren rund 32% der Investitionen in das Portfolio drei Jahre alt oder jünger. Im Einklang mit dem Ziel der Bank, ihr Engagement in der Anlagekategorie Private Equity zu verringern, reduzierten wir stufenweise nicht in Anspruch genommene Investitionszusagen von 2,1 Milliarden Franken im Vorjahr auf 1,5 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003.

Im Berichtsjahr senkten wir die nicht in Anspruch genommenen Investitionszusagen und veräusserten erfolgreich verschiedene Beteiligungen. Beides zeigt, dass wir 2003 bei der Reduktion des Portfolios gute Fortschritte erzielten.

## Aussichten

Die Einheit Private Equity wird sich auch künftig darauf konzentrieren, bestehende Vermögenswerte so zu verwalten, dass der Wert für UBS-Aktionäre und Anleger in UBS-Fonds maximiert



wird. Die Aktivitäten in dieser Anlagekategorie wollen wir weiter reduzieren. Wir werden darum nach wie vor Möglichkeiten für Desinvestitionen nutzen und das Engagement in Private-Equity-

Fonds abbauen. Die Performance wird dabei weiterhin vom Wirtschaftsumfeld der Märkte, aus denen unsere Beteiligungen stammen, abhängig sein.

### Beteiligungsportfolio Private Equity

Bewertung (basierend auf dem Zeitpunkt der Erstinvestition)

Mio. CHF <sup>1</sup>	31.12.03	Per	
		31.12.02	31.12.01
Vor 1994	46	54	85
1994	4	97	190
1995	40	112	214
1996	44	63	202
1997	95	134	207
1998	91	373	722
1999	258	636	1 123
2000	986	1 119	1 781
2001	284	438	487
2002	79	58	
2003	386		
<b>Total</b>	<b>2 313</b>	3 084	5 011

<sup>1</sup> Zu Anschaffungskosten abzüglich Veräusserungen und Wertberichtigungen aufgrund von Wertminderungen.

Nach Region (Hauptsitz der Firmen, an denen Beteiligungen bestehen)

Mio. CHF <sup>1</sup>	31.12.03	Per	
		31.12.02	31.12.01
Nordamerika	1 157	1 302	2 134
Europa	794	1 238	2 018
Lateinamerika	108	189	339
Asien/Pazifik	254	355	520
<b>Total</b>	<b>2 313</b>	3 084	5 011

<sup>1</sup> Zu Anschaffungskosten abzüglich Veräusserungen und Wertberichtigungen aufgrund von Wertminderungen.

Nach Branchen (Branchenklassifizierungscodes)

Mio. CHF <sup>1</sup> (Ausnahmen sind angegeben)	31.12.03	in % des Portfolios	Per			
			31.12.02	in % des Portfolios	31.12.01	in % des Portfolios
Konsumgüter	383	17	517	17	773	15
Transport	17	1	85	3	522	10
Kommunikation	170	7	240	8	414	8
Computer	132	6	342	11	833	17
Energie	0	0	83	3	152	3
Übrige Elektronik	145	6	174	6	247	5
Verarbeitende Industrie	59	3	286	9	94	2
Chemie und Grundstoffe	2	0	8	0	54	1
Industrieprodukte und Dienstleistungen	422	18	746	24	1 360	27
Übrige	983	42	603	19	562	12
<b>Total</b>	<b>2 313</b>	<b>100</b>	3 084	100	5 011	100

<sup>1</sup> Zu Anschaffungskosten abzüglich Veräusserungen und Wertberichtigungen aufgrund von Wertminderungen.

# Wealth Management USA



**Joseph J. Grano, Jr.**  
Chairman Wealth Management USA

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

## Ergebnis

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben) Für das Geschäftsjahr endend am oder per	Wealth Management USA	
	31.12.03	31.12.02
Total Geschäftsertrag	5 182 <sup>1</sup>	5 548
Total Geschäftsaufwand	5 187	7 348 <sup>2</sup>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(5)</b>	(1 800)



**Mark B. Sutton**  
CEO Wealth Management USA

## Ergebnis ohne Akquisitionskosten und bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren

Total Geschäftsertrag	5 021 <sup>3</sup>	5 548
Total Geschäftsaufwand	5 187	6 114 <sup>4</sup>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(166)</b>	(566)
Zuzüglich: Net Goodwill Funding	231	390
Zuzüglich: Retention Payments	263	351
Zuzüglich: Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Anlagen	336	457
<b>Ergebnis vor Steuern und ohne Akquisitionskosten</b>	<b>664</b>	632

## KPIs und zusätzliche Information

Neugelder (Mrd. CHF)	21,1	18,5
Zins- und Dividendenerträge (Mrd. CHF)	15,8	17,9
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	634	584
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	18 016	19 563

<sup>1</sup> Inklusive finanziellem Sonderfaktor: Gewinn aus dem Verkauf von Correspondent Services Corporation in Höhe von 161 Mio. CHF. <sup>2</sup> Inklusive finanziellem Sonderfaktor: Abschreibung der PaineWebber-Marke in Höhe von 1 234 Mio. CHF. <sup>3</sup> Exklusive finanziellem Sonderfaktor: Gewinn aus dem Verkauf von Correspondent Services Corporation in Höhe von 161 Mio. CHF. <sup>4</sup> Exklusive finanziellem Sonderfaktor: Abschreibung der PaineWebber-Marke in Höhe von 1 234 Mio. CHF.

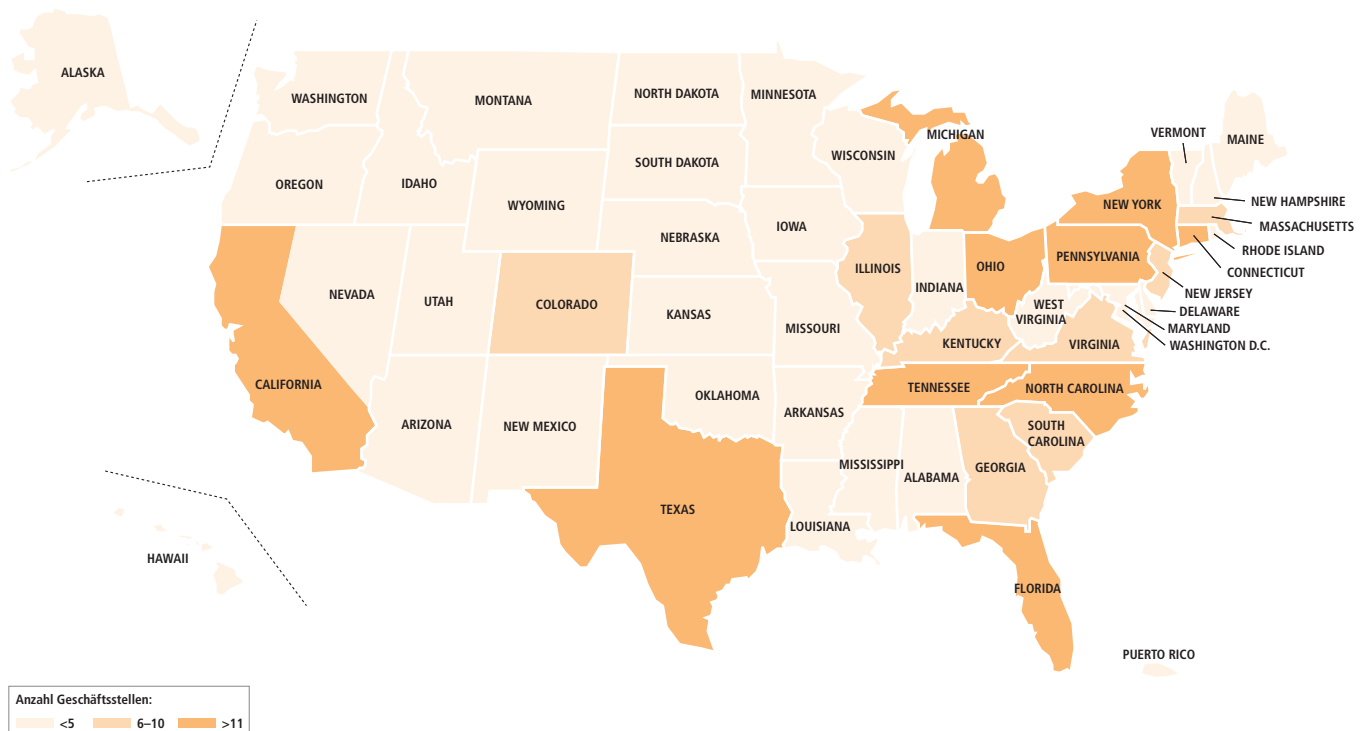
## Geschäftsprofil

Mit verwalteten Vermögen in Höhe von 634 Milliarden Franken und knapp 2 Millionen Privatkunden konzentrieren wir uns auf Wealth-Management-Dienstleistungen für wohlhabende (investierbares Vermögen von über 500 000 US-Dollar) und für sehr vermögende Privatkunden (investierbares Vermögen von über 5 Millionen US-Dollar). Wir verfügen über 366 Niederlassungen mit nahezu 7800 Finanzberatern, die beratungsorientierte Beziehungen mit ihren Kunden aufbauen und pflegen.

## Organisationsstruktur

Nach dem Zusammenschluss von PaineWebber und UBS im November 2000 wurde das ehemalige US-Privatkundengeschäft als eigenständige Geschäftseinheit der Investment Bank weitergeführt. Parallel dazu wurde PaineWebbers Capital Markets Group in die Geschäftseinheit Investment Banking & Securities integriert, derweil die Asset-Management-Einheit (damals Mitchell Hutchins) Bestandteil der Unternehmensgruppe Global Asset Management wurde. Der Grossteil unseres Geschäfts mit Nicht-US-Privatkunden wurde in die Unternehmensgruppe Wealth Ma-

**Wealth Management USA**  
Geografische Präsenz in Schlüsselmärkten



nagement eingegliedert. Das US-Privatkundengeschäft wurde am 1. Januar 2002 in eine unabhängige Unternehmensgruppe übergeführt.

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

Ausserdem erhielten wir von den zuständigen Aufsichtsbehörden – sowohl auf Bundesebene als auch für den Bundesstaat Utah – im September 2003 die Zulassung für die Lancierung der UBS Bank USA. Die Bank mit Hauptsitz in Salt Lake City wird von der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) überwacht und ist als vollständig integrierte Einheit unserer Unternehmensgruppe tätig. Am 31. Dezember 2003 beschäftigte UBS Bank USA 18 Mitarbeiter. Hinzu kamen 21 regionale Kreditspezialisten, die in den

wichtigsten Märkten der USA präsent sind. UBS Bank USA bietet ihren Kunden FDIC-versicherte Einlagen und besicherte Kreditprodukte an.

Auf Geschäftsleitungsebene löste Mark B. Sutton am 1. Januar 2004 den bisherigen Chief Executive Officer Joseph J. Grano Jr. ab. Mark Sutton war zuvor President und Chief Operating Officer von Wealth Management USA. Joseph Grano bleibt bis Mitte 2004 Chairman unserer Unternehmensgruppe.

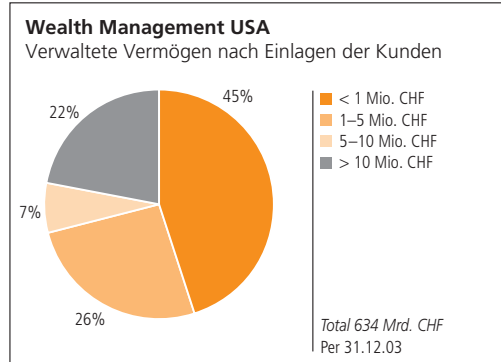
**Rechtsform**

In den USA tätigen wir unsere Transaktionen über direkte und indirekte Tochtergesellschaften von UBS, während wir das Wertschriftengeschäft über drei zugelassene Brokerhäuser abwickeln.

**Konkurrenz**

Wealth Management USA misst sich mit anderen Vermögensverwaltern in den USA, darunter Smith Barney von Citigroup, Morgan Stanley und Merrill Lynch.

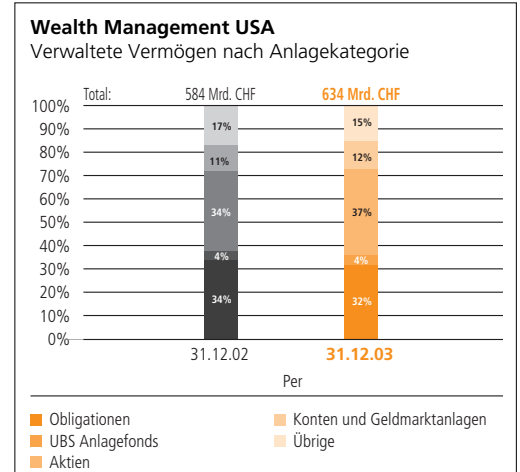
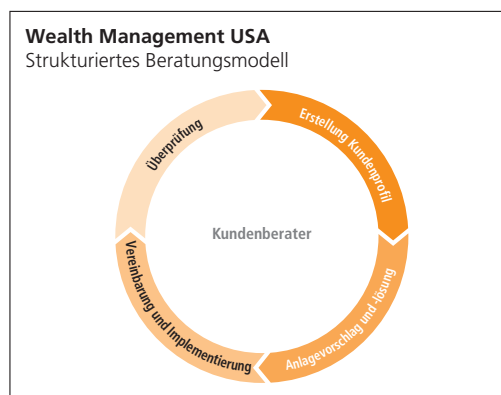
## Die Unternehmensgruppen Wealth Management USA



### Kunden und Strategie

Wir wollen den Anlagebedürfnissen unserer wohlhabenden und sehr vermögenden Privatkunden in den USA gerecht werden. Dank UBS Bank USA können wir ihnen nun eine umfassende Wealth-Management-Plattform anbieten, über die wir Finanzdienstleistungen sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite erbringen. Zentraler Bestandteil unserer Asset-Gathering-Strategie ist das Erzielen von regelmässigen, vermögensabhängigen Erträgen aus Beratungsleistungen und Anlageprodukten. Diese Art von Kundenbeziehungen stellt für Wealth Management USA eine stabile Ertragsquelle dar.

Im Jahr 2003 wurden 21,1 Milliarden Franken an Neugeldern verzeichnet (ohne Berücksichtigung von Zins- und Dividenderträgen). Ein sichtbares Beispiel für den Erfolg unserer Strategie ist die Tatsache, dass wir gemäss einer führenden Branchenstudie unseren Anteil am US-Privatkundenmarkt im Jahr 2003 von 14,4% (2002) auf 15,2% steigern konnten.



Im Zentrum der Beziehung zwischen den Kunden und unseren Finanzberatern steht der Beratungsprozess. In dessen Verlauf erstellt der Berater für den Kunden einen persönlichen Anlageplan, der auf den individuellen Bedürfnissen, Anforderungen und Zielen des Kunden beruht. Er trägt der Risikotoleranz des Kunden Rechnung und verfolgt die geeignete Anlagestrategie. Der Plan soll den Kunden bei der Vermögensbildung, -erhaltung und -übertragung unterstützen. Ist der Plan einmal ausgearbeitet, wird das Portfolio regelmässig überprüft, um sicherzustellen, dass es weiterhin den langfristigen Zielen des Kunden entspricht.

Wealth Management USA setzt nach wie vor beachtliche Ressourcen für die Weiterentwicklung und Verbesserung des Know-hows ihrer Finanzberater ein. So durchlaufen alle unsere neuen Finanzberater ein Ausbildungsprogramm, das ihnen das nötige Wissen in den Bereichen Finanzplanung, Analyse, Kundenmanagement sowie Recht und Compliance vermittelt. Die Ausbildung ist mit dem Eintritt eines Beraters in eine Niederlassung aber nicht zu Ende, sondern stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Unsere Erfahrungen zeigen, dass unsere Ausbildungsprogramme für den Aufbau langfristiger, beidseitig nutzenbringender Kundenbeziehungen eine Schlüsselrolle spielen.

Unsere Kundenberater gehören auch dank des hohen Stellenwerts, den wir der Ausbildung beimessen, zu den produktivsten ihrer Branche. Gemäss einer im vierten Quartal 2003 verfassten, viel beachteten Branchenstudie lag unser Ertrag pro Finanzberater am 31. Dezember 15% über

dem Branchendurchschnitt. Im zweiten Quartal 2000, als PaineWebber Teil von UBS wurde, hatte die Produktivität unserer Berater noch 4% über dem Durchschnitt gelegen.

### Produkte und Dienstleistungen

Wir bieten Kunden Vermögensverwaltungsdienstleistungen an, die auf ihre individuellen Anlagebedürfnisse ausgerichtet sind. Dank unserer offenen Produktarchitektur können die Kunden je nach Bedarf auf Anlageprodukte von UBS oder von Drittanbietern zugreifen. Dadurch wird sichergestellt, dass Finanzberatern und Kunden eine umfassende Palette an Anlagelösungen zur Verfügung steht. Unser Angebot an Wealth-Management-Dienstleistungen umfasst Finanzplanung und Vermögensberatung, transaktionsbezogene Dienstleistungen wie Wertschriftenhandel sowie vermögensbezogene und Beratungsdienstleistungen (Portfolio-Management mit oder ohne Verwaltungsauftrag). Ausserdem bieten wir auch Geldmarktkonten und Treuhandanlagen sowie Depots und Kreditprodukte an, einschliesslich besicherter Darlehen und Hypotheken.

Ferner erbringt unsere Corporate Employee Financial Services Group seit Mitte der Neunzigerjahre für zahlreiche US-Grossunternehmen und deren Führungskräfte Dienstleistungen im Bereich Aktienoptionspläne.

### Anlageprodukte

Wealth Management USA stellt für wohlhabende und sehr vermögende Kunden eine Reihe von Produkten bereit, die sie bei der Erhöhung des Aktienanteils in ihrem Anlageportfolio unterstützen. Im Jahr 2003 beispielsweise haben wir unsere aktiengebundenen Notes-Produkte weiterentwickelt und verschiedene «Principal Protected Notes», «Enhanced Appreciation Securities» sowie strukturierte Produkte mit Hedge Funds als Basiswert begeben.

Die Kunden können aus einem breiten Spektrum an festverzinslichen Wertschriften, einschliesslich Staatsanleihen, Mortgage-Backed-Securities, Unternehmensanleihen, Municipal Bonds und Vorzugsaktien auswählen. Als einer der führenden US-Akteure im Emissionsgeschäft mit Municipal Bonds – ein für vermögende Anleger besonders attraktives Anlagevehikel – gewähren wir den Kunden Zugang zu neu aufge-

legten Papieren und zum Sekundärmarkt. Das Team der Municipal Securities Group ist im Neugeschäft, in der Produktstrukturierung und im Vertrieb tätig. Es unterstützt die entsprechenden Verwaltungen bei der Deckung ihres Finanzierungsbedarfs, indem es ihnen Zugang zu den Anleihemärkten verschafft und über das Netzwerk von Wealth Management USA Wertschriften vertreibt. Im Jahr 2003 belegte UBS gemessen am Handelsvolumen im Bereich erstrangiger Verbindlichkeiten Rang zwei.

Unser Angebot umfasst auch verschiedenste Portfolio-Management-Programme mit vermögensabhängigen Gebühren, die auf dem Fachwissen professioneller interner und externer Vermögensverwalter basieren. Ein Zeichen für die Reichweite der Anlageprodukte sind die Vertriebsvereinbarungen, die Wealth Management USA mit über 150 Fondsgesellschaften, darunter vielen Branchenführern, abgeschlossen hat.

Angesichts des Anlegerinteresses an Hedge Funds und Dachfonds generieren, strukturieren und verwalten wir ein vielfältiges Angebot an alternativen Anlagen für entsprechend qualifizierte, sehr vermögende Privatkunden und Institutionen.

### Kreditprodukte

Im Jahr 2002 dehnten wir die Reichweite der Kundenbeziehungen aus: Wir expandierten in das US-Kreditgeschäft und brachten für die verschiedensten Anleger- und Geschäftsbedürfnisse Lombardkredite auf den Markt. Im Rahmen dieser Initiative führten wir schrittweise die Produkte Premier Fixed Credit Line und Variable Credit Line ein. Dabei handelt es sich um revolving Kreditlinien mit wettbewerbsfähigen Zinsen, die durch das Anlageportfolio des Kunden gesichert sind.

Mit der Lancierung von UBS Bank USA am 15. September 2003 erweiterten wir unsere Beratungskapazitäten im Kreditbereich deutlich. Wir bieten nun auch Depots und eine breitere Palette an besicherten Krediten an. Zum Jahresende verfügte die Bank über Aktiven in Höhe von mehr als 11 Milliarden US-Dollar. Davon entfielen 5,4 Milliarden US-Dollar auf Kundenkredite im Rahmen der Premier Fixed und der Premier Variable Credit Line. Ein Grossteil der Aktiven setzt sich aus Depoteinlagen in Höhe von 8,2 Milliarden US-Dollar zusammen.

Des Weiteren können unsere Finanzberater ein reichhaltiges, auf die Kundenbedürfnisse im Bereich Wohnbaufinanzierung abgestimmtes Angebot an Hypothekarprodukten bereitstellen. Im Verlauf des Jahres 2003 erhielten wir die lokale Zulassung, sodass wir nun in allen 50 Bundesstaaten Hypotheken anbieten können.

#### **Branchentrends**

Gemessen an der Anzahl Finanzberater sind wir heute in den USA das fünftgrösste Brokerhaus, das umfassende Dienstleistungen für seine Kunden bereitstellt. Im Jahr 2004 wollen wir uns wei-

terhin darauf konzentrieren, unseren Marktanteil an den Vermögenswerten der US-Haushalte zu steigern und die zusätzlichen Ressourcen sowie die Stärken der globalen Plattform von UBS zu nutzen. Die Rekrutierung und Bindung hoch qualifizierter Finanzberater bleibt für das weitere Wachstum entscheidend. Von zentraler Bedeutung ist auch, dass wir für unsere Finanzberater die Ressourcen bereitstellen, die sie für eine nachhaltige Produktivitätssteigerung benötigen. Wealth Management USA will im Jahr 2004 und darüber hinaus an ihren finanziellen Erfolg anknüpfen, indem sie US-Kunden den Zugang zu den Ressourcen eines globalen «Powerhouse» eröffnet.



# Corporate Center

Das Corporate Center schafft nachhaltigen Mehrwert für Aktionäre und weitere Anspruchsgruppen und stellt in Partnerschaft mit den Unternehmensgruppen sicher, dass diese als wirksames Ganzes mit gemeinsamen Werten und Zielen zusammenarbeiten.

Mio. CHF (Ausnahmen sind angegeben) Für das Geschäftsjahr endend am oder per	Corporate Center	
	31.12.03	31.12.02
Total Geschäftsertrag	1 151	2 676 <sup>1</sup>
Total Geschäftsaufwand	1 781	2 399
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(630)</b>	277

## Ergebnis bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren

Total Geschäftsertrag	1 151	2 449 <sup>2</sup>
Total Geschäftsaufwand	1 781	2 399
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>(630)</b>	50

## Privatbanken & GAM

Ergebnis vor Steuern	208	384 <sup>3</sup>
Ergebnis vor Steuern und bereinigt um die finanziellen Sonderfaktoren	208	229 <sup>4</sup>
Verwaltete Vermögen (Mrd. CHF)	84	70
Neugelder (Mrd. CHF)	7,2	4,2
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	1 672	1 702

## Zusätzliche Information

Total Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	2 878	2 887
---	-------	-------

<sup>1</sup> Inklusive finanzieller Sonderfaktoren: Gewinn aus dem Verkauf der Klinik Hirslanden in Höhe von 72 Mio. CHF und Gewinn aus dem Verkauf von Hyposwiss in Höhe von 155 Mio. CHF. <sup>2</sup> Exklusive finanzieller Sonderfaktoren: Gewinn aus dem Verkauf der Klinik Hirslanden in Höhe von 72 Mio. CHF und Gewinn aus dem Verkauf von Hyposwiss in Höhe von 155 Mio. CHF. <sup>3</sup> Inklusive finanziellem Sonderfaktor: Gewinn aus dem Verkauf von Hyposwiss in Höhe von 155 Mio. CHF. <sup>4</sup> Exklusive finanziellem Sonderfaktor: Gewinn aus dem Verkauf von Hyposwiss in Höhe von 155 Mio. CHF.

### Ziele und Interessen

UBS ist von ihrem starken, integrierten Geschäftsmodell überzeugt. Gemäss diesem Modell werden sich ergänzende Geschäftsfelder zur Schaffung von Mehrwert als Einheit geführt.

Das Corporate Center ist hohen Ethik- und Corporate-Governance-Standards verpflichtet, um das wichtigste Gut von UBS zu fördern und zu wahren – ihren Ruf.

Es definiert und implementiert eine kohärente Risikomanagement- und -kontrollpolitik. Diese gewährleistet in Zusammenarbeit mit den Unternehmensgruppen unsere langfristige finanzielle Stabilität und Finanzkraft unter Aufrechterhaltung eines angemessenen Gleichgewichts zwischen Risiko und Ertrag.

Zudem zeichnet das Corporate Center für die Ausgestaltung der rechtlichen Struktur bei UBS sowie die Bewirtschaftung der Eigenmittel, Bilanz, Refinanzierung, Liquidität, nicht handelsbezogenen Währungs- und Zinsrisiken sowie bestimmter Finanzanlagen verantwortlich.

Es berät die Unternehmensgruppen und die Unternehmensführung bei der strategischen Allokation der personellen, technologischen und finanziellen Ressourcen innerhalb von UBS.

Durch die Anwendung gemeinsamer Rechnungslegungs- und Risikogrundsätze in der gesamten Organisation sowie die transparente und zeitgerechte Kommunikation des Geschäftsergebnisses und der Aktivitäten von UBS stellt das Corporate Center die Integrität der Finanzberichterstattung der Bank sicher.

Seine Aufgabe ist es zudem, ein positives und kraftvolles Image von UBS zu vermitteln und ihr Profil, ihre Marke sowie deren Werte und Inhalte innerhalb und ausserhalb der Bank zu stärken.

### Organisationsstruktur

Die Schlüsselfunktionen innerhalb des Corporate Centers sind:

#### **Group Controller**

Der Group Controller ist für die Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden sowie für die Finanz- und Managementrechnung von UBS zuständig. In dieser Funktion ist er ferner für die Ausarbeitung und Umsetzung der integrierten und konsistenten Finanzkontroll- und Rechnungslegungsprozesse innerhalb des Unterneh-

mens verantwortlich. Er legt auch Rechnungslegungsgrundsätze fest, arbeitet mit der externen Revision zusammen, erstellt Strategieanalysen, berät in strategischen Fragen und koordiniert den Geschäftsplanungsprozess. Zudem trägt er die direkte Verantwortung in Steuerangelegenheiten und koordiniert sowie kontrolliert die weltweiten Immobilienaktivitäten von UBS.

#### **Chief Risk Officer/Chief Credit Officer**

Der Chief Risk Officer und der Chief Credit Officer vereinen eine Reihe von – für UBS zentralen – Risikofunktionen auf sich. Der Chief Credit Officer ist für die Festlegung der Kreditrisikopolitik verantwortlich. Er bestimmt die Methoden zur Messung von Kreditrisiken und ist dafür zuständig, dass die Kreditrisiko-, Erfüllungsrisiko- und Länderrisikolimiten angemessen sind und eingehalten werden. Der Chief Risk Officer ist für die Festlegung der Politik, Methoden und Limiten für alle anderen Risikokategorien sowie für die Ermittlung und Beurteilung des Gesamtrisikos von UBS verantwortlich.

#### **Group Treasurer**

Die Funktion des Group Treasurer optimiert die Kapitalbewirtschaftung, gewährleistet eine kosteneffiziente Finanzierung und koordiniert die regulatorischen Kapital- und Bilanzanforderungen.

Group Treasury bewirtschaftet zudem die Eigenbestände an UBS-Aktien und ist beauftragt, die Finanzierung sämtlicher Geschäftsaktivitäten von UBS sicherzustellen. Die Einheit zeichnet auch dafür verantwortlich, dass wir jederzeit allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen können.

#### **Group Human Resources**

UBS verfolgt das Ziel, weltweit als bestes Finanzdienstleistungsunternehmen anerkannt zu sein, das die fähigsten Fachkräfte rekrutieren, fördern, motivieren und an sich binden kann. Aufgabe von Group Human Resources ist die Förderung und Unterstützung dieses Ziels. Zu diesem Zweck legt Group Human Resources Standards, Richtlinien und Verfahren für die Leistungsbewertung, die Gesamtvergütung, die Rekrutierung von Hochschulabsolventen und erfahrenen Bankspezialisten sowie für die Ausbildung und Entwicklung fest.

### Chief Communication Officer

Der Bereich des Chief Communication Officer umfasst die zentralen Funktionen in den Bereichen Branding, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Einheit ist verantwortlich für die wirksame Vermittlung der UBS-Strategie, für die Kommunikation der Werte und Geschäftsergebnisse an die Mitarbeiter, Kunden, Anleger, Medien, Rating-Agenturen und die Öffentlichkeit sowie für den weltweiten Aufbau des Markenamens UBS.

### Group Legal Services

Group Legal Services bietet geschäftsbezogene Rechtsdienstleistungen in allen Angelegenheiten, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Ferner überwacht und rapportiert die Einheit Rechts- und Prozessrisiken und ist für die recht-

lichen Aspekte von Grosstransaktionen auf Unternehmensebene zuständig.

Im Jahr 2003 gab UBS Ernennungen und Nachfolgeregelungen innerhalb der Unternehmensführung bekannt. Auf diese wird im Kapitel «Strategie, Organisation, Kultur» auf Seite 8 näher eingegangen. Innerhalb des Corporate Centers wird Clive Standish per 1. April 2004 Chief Financial Officer (CFO) von UBS. In dieser Funktion wird er für die Bereiche Finanzen, Risiko- und Kapitalmanagement und Strategie verantwortlich zeichnen. Zudem wird 2004 Scott Abbey die neue Rolle des Chief Technology Officer (CTO) übernehmen. Unter seiner Führung werden die verschiedenen IT-Infrastrukturfunktionen (ITI) von UBS vereint.

---

## Privatbanken & GAM

Im Februar 2003 gab UBS die Schaffung einer Holdingstruktur für ihre fünf hundertprozentigen Private-Banking-Tochtergesellschaften (Armand von Ernst, Banco di Lugano, Bank Ehinger, Cantrade und Ferrier Lullin) sowie ihre auf Asset Management spezialisierte Einheit GAM bekannt. Diese Massnahme soll das Wachstum vorantreiben und die Banken bei der Integration ihrer Geschäftsaktivitäten sowie der Nutzung ihres Wertschöpfungspotenzials unterstützen. Dadurch

werden Synergien ermöglicht, die bisher von diesen Unternehmen einzeln nicht genutzt werden konnten. Die Privatbanken & GAM werden möglicherweise ihre Präsenz weiter ausbauen können, indem sie eine aktive Rolle bei der Konsolidierung der Wealth-Management-Branche in der Schweiz spielen.

Nach der Gründung der Holdinggesellschaft Anfang 2003 schlossen sich drei der fünf Tochtergesellschaften (Armand von Ernst, Bank Ehinger und Cantrade) zur

Ehinger & Armand von Ernst zusammen. Diese hat ihren Sitz in Zürich, verfügt über Geschäftsstellen in Basel und Bern und hat sich als eine der wichtigsten Anbieterinnen von Private-Banking-Dienstleistungen in der Deutschschweiz etabliert. Ferrier Lullin erwarb Ende 2003 Banque Notz Stucki S.A., die Vermögensverwaltungsdienstleistungen für Privatkunden erbringt. Die verwalteten Vermögen erhöhten sich infolge dieser Akquisition um rund 2 Milliarden Franken.



# Finanzbewirtschaftung

# Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle

Risiken liegen in der Natur unseres Geschäfts. Deshalb besteht unser übergeordnetes Ziel nicht darin, das Risiko zu minimieren, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Rendite sicherzustellen. So begrenzen wir die möglichen negativen Ertragsschwankungen, die durch einzelne bedeutende Stresssituationen entstehen können.

## Grundsätze der Risikopolitik

Eine effiziente Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle gehören zum Kern des Bankgeschäfts. Sie sind eine wichtige Voraussetzung, um für die Aktionäre erstklassige Renditen zu erzielen. Eine Bank, die ihre Risiken nicht angemessen bewirtschaftet und überwacht, wird finanzielle Verluste erleiden. Möglicherweise schwerwiegender ist die damit einhergehende Schädigung des Rufs der Bank mit negativen Auswirkungen auf den Aktienkurs, das Vertrauen der Kunden und den Erfolg bei der Rekrutierung von hoch qualifizierten Fachkräften. Solche Umstände können auch Aufsichtsbehörden zu einer Einschränkung des Geschäfts veranlassen. Wir sind uns bewusst, dass Risiken in der Natur unseres Geschäfts liegen, und legen deshalb grossen Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Rendite. Sowohl im Tagesgeschäft als auch in der strategischen Bewirtschaftung von Bilanz und Kapital versuchen wir die Auswirkungen von negativen Ertragsschwankungen und Stresssituationen als Folge der wesentlichen Risiken zu beschränken.

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

*Die Unternehmensführung* zeichnet für die eingegangenen Risiken und deren laufende und aktive Bewirtschaftung verantwortlich, damit Risiko und Rendite in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

*Unabhängige Risikokontrollstellen* zeichnen für eine objektive und unabhängige Prüfung der mit Risiken verbundenen Aktivitäten verantwortlich, damit die Integrität von Risikobewirtschaftung und -kontrolle gewährleistet ist.

Eckpfeiler der Risikokontrolle ist eine umfassende, transparente und objektive *Offenlegung der Risiken* gegenüber Geschäftsleitung, Verwal-

tungsrat, Aktionären, Aufsichtsbehörden, Rating-Agenturen und anderen Anspruchsgruppen.

Limiten – wo notwendig – dienen zum *Schutz unserer Erträge*. Sie stellen sicher, dass mögliche Verluste aus dem laufenden Geschäft in angemessenem Verhältnis zum potenziellen Gewinn stehen. Ausserdem helfen sie, uns vor Stresssituationen zu schützen, welche auf unannehmbare Weise unsere Ertragskraft, die Fähigkeit, Dividenden zu zahlen, und nicht zuletzt auch unseren Ruf und die Fortführung der Geschäfte beeinträchtigen könnten.

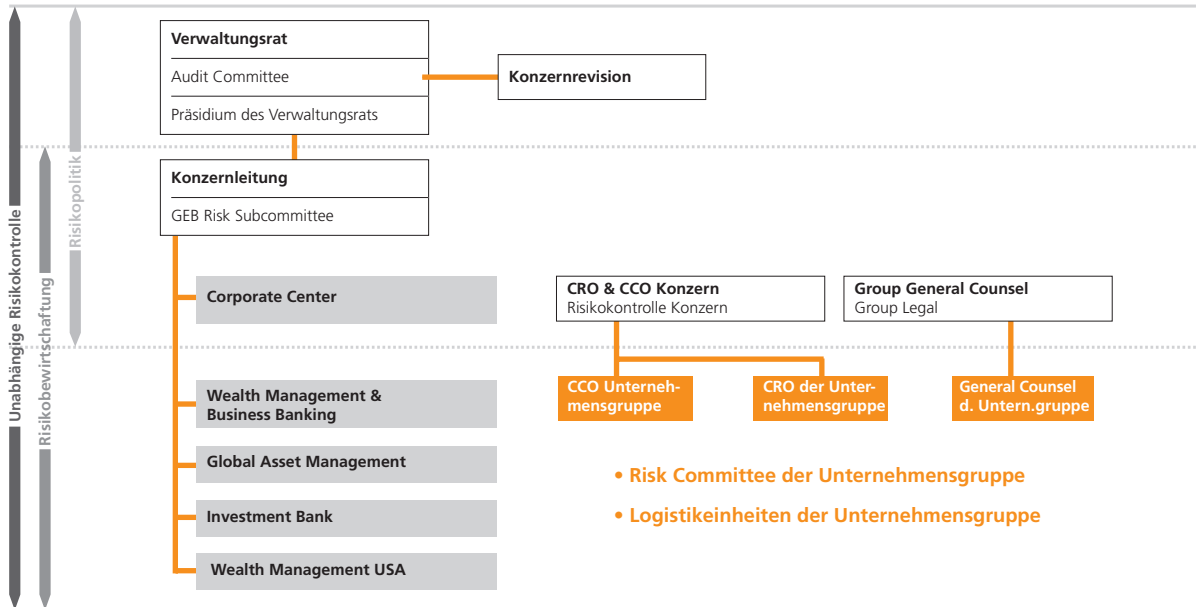
Wir schützen *unseren Ruf* durch Bewirtschaftung und Kontrolle der Risiken, welche wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit eingehen. Insbesondere suchen wir Konzentrationen von Risiken aller Art und potenzielle Stressverluste zu vermeiden, vor allem bei Markt- und Kreditrisiken. UBS meidet extreme Positionen bei Transaktionen, die aus steuerlichen, juristischen, aufsichtsrechtlichen oder buchhalterischen Gründen heikel sind, und wählt einen vorsichtigen Ansatz beim Eingehen von Risiken, die nicht zuverlässig beurteilt oder beziffert werden können. Wir streben danach, die höchsten Standards zu erfüllen zum Schutz der Vertraulichkeit und Integrität unserer Kundeninformationen, und die höchsten ethischen Grundsätze bei all unseren Geschäftstätigkeiten zu wahren.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, aber insbesondere diejenigen, die Risikoentscheidungen mittragen, müssen der Wahrung des guten Rufs von UBS höchsten Stellenwert einräumen. Die Verantwortung für das Risiko einer Schädigung unseres Rufs lässt sich nicht delegieren oder teilen.

## Hauptverantwortlichkeiten

Der Verwaltungsrat ist für die grundlegende Risikopolitik und die Risikogrundsätze von UBS

## Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle



sowie für die Bestimmung der Risikofähigkeit des Unternehmens zuständig.

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

Die Konzernleitung ist für die Umsetzung des Risikoansatzes zuständig. Sie genehmigt den Kern der Risikopolitik, teilt einzelnen Unternehmensgruppen die Risikolimiten zu und bewirtschaftet das Risikoprofil von UBS als Ganzes.

Der Group Chief Credit Officer (CCO), der Group Chief Risk Officer (CRO) und der Group General Counsel gestalten die Risikopolitik. Sie bestimmen die Methoden zur Messung und – bei Bedarf – zur Beschränkung und Überwachung der Risiken.

Die Risikokontrollfunktionen der Unternehmensgruppen, unter der Leitung von Chief Risk Officers und Chief Credit Officers, sind befugt, die Grundsätze der Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle bei UBS durchzusetzen. Sie sind für die Implementierung unabhängiger Kontrollprozesse innerhalb der Unternehmensgruppen verantwortlich.

Sowohl im Corporate Center als auch in den Unternehmensgruppen verfolgen wir eine umfassende und integrierte Risikopolitik, die

sich durch eine enge Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Risikokontrolle, Rechtsdienst, Compliance, Finanzwesen, Planung, Treasury und Logistik auszeichnet. Ein erstklassiges Risikomanagement beruht allerdings in erster Linie auf einer Geschäftsleitung, welche die Identifizierung, Bewirtschaftung und Kontrolle von Risiken als wesentliche Bestandteile in ihre Prozesse und ihre Planung einbezieht.

### Der Risikokontrollprozess

Der unabhängige Risikokontrollprozess umfasst fünf Hauptelemente:

- *Risikoidentifizierung*, insbesondere bei neuen Geschäftszweigen und komplexen oder unüblichen Einzeltransaktionen, aber auch bei externen Ereignissen sowie bei der laufenden Überwachung von Portfolios;
- *Messung* quantifizierbarer Risiken unter Anwendung von Methoden und Modellen, die von unabhängigen Stellen geprüft und genehmigt wurden;
- *Risikostandards* im Einklang mit den jeweiligen geschäftlichen Anforderungen und internationalen «Best Practice»-Methoden;
- Umfassende *Risikoberichterstattung* zuhanden der Anspruchsgruppen und des Managements auf allen Ebenen und in Gegenüberstel-

Risikokategorien

Inhärentes Risiko		
Primärrisiko	Operationelles Risiko	
Kreditrisiko	Abwicklungsrisiko	Compliance-Risiko
Marktrisiko	Rechtsrisiko	Haftungsrisiko
Refinanzierungs- und Liquiditätsrisiko	Sicherheitsrisiko	Steuerrisiko

**Reputationsrisiko**

lung zum bewilligten Risikokontrollrahmen und, wo zutreffend, zu den bewilligten Limiten;

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

UBS verfügt über integrierte Kontrollprozesse, die alle relevanten Kontroll- und Logistikfunktionen umfassen. Diese Prozesse kommen bei jedem neuen oder materiell geänderten Geschäftszweig zur Anwendung. Ebenso bei komplexen oder in ihrer Struktur oder ihrem Ursprung unüblichen Transaktionen, einschliesslich solcher, die von der Auslegung steuerlicher, juristischer, aufsichtsrechtlicher oder buchhalterischer Vorschriften abhängen oder durch solche begründet werden. Die Risikokontrollprozesse beziehen Frontabteilung, Risikokontrolle, Rechtsdienst, Compliance, Finanzkontrolle und Logistik mit ein und stellen sicher, dass alle kritischen Aspekte einer Transaktion adressiert werden. Dazu gehört auch die korrekte Erfassung von Transaktionen, damit die Risiken entsprechend ausgewiesen, laufend überwacht und kontrolliert werden können.

**Risikokategorien**

Geschäftsrisiken beziehen sich auf die von UBS gewählte Geschäftsstrategie, einschliesslich Konjunkturzyklen, Branchenzyklen und technologischer Wandel. Diese Risiken fallen ausschliesslich in die Verantwortung der Geschäftseinheiten und unterliegen keinem unabhängigen Kontrollprozess. Sie werden jedoch im Planungs- und Budgetierungsprozess von UBS berücksichtigt.

Die *Primärrisiken* und *operationellen Risiken* aus unseren Geschäftsaktivitäten dagegen unterliegen einem unabhängigen Risikokontrollprozess. Primärrisiken sind Risiken, die UBS bewusst eingeht und aktiv bewirtschaftet. Als operationelles Risiko gilt das Risiko eines Verlustes infolge eines Mangels oder Versagens von internen Prozessen, Menschen und Systemen oder auf-

grund von externen Ereignissen, ob diese absichtlich oder zufällig herbeigeführt wurden oder natürlichen Ursprungs sind. Es sind dies Risiken, die UBS nicht bewusst eingeht. Vielmehr entstehen sie als Folge der Geschäftstätigkeit und aufgrund von internen Kontrolllücken, die sich nicht vollständig vermeiden lassen.

Als Primärrisiken gelten Kreditrisiken, Marktrisiken sowie Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken:

- Das *Kreditrisiko* ist das Verlustrisiko infolge des Ausfalls eines Kunden oder einer Gegenpartei und entsteht der Bank bei allen Kreditengagements in jeglicher Form, einschliesslich Erfüllungsrisiko.
- Als *Marktrisiko* wird das Risiko bezeichnet, das der Bank durch Veränderungen von Marktvariablen (beispielsweise der Zinssätze, Wechsel- und Aktienkurse) sowie durch Kursveränderungen von Wertpapieren und anderen von der Bank gehandelten Verpflichtungen entsteht.
- Das *Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko* ist das Risiko, dass UBS nicht in der Lage ist, ihre Zahlungsverpflichtungen termingerecht zu erfüllen oder am Markt auf unbesicherter oder auch besicherter Basis zu einem angemessenen Preis laufend Mittel aufzunehmen, um bestehenden oder beabsichtigten Verpflichtungen nachzukommen.

Operationelle Risiken können auf verschiedene Weise entstehen:

- Unter *Abwicklungsrisiko* versteht man das Risiko, das aus Fehlern, Ausfällen oder Schwachstellen in den Verarbeitungsprozessen sowie bei der Abwicklung von Transaktionen entsteht, von Abschluss und Erfassung bis zur endgültigen Erfüllung.
- Das *Compliance-Risiko* umfasst Reputations- und finanzielle Risiken, die entstehen können, wenn sich die Bank nicht an die geltenden Gesetze, Vorschriften, Bestimmungen, lokale oder internationale «Best Practice» (einschliesslich ethischer Verhaltensregeln) oder UBS-interne Standards hält.
- Das *Rechtsrisiko* ist das Risiko eines finanziellen Verlustes, der entsteht, wenn gegenwärtige oder künftige Rechte aus einem Gesetz, Vertrag oder einer anderen Vereinbarung rechtlich nicht geltend gemacht werden können.
- Das *Haftungsrisiko* beschreibt das Risiko einer Forderung gegen die Bank, weil die



Bank selbst oder in ihrem Auftrag handelnde Dritte gesetzliche oder vertragliche Verpflichtungen nicht erfüllt haben.

- Unter *Sicherheitsrisiko* versteht man das Risiko eines Verlustes der Vertraulichkeit, der Integrität oder der Verfügbarkeit von Daten oder anderen Vermögenswerten.
- Das *Steuerrisiko* besteht darin, dass zusätzliche Steuern aus der Einnahme technisch strittiger Steuerpositionen des Unternehmens anfallen können. Ferner kann ein Steuerrisiko dadurch entstehen, dass Anforderungen bezüglich der Einbehaltung von Verrechnungssteuern oder der Ausstellung ordnungsgemäßer Steuerbescheinigungen im Namen von Kunden oder Mitarbeitern nicht eingehalten und hieraus Ansprüche gegenüber der Bank geltend gemacht werden. Des Weiteren besteht ein Steuerrisiko in möglichen Regressforderungen seitens der Kunden oder Gegenparteien infolge des Engagements von UBS im Bereich steuersensitiver Produkte oder Transaktionen.

Wenn die oben genannten Risiken, einschliesslich Geschäftsrisiken, nicht erkannt und angemessen bewirtschaftet oder kontrolliert werden, kann UBS nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch eine Schädigung ihres guten Rufs erleiden. Das Reputationsrisiko ist nicht direkt quantifizierbar und kann nicht unabhängig von den anderen Risiken bewirtschaftet und kontrolliert werden.

### Risikomessung

Für quantifizierbare Risiken umfasst die Risikomessung bei UBS grundsätzlich drei Risikodimensionen – erwartete, statistische und Stressverluste.

Der *erwartete Verlust* widerspiegelt die mit einer Geschäftstätigkeit zusammenhängenden, durchschnittlichen inhärenten Verluste. Diese sind in den Budgets einzuberechnen und – sofern es die Rechnungslegungsgrundsätze zulassen – direkt von den Erträgen abzuziehen.

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

*Stressverlust* ist der Verlust, der durch extreme Ereignisse ausgelöst werden kann. UBS definiert Stressverlustlimiten mit dem Ziel, die Ertragskraft und die Fähigkeit, Dividenden zu zahlen, auf Dauer zu erhalten, die Fortführung der normalen Geschäftstätigkeit zu gewährleisten und ihren Ruf zu schützen. Deshalb sind die Identifikation extremer Ereignisse und gefährlicher Situationen sowie die Bewertung der möglichen Konsequenzen – insbesondere des Risikos von kumulierten Verlusten aus einem einzigen Ereignis – entscheidend für den Risikokontrollprozess.

Sowohl die statistischen Verluste als auch die Stressverluste werden im Rahmen unserer sorgfältigen Risikobewirtschaftung gemessen und begrenzt. Dies ermöglicht es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und potenziellem sowie effektivem Ertrag zu erhalten.

Die Messung von Risiken ist zweifellos wichtig. Allerdings kann die Quantifizierung nicht immer alle Risikoaspekte abdecken, und nicht alle Risiken sind quantifizierbar. Deshalb schenken wir auch Risiken die gebührende Aufmerksamkeit, die nicht im eigentlichen Sinne quantifizierbar sind. Wir legen grossen Wert auf qualitative Kontrollen und Prozesse zur Identifizierung von sowohl messbaren als auch nicht messbaren Risiken.

Stresssituationen können vielerlei Ursprung haben. Eine wesentliche Ergänzung zu quantitativen und qualitativen Risikobewertungen sind einerseits bewährte Prozesse, welche als Reaktion auf eine Krise umgehend eingesetzt werden können, andererseits gut vorbereitete Notfallpläne und Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit. Beide Ansätze werden kontinuierlich weiterentwickelt, getestet und optimiert.

# Risikoanalyse

## Kreditrisiko

Das Kreditrisiko stellt den Verlust dar, der UBS entstehen kann, wenn ein Kunde oder eine Gegenpartei die vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllt. Kreditrisiken bestehen sowohl bei klassischen Bankprodukten (Ausleihungen, feste Kreditzusagen oder Eventualverpflichtungen wie Garantie- und Akkreditivgeschäfte) als auch bei Handelsprodukten (Derivatkontrakte wie Termingeschäfte, Swaps und Optionen, oder sogenannte Repo-Geschäfte und Wertschriftenleihen).

Bei handelbaren Produkten (Wertpapieren und anderen Verpflichtungen, die zu Handelszwecken gehalten werden) gilt das Risiko einer Marktwertverminderung infolge einer Bonitäts-herabstufung des Schuldners als Marktrisiko (siehe Seite 67).

Die Kreditrisikobewirtschaftung und -kontrolle werden bei UBS durch die Grundsätze der UBS-Kreditpolitik sowie detaillierte Kreditweisungen und -prozesse bestimmt.

Damit beim Eingehen von Kreditrisiken einheitliche Kriterien angewendet werden und angemessene «Checks and Balances» gewährleistet sind, bestehen in allen Unternehmensgruppen, in denen wesentliche Kreditrisiken eingegangen werden, unabhängige Credit Risk Control-Einheiten (CRC). Sie werden von Chief Credit Officers (CCOs) geleitet, die funktional dem Group Chief Credit Officer von UBS unterstellt sind, und zeichnen für die Festlegung der Gegenpartei-Ratings und die Beurteilung von Kreditrisiken verantwortlich.

Die Kreditrisikokompetenzen, einschliesslich derjenigen zur Bildung von Rückstellungen und Wertberichtigungen für Kreditrisiken, liegen beim Präsidium (delegiert an einen vollamtlichen Vizepräsidenten), bei der Konzernleitung (delegiert an den Group Chief Credit Officer) und den Unternehmensgruppen. Das Ausmass der Kreditkompetenzen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hängt von der Bonität der Gegenpartei, den jeweiligen Sicherheiten sowie der fachlichen Qualifikation und Erfahrung des mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiters ab.

Wo wir Konzentrationen von Kreditrisiken identifizieren, insbesondere bezüglich einzelner Gegenparteien, Gegenparteigruppen, Branchen und Länder, werden sie von uns bewirtschaftet und überwacht. Sowohl in den Unternehmensgruppen als auch im Corporate Center sind die Prozesse so gestaltet, dass wir Kreditrisiken frühzeitig identifizieren, präzise messen, ordnungsgemäss bewilligen, fortlaufend überwachen und darüber Bericht erstatten können.

## Kreditengagements gegenüber individuellen Gegenparteien und Gegenparteigruppen

Sowohl das Kreditengagement gegenüber individuellen Gegenparteien als auch gegenüber Gegenparteigruppen wird durch Kreditlimiten begrenzt. Bei der Investment Bank, bei der diese Unterscheidung relevant ist, differenzieren wir zwischen dem eigentlichen Kreditbuch («Take and Hold Exposures») und vorübergehenden Engagements («Temporary Exposures»). Letztere werden mit der klaren Absicht der Syndizierung, des Verkaufs oder der Absicherung innerhalb eines kurzen Zeitraums eingegangen.

Bei Bankprodukten stellt der Nennwert der Kredite oder der unwiderruflichen Zusagen das Kreditengagement dar. Für die meisten Handelsprodukte schätzen wir den zukünftigen Wiederbeschaffungswert, indem wir die mögliche Wertentwicklung der einzelnen Transaktionen während der gesamten Laufzeit (potenzielles Kreditengagement) modellieren. Dabei werden Vereinbarungen berücksichtigt, gemäss denen wir Forderungen an Gegenparteien mit deren Gegenforderungen an uns in rechtlich durchsetzbarer Form verrechnen können. Kreditlimiten, die für jede einzelne Gegenpartei festgesetzt werden, begrenzen das wahrscheinliche Maximalengagement, eine statistische Grösse, die aus dem genannten Modell abgeleitet wird.

Die Investment Bank hat zudem – vorerst nur als Steuerungsinstrument – eine Messmethode entwickelt, die alle Kreditengagements in eine einheitliche Referenzgrösse übersetzt. Dabei werden auch die erwarteten Änderungen des Risiko-

profils von Handelsprodukten sowie der Bonitätseinstufung der Gegenpartei berücksichtigt. Auf der Grundlage dieser Methode werden für jede Rating-Stufe Richtlinien für die maximale Gegenparteikonzentration festgelegt und die Kreditengagements überwacht. Sobald eine Richtlinie überschritten wird, kann eine Reduktion des Engagements durch Syndizierung, Veräusserung oder Absicherung ausgelöst werden.

### Erwarteter Verlust

Jedes Kreditengagement beinhaltet ein Kreditrisiko. Wertberichtigungen für Kreditrisiken stellen deshalb inhärente Kosten des Kreditgeschäfts dar. Der tatsächliche Wertberichtigungsbedarf unterliegt allerdings bezüglich Ausmass und Zeitpunkt grösseren Schwankungen, und die entstehenden Verluste beziehen sich in der Regel auf Geschäfte, die in früheren Rechnungslegungsperioden eingegangen wurden. Zur Erfassung der durchschnittlichen, über eine längere Periode anfallenden Wertberichtigungen für Kreditrisiken und als Anreiz für eine risikogerechte Preisgestaltung verwenden wir das Konzept des «erwarteten Verlusts».

Der erwartete Verlust ist ein Schätzwert für die im Durchschnitt über eine längere Periode anfallenden jährlichen Kosten aus Wertberichtigungen. Dieser ermittelt sich aus der Ausfallwahrscheinlichkeit einer Gegenpartei, dem er-

warteten Kreditengagement gegenüber dieser Gegenpartei zum Zeitpunkt des Ausfalls und der sich ergebenden, wahrscheinlichen Höhe des Verlusts.

Wir beurteilen die Ausfallwahrscheinlichkeit der einzelnen Gegenparteien mit Rating-Verfahren, die auf die verschiedenen Gegenparteikategorien zugeschnitten sind und der Bestimmung eines Kreditratings dienen. Die Kunden sind in 15 Rating-Klassen eingeteilt. Zwei Kategorien sind für Forderungen bestimmt, die bereits als gefährdet oder notleidend eingestuft sind. Die Rating-Skala von UBS, die in der oben stehenden Tabelle gezeigt wird, ist nicht eine blosse numerische Einteilung ihrer Gegenparteien in Kategorien; UBS hat jeder Rating-Klasse eine feste Ausfallwahrscheinlichkeit zugeordnet. Folglich werden Kunden in eine andere Kategorie umgeteilt, sobald sich die Bewertung ihrer Ausfallwahrscheinlichkeit ändert. Wie aus der neben stehenden Tabelle ersichtlich ist, ordnen wir die Rating-Kategorien der wichtigsten Rating-Agenturen den Rating-Klassen von UBS zu, indem wir die bei den Agenturen über einen langfristigen Durchschnitt beobachteten Ausfälle als Massstab nehmen. Die beobachteten Ausfälle für jede Rating-Kategorie schwanken beträchtlich von einem Jahr zum nächsten und insbesondere im Verlauf eines Konjunkturzyklus. Daher wird nicht unterstellt, dass diese Darstellung unseren tatsächlichen Ausfallerwartungen für einen gegebenen Zeitraum entspricht.

Die Messung des Kreditengagements zum Zeitpunkt des Ausfalls beruht auf Erwartungen über den ausstehenden Betrag. Für Handelsprodukte ist es beispielsweise der erwartete, zukünftige Wiederbeschaffungswert, berechnet aufgrund des gleichen Modells, welches zur Bestimmung des wahrscheinlichen Maximalengagements Anwendung findet, mit dem wir die Beanspruchung von Kreditlimiten feststellen.

Den Verlust bei Ausfall (Verlustquote) ermitteln wir auf der Basis von Annahmen, die den Rang der Forderung, die Sicherheiten und andere risikomindernde Faktoren, wo vorhanden, berücksichtigen.

Die internen Richtlinien bei UBS zur Risikomessung stimmen weitgehend mit den bekannten Konzepten der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung überein, welche die zukünftigen Mindesteigenkapitalanforderungen für das Kreditrisiko definieren wird.

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

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

## Gesamtes Kreditengagement

Mio. CHF Per	Wealth Management & Business Banking			Investment Bank			Wealth Management USA			Übrige <sup>1</sup>			UBS		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Ausleihungen (brutto)	174 772	169 106	175 693	55 366	61 718	61 229	13 116	12 857	18 246	4 953	5 689	6 816	248 207	249 370	261 984
Eventualforderungen	11 424	11 448	12 839	3 201	4 407	11 640	355	430	542	583	309	466	15 563	16 594	25 487
Nicht beanspruchte Kreditzusagen	1 800	1 984	2 509	44 670	36 439	47 355	80	811	715	73	72	29	46 623	39 306	50 608
<b>Total Ausleihungsgeschäft</b>	<b>187 996</b>	182 538	191 041	<b>103 237</b>	102 564	120 224	<b>13 551</b>	14 098	19 503	<b>5 609</b>	6 070	7 311	<b>310 393</b>	305 270	338 079
Unbesicherte OTC-Produkte	1 385	1 682	1 961	53 649	55 002	64 416				573			55 607	56 684	66 377
Andere Derivate (besichert oder börsengehandelt)	1 190	712	2 317	14 535	10 850	12 150	1	3					15 726	11 565	14 467
Geborgte und ausgeliehene Wertschriften	1 093	917	45	22 220	11 962	14 575							23 313	12 879	14 620
Repurchase- und Reverse-Repurchase-Geschäfte	26	14	67	19 546	21 744	18 948	151	439					19 723	22 197	19 015
<b>Total Handelsprodukte<sup>2</sup></b>	<b>3 694</b>	3 325	4 390	<b>109 950</b>	99 558	110 089	<b>152</b>	442		<b>573</b>			<b>114 369</b>	103 325	114 479
<b>Total Kreditengagement, brutto</b>	<b>191 690</b>	185 863	195 431	<b>213 187</b>	202 122	230 313	<b>13 703</b>	14 540	19 503	<b>6 182</b>	6 070	7 311	<b>424 762</b>	408 595	452 558
<b>Total Kreditengagement abzüglich Wertberichtigungen</b>	<b>188 798</b>	182 148	189 929	<b>212 072</b>	200 620	227 949	<b>13 678</b>	14 511	19 469	<b>6 178</b>	6 061	7 298	<b>420 726</b>	403 340	444 645

<sup>1</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center inklusive Privatbanken. <sup>2</sup> Bewertung der Handelsprodukte basiert auf internen Methoden.

### Stress- und statistischer Verlust

Unser Kreditportfolio ist breit gefächert und je nach Kundenart, Branche, geografischer Verteilung und Höhe der Engagements sehr unterschiedlich. Grosse Kreditportfolios werden deshalb zur Bewertung des Stress- und statischen Verlusts in Teilportfolios mit homogeneeren Eigenschaften zerlegt.

Wir ermitteln den statistischen Verlust dieser Portfolios mit unserem intern entwickelten Kreditrisiko-Modell, das auf dem Konzept der Value at Risk-Methode basiert. Dies erlaubt eine Einschätzung des Risikoniveaus des Portfolios sowie der Veränderung des Risikos im Zeitverlauf.

Das Modellieren extremer Kreditverluste ist sehr komplex, da diese weniger durch systematische Faktoren geprägt sind, als dies bei Marktrisiken im Allgemeinen der Fall ist. Wir verwenden Szenarien, die es uns ermöglichen, die Auswirkungen von Schwankungen der Konkurs- oder Ausfallraten und der zur Sicherung übereignete Vermögenswerte unter Berücksichtigung der bestehenden Risikokonzentrationen in jedem Portfolio zu bewerten. Zudem messen wir die Beiträge von Branchen und Regionen zu den Stressverlustergebnissen.

### Zusammensetzung der Kreditengagements

Viele unserer Geschäftsaktivitäten beinhalten Kreditrisiken, insbesondere die Geschäftstätig-

keit von Wealth Management & Business Banking und der Investment Bank sowie in geringerer Masse von Wealth Management USA.

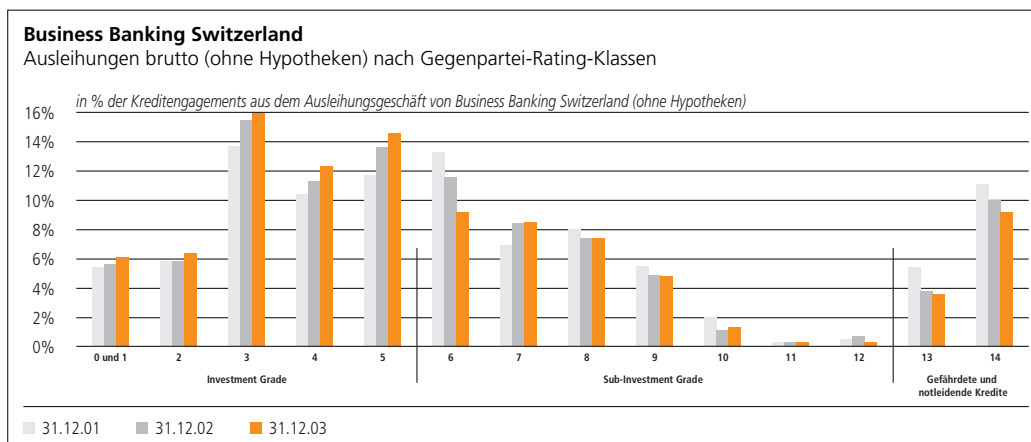
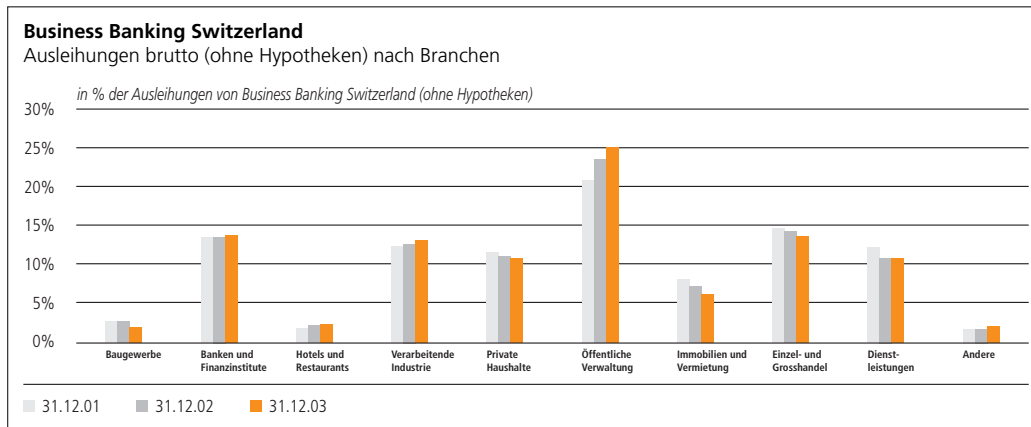
Die Kreditengagements von Wealth Management & Business Banking umfassen in erster Linie die klassischen Ausleihungen an Individual- und Firmenkunden. Darlehen an Privatpersonen sind in der Regel entweder durch Wohnliegenschaften oder durch marktgängige Wertschriften besichert. Kredite an Firmenkunden können – je nach unserer Bonitätsbeurteilung – auf unbesicherter Basis gewährt werden, sind jedoch oft durch Grundpfand oder andere Vermögenswerte sichergestellt.

Bei der Investment Bank entstehen Kreditrisiken sowohl durch traditionelle Ausleihungsgeschäfte als auch durch Handelsprodukte. Bei den Handelsprodukten sind Engagements gegenüber Gegenparteien mit schlechterem Rating in der Regel durch Guthaben gedeckt oder anderweitig gesichert.

Die oben stehende Tabelle bietet einen Überblick über das gesamte Kreditengagement von UBS in Bruttobetragen, d.h. ohne Berücksichtigung von Absicherungen, Deckungen oder anderen risikomindernden Faktoren.

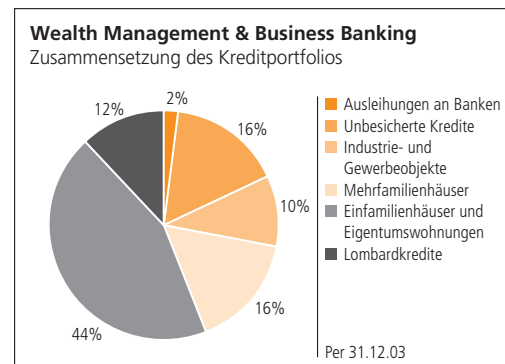
### Wealth Management & Business Banking

Von den Bruttoausleihungen der Unternehmensgruppe Wealth Management & Business Ban-



king in Höhe von 175 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003 waren 70% – oder 123 Milliarden Franken – durch Liegenschaften gedeckt. Die Ausleihungen stiegen um 5,7 Milliarden Franken. Dieser Anstieg ist vor allem auf unsere erfolgreiche Initiative zur Förderung der Eigenheimhypotheken in der Schweiz zurückzuführen. Die neben stehende Grafik zeigt die gute Diversifizierung der Immobilienkredite: 44% der Ausleihungen sind durch Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen besichert, die seit jeher ein niedriges Risikoprofil aufweisen. 16% der hypothekarisch gedeckten Ausleihungen entfallen auf Mehrfamilienhäuser mit Mietwohnungen. Privatkunden erhalten Darlehen und andere Kredite, wenn sie nicht durch Hypotheken sichergestellt sind, in der Regel nur gegen Verpfändung von marktgängigen Wertschriften. Dabei wendet UBS konservative Standards zur Bestimmung des Belehnungswerts dieser Sicherheiten an.

Unbesicherte Kredite bestehen hauptsächlich aus Engagements gegenüber Firmenkunden. Diese Kunden verteilen sich recht breit über die verschiedenen Rating-Kategorien und Branchen, entsprechend unserer führenden Marktstellung in diesem Kundensegment, das hauptsächlich aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz besteht. Im Jahr 2003 setzten wir unsere



**Wealth Management & Business Banking: Verteilung der Ausleihungen (brutto) nach Gegenpartei-Rating und Verlust-bei-Ausfall-Klasse**

Mio. CHF	Kredit- engagement (brutto)	Verlust-bei-Ausfall-Klasse				Gewichteter durch- schnittlicher Verlust bei Ausfall (%)
		0–25%	26–50%	51–75%	76–100%	
0	1 019	469	404	146	0	34
1	567	318	56	188	5	37
2	3 611	2 101	1 000	497	13	32
3	17 024	10 807	1 566	3 142	1 509	27
4	6 261	2 531	1 727	1 966	37	38
5	104 355	96 942	3 484	2 280	1 649	25
6	8 618	2 899	3 657	1 768	294	39
7	11 124	3 899	4 497	1 335	1 393	41
8	9 309	2 452	5 013	1 261	583	38
9	4 934	1 414	2 470	740	310	39
10	1 065	249	520	216	80	42
11	217	33	115	56	13	44
12	278	133	92	25	28	35
<b>Total</b>	<b>168 382</b>	<b>124 247</b>	<b>24 601</b>	<b>13 620</b>	<b>5 914</b>	<b>29</b>
Investment Grade	132 837	113 168	8 237	8 219	3 213	
Sub-Investment Grade	35 545	11 079	16 364	5 401	2 701	
Gefährdete und notleidende Kredite	6 390					
<b>Total Ausleihungen (brutto)</b>	<b>174 772</b>					

Bestrebungen fort, die Kreditqualität unseres Kreditportfolios zu verbessern und Konzentrationen bezüglich einzelner Kunden und Sektoren zu reduzieren.

Die oben stehende Tabelle zeigt Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft nach Gegenpartei-Rating-Klassen und nach Klassen von Verlustquoten. Letztere entsprechen unserer Erwartung der Höhe des Verlusts aus einer Transaktion bei Ausfall; er wird in Prozent des jeweiligen Engagements ausgedrückt. Die Prozentzahl variiert je nach Art der Gegenpartei und Forderung, dem Rang der Forderung sowie der verfügbaren Sicherheiten. Die Tabelle zeigt eine Konzentration in der Rating-Klasse 5 mit einer Verlustquote von 25%. Dies widerspiegelt den grossen Anteil des Wohnbauhypothekargeschäfts mit einer durchschnittlichen Verlustquote von 25%.

**Investment Bank**

Ein wesentlicher Teil des Kreditengagements der Investment Bank entfällt auf Gegenparteien mit Investment-Grade-Rating (interne Rating-Klassen 0 bis 5). Dies trifft sowohl für traditionelle Bankprodukte (68% vor Berücksichtigung der nachstehend genannten Absicherungsaktivitäten) als auch für Handelsprodukte (94%) zu. Bei den Gegenparteien handelt es sich vorwiegend

um souveräne Staaten, Finanzinstitute, multinationale Unternehmen und Anlagefonds.

Am 31. Dezember 2003 wies die Investment Bank Engagements aus Bankprodukten in Höhe von insgesamt 55 Milliarden Franken aus; davon entfielen 103 Milliarden Franken auf Ausleihungen. Am 31. Dezember 2002 betrug diese Engagements ebenfalls 103 Milliarden Franken (Ende 2001: 120 Milliarden Franken) mit Ausleihungen in Höhe von 62 Milliarden Franken (Ende 2001: 61 Milliarden Franken). In den vergangenen Jahren hat die Investment Bank umfassende Massnahmen zur Absicherung des Kreditrisikos ergriffen. Per Ende 2003 lag der Umfang solcher Absicherungen bei 22 Milliarden Franken. Diese Absicherungen erfolgten grösstenteils, indem das zugrunde liegende Risiko mittels Credit-Default-Swaps auf erstklassige Gegenparteien übertragen wurde. Die Tabelle auf Seite 61 bietet einen Überblick über die Kreditengagements und gibt die Auswirkungen dieser Kreditrisiko-Absicherungsaktivitäten wieder. Um die Auswirkungen der Kreditabsicherung und anderer risikomindernder Massnahmen zu veranschaulichen, werden die Kreditengagements in der Grafik auf Seite 62 vor und nach der Kreditabsicherung dargestellt. Zudem wird in der Tabelle auf Seite 61 die Verteilung der Netto-

## Investment Bank: Kreditrisikoabsicherung, Ausleihungsgeschäft

Mio. CHF	Per 31.12.03			
	Kredit- engagement (brutto) <sup>1</sup>	Kreditrisiko- absicherungen <sup>2</sup>	Übrige kredit- risikomindernde Massnahmen <sup>3</sup>	Kredit- engagement (netto)
Investment Grade	39 227	(18 892)	609	22 314
Sub-Investment Grade	22 306	(3 508)	(498)	18 626
Gefährdete und notleidende Kredite	1 495	0	(889)	615
<b>Total Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft</b>	<b>63 028</b>	<b>(22 400)</b>	<b>(778)</b>	<b>41 555</b>

<sup>1</sup> Das Kreditengagement (brutto) beinhaltet Eventualforderungen sowie nicht beanspruchte Zusagen. Allerdings sind Geldmarktanlagen sowie Barhinterlagen, im Gegensatz zur Tabelle «Gesamtes Kreditengagement», wo sie im Total Ausleihungsgeschäft von 103 237 Mio. CHF ausgewiesen werden, nicht enthalten. <sup>2</sup> Die Kreditabsicherungen umfassen mit Gegenparteien durchgeführte Programme mit nominellen, auf eine einzelne Gegenpartei ausgestellten Credit-Default-Swaps (CDS) und Credit-Linked-Notes (CLN). <sup>3</sup> Übrige kreditrisikomindernde Massnahmen umfassen Barhinterlagen sowie Risikobeteiligungen. Risikobeteiligungen werden bei der ausleihenden Partei als Reduktion des Kreditrisikos und bei der beteiligten Bank als Erhöhung des Kreditrisikos ausgewiesen. Gefährdete und notleidende Kredite beinhalten gegenparteispezifische Wertberichtigungen in Höhe von 673 Mio. CHF.

Spalten können nicht addiert werden, da das Netto-Kreditengagement gleich Null gesetzt wird, falls übermässige Absicherungen bestehen.

## Investment Bank: Verteilung des «Take and Hold»-Kreditengagements (netto)<sup>1</sup> nach Gegenpartei-Rating sowie Verlust-bei-Ausfall-Klasse

Mio. CHF	Kredit- engagement (netto) <sup>2</sup>	Verlust-bei-Ausfall-Klasse				Gewichteter durch- schnittlicher Verlust bei Ausfall (%)
		0–25%	26–50%	51–75%	76–100%	
Kein Rating	36	22	14	0	0	27
0 und 1	1 875	0	1 875	0	0	49
2	4 019	217	3 790	0	12	47
3	5 520	2 513	2 767	238	2	38
4	3 887	63	3 757	67	0	50
5	1 694	573	1 121	0	0	45
6	989	345	627	5	12	44
7	5 227	4 538	629	60	0	15
8	4 731	4 255	341	0	135	14
9	3 177	2 095	872	198	12	25
10	797	119	636	36	6	46
11	492	140	316	24	12	48
12	491	163	310	18	0	34
<b>Total nicht gefährdete Kredite</b>	<b>32 935</b>	<b>15 043</b>	<b>17 055</b>	<b>646</b>	<b>191</b>	<b>34</b>
Investment Grade	17 031	3 388	13 324	305	14	
Sub-Investment Grade	15 904	11 655	3 731	341	177	
Gefährdete und notleidende Kredite	609					
<b>Total «Take and Hold»- Kreditengagements</b>	<b>33 544</b>					

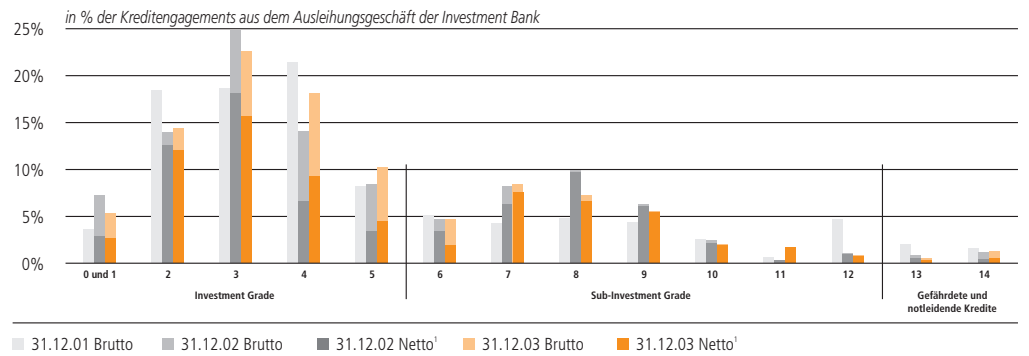
<sup>1</sup> Geldmarktanlagen sowie temporäre (Underwriting-)Verpflichtungen sind im «Take and Hold»-Kreditengagement nicht enthalten. <sup>2</sup> Kreditengagement (netto): Kreditengagement (brutto) abzüglich Kreditrisikoabsicherungen sowie übriger kreditrisikomindernder Massnahmen.

kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft nach Rating- und Verlustquoten-Klassen dargestellt. In diesem Portfolio liegt der durchschnittliche Verlust bei Ausfall für unbesicherte vorrangige Forderungen in der Regel zwischen 40% und 50%. Dies erklärt die Konzentration in der Verlustquoten-Klasse 26% bis 50%. Das bedeutende Engagement im Sub-Investment Grade-Bereich in der Klasse mit einer Verlustquote von

0% bis 25% beinhaltet grösstenteils kurzfristige Ausleihungen an US-amerikanische Hypothekarinstitute. Diese Ausleihungen sind durch für die Verbriefung vorgesehene Hypothekenportfolios der Hypothekarinstitute besichert. Die Verteilung der Kreditengagements nach Gegenpartei-Rating-Klassen, die an anderen Stellen in diesem Abschnitt gezeigt wird, bezieht sich ausschliesslich auf das Bruttokreditengagement und die

**Investment Bank**

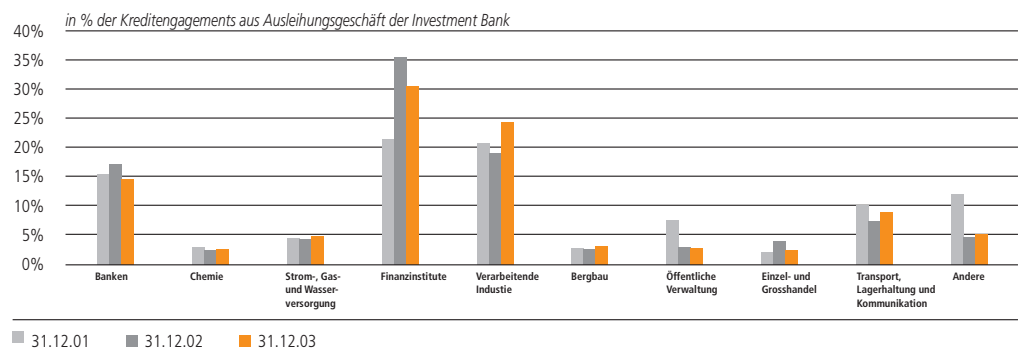
Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft nach Gegenpartei-Rating-Klassen



<sup>1</sup> Im Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft (inklusive Geldmarktanlagen) sind keine Barhinterlagen, Kreditrisikoabsicherungen sowie Wertberichtigungen und Rückstellungen enthalten.

**Investment Bank**

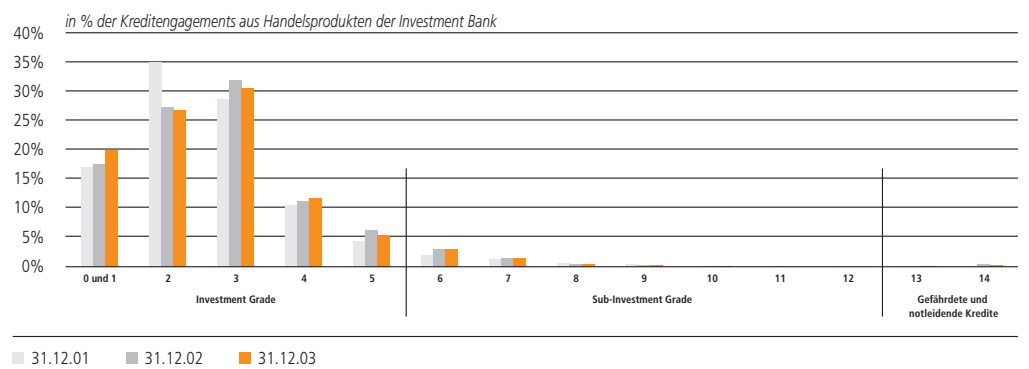
Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft<sup>1</sup> nach Branchen



<sup>1</sup> Im Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft (inklusive Geldmarktanlagen) sind keine Barhinterlagen, Kreditrisikoabsicherungen sowie Wertberichtigungen und Rückstellungen enthalten.

**Investment Bank**

Kreditengagements (brutto) aus Handelsprodukten nach Gegenpartei-Rating-Klassen





Ausfallwahrscheinlichkeit, ohne Einbezug der Verlustquote oder risikomindernder Massnahmen wie Deckungen oder Kreditabsicherungen.

Das Kreditportfolio (Bankprodukte) blieb branchenmässig breit diversifiziert. Am 31. Dezember 2003 bestand das grösste Engagement (31%) gegenüber Firmen des Finanzsektors. Die hohen Standards von UBS bei der Kreditgewährung und -syndizierung sowie ihre Fokussierung auf die Qualität der einzelnen Engagements und auf die Vermeidung von Risikokonzentrationen trugen dazu bei, dass die Investment Bank im Jahr 2003 keine bedeutenden Ausfälle erlitt.

Ein bedeutender Anteil der Kreditengagements der Investment Bank ist mit ihren Handels- und Risikobewirtschaftungsaktivitäten verbunden. Es gehört zum Kerngeschäft der Investment Bank, für ihre Kunden Lösungen für die Risikosteuerung bereitzustellen, einschliesslich der Verwendung derivativer Finanzprodukte. Dabei erfolgen Transaktionen mit Gegenparteien mit schlechterem Rating in der Regel nur auf besicherter oder kurzfristiger Basis. Im Einklang mit den allgemeinen Marktentwicklungen hat die Investment Bank zudem bilaterale Deckungsvereinbarungen mit anderen grossen Finanzintermediären abgeschlossen. Auf diese Weise werden die Auswirkungen potenzieller Risikokonzentrationen abgeschwächt, die als Folge einer Branchenkonsolidierung und kontinuierlich steigenden Volumen von OTC-Derivatkontrakten entstehen könnten.

Die Grafik auf Seite 62 zeigt die Kreditengagements der Investment Bank aus Handelsprodukten nach Gegenparti-Rating-Klassen per 31. Dezember 2003. Weitere Angaben zu derivativen Finanzinstrumenten finden sich in Anmerkung 23 im Anhang zur Konzernrechnung; ausführlichere Informationen zu Barhinterlagen für geborgte und ausgeliehene Wertschriften, Repurchase- und Reverse-Repurchase-Geschäften in Anmerkung 10.

In den vergangenen sechs Jahren haben wir uns bei der Vergabe von Krediten ausserhalb der Schweiz auf wichtige Kunden im Beratungs- oder Emissionsgeschäft konzentriert und konnten durch die geringere Gewichtung des kommerziellen Kreditgeschäfts unsere internationalen Kreditengagements deutlich reduzieren. Angesichts der positiven Geschäftsentwicklung in diesem wichtigen Kundensegment und der Verbesserung der Marktbedingungen wollen wir in einem be-

grenzten Rahmen in Zukunft mehr Kapitalressourcen einsetzen, um unser Wachstum zu stützen. Demzufolge ist eine Zunahme der Kreditengagements zu erwarten, die aber schrittweise und ausgewogen in den Bereichen Kreditausleihungen an Zielkunden, Derivatgeschäfte und syndizierte Kreditgeschäfte erfolgen wird.

### **Wealth Management USA**

Im Einklang mit der Geschäftsausrichtung von Wealth Management USA, die grundsätzlich Kredite nur gegen Wertschriftensicherheiten gewährt, ist das Kreditrisiko dieses Portfolios relativ niedrig. Das Kreditportfolio belief sich am 31. Dezember 2003 auf 13 Milliarden Franken, verteilt über mehr als 100 000 Einzelpositionen in den USA. Um unseren Kunden in den USA eine umfassendere Dienstleistungspalette anbieten zu können, gründeten wir im Herbst 2003 UBS Bank USA mit Sitz in Salt Lake City und dem rechtlichen Status einer Bank mit staatlichem Einlegerschutz (FDIC). Mit der Zeit dürfte dadurch das besicherte Kreditportfolio von Wealth Management USA zunehmen.

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

Ein Erfüllungsrisiko entsteht, wenn Transaktionen mit gegenseitigen Zahlungs- oder Lieferverpflichtungen bei Verfall nicht Zug um Zug abgewickelt werden können. Der grösste Teil unseres Erfüllungsrisikos entsteht durch Devisentransaktionen. Dank der branchenweiten Initiative zur Reduktion dieses Risikos, die im Oktober 2002 zur Einführung von «Continuous Linked Settlement» (CLS) führte, können auch Devisentransaktionen Zug um Zug abgewickelt werden, so dass das Erfüllungsrisiko wegfällt. Das Volumen der über CLS abgewickelten Transaktionen hat im Laufe des Jahres 2003 kontinuierlich zugenommen. Im vierten Quartal wurden bereits nahezu 50% unserer Devisengeschäfte über CLS abgewickelt. Nicht eliminieren lässt sich mit CLS allerdings das Kreditrisiko von Devisentransaktionen, das durch Wechselkursschwankungen vor der Erfüllung entsteht. Dieses Risiko messen und überwachen wir weiterhin nach den gleichen Grundsätzen wie für die übrigen Handelsprodukte auf Seite 56, Abschnitt «Kreditengagements gegenüber individuellen Gegenparteien und Gegenparteigruppen», beschrieben.

### Länderrisiko

Die CCO-Einheit des Corporate Centers ordnet allen Ländern, in denen UBS Engagements eingetragene Ratings zu. Analog zu den Gegenpartei-Ratings drücken die Länder-Ratings die Wahrscheinlichkeit einer Krisensituation in einem Land aus, welche die Engagements von UBS gefährden könnte. Die Ausfallwahrscheinlichkeiten und die Gegenüberstellung der internen Ratings und der Bewertungen der wichtigsten Rating-Agenturen sind mit jenen der Gegenpartei-Ratings vergleichbar (siehe Tabelle auf Seite 57). Die drei untersten Rating-Klassen umfassen riskante, gefährdete und notleidende Engagements.

Bei allen Ländern mit Rating 3 und darunter wird das Engagement von UBS durch Länderrisikoplafonds, die vom Präsidium oder einer durch Delegation bestimmten Stelle festgelegt werden, begrenzt. Die Länderrisikoplafonds gelten für alle Transaktionen mit Gegenparteien in diesen Ländern. Geschäfte, die ein Länderrisiko beinhalten, können nur bewilligt werden, wenn sie innerhalb des Länderrisikoplafonds Platz finden, selbst wenn adäquate Gegenparteilimiten für den betreffenden Kunden verfügbar sind. Länder mit Rating 3 oder darunter, die noch kein reifes Stadium an wirtschaftlicher, finanzieller, institutioneller, politischer und sozialer Entwicklung erreicht haben oder deutliches Potenzial für wirtschaftliche oder politische Instabilität aufweisen, gelten als Schwellenländer («Emerging Markets»). Die Informationen über Länderrisiken auf dieser Seite und die Grafik auf Seite 65 umfassen nur Schwellenländer und nicht alle Länder, die einem Länderrisikoplafond unterliegen.

Die Zahlungsunfähigkeit von Gegenparteien aufgrund einer Verkettung von Insolvenzen (Systemrisiko) oder als Folge von Einschränkungen des Kapitalverkehrs durch Behörden (Transferrisiko) sind die bedeutendsten Konsequenzen einer

Länderkrise. Bei unserer internen Messung und Überwachung des Länderrisikos versuchen wir jedoch zusätzlich, die möglichen finanziellen Auswirkungen von Markteinbrüchen während oder nach einer Krisensituation zu berücksichtigen: schwerwiegende Kurseinbrüche an den inländischen Märkten, Verluste auf den Vermögenswerten in einem Land, längerfristige Abwertung der Währung und potenzielle Einfrierung von Fremdwährungsbeständen.

Wir ermitteln die möglichen finanziellen Auswirkungen schwerwiegender Krisen in den Schwellenländern mittels Stresstests. Dazu identifizieren wir die Länder, die einer Krisensituation ausgesetzt sein könnten, und bestimmen den möglichen Verlust. Die Wiedereingänge werden dabei konservativ eingeschätzt, je nach Art der Transaktion und ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für das betreffende Land.

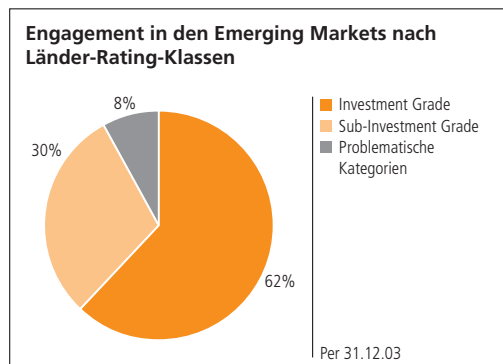
### Länderengagements

Unsere grenzüberschreitenden Länderengagements in den Emerging Markets stiegen von 10,7 Milliarden Franken am 31. Dezember 2002 auf 13,8 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003. Davon entfielen 8,6 Milliarden Franken oder 62% auf Länder mit Investment Grade-Rating. Unser lokales Engagement in den Schwellenländern ist unwesentlich. Der Anstieg unseres diesbezüglichen Länderengagements von 3,1 Milliarden Franken war nahezu ausschliesslich durch liquide handelbare Produkte bedingt und widerspiegelt unsere verstärkte Handelstätigkeit in Schwellenländern. Insbesondere in Asien ergaben sich aufgrund der besseren Anlegerstimmung interessante Geschäftsmöglichkeiten.

Die unten stehende Tabelle und die Grafik auf Seite 65 analysieren die grenzüberschreitenden Länderengagements in den Emerging Markets nach Länder-Rating-Klassen, wichtigsten geo-

### Engagement in den Emerging Markets nach Region und Produktkategorie

Mio. CHF Per	Total			Ausleihungsgeschäft			Handelsprodukte			Handelbare Aktiven		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Emerging Europa	1833	2005	1954	441	390	632	606	532	750	786	1083	572
Emerging Asien	7721	4755	7747	2416	2189	4029	1113	1179	1537	4192	1387	2181
Lateinamerika	1849	1711	2876	425	618	1122	568	330	863	856	763	891
Afrika/Nahost	2363	2205	2858	882	979	1432	1083	818	962	398	408	464
Total	13766	10676	15435	4164	4176	7215	3370	2859	4112	6232	3641	4108



grafischen Regionen und Produktkategorien am 31. Dezember 2003 im Vergleich zum 31. Dezember 2002 bzw. 2001.

### Rückstellungspolitik

UBS stuft eine Forderung als gefährdet («impaired») ein, wenn der Buchwert der Forderung höher ist als der Barwert der effektiv erwarteten zukünftigen Zahlungsströme in Form von Zinsen und Kapitalrückzahlungen, aufgrund der Beanspruchung von Verpflichtungen Dritter (z.B. aus Garantien) oder gegebenenfalls aus der Verwertung verfügbarer Sicherheiten. Ausleihungen werden zudem als notleidend («non-performing») klassifiziert, wenn bezüglich Zinsen, Kapital oder Gebühren ein Zahlungsverzug von mehr als 90 Tagen besteht oder – gemäss den Richtlinien der schweizerischen Aufsichtsbehörden – ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde oder Schulden zu Vorzugskonditionen restrukturiert wurden.

Wir haben Richtlinien festgelegt, die sicherstellen, dass gefährdete Forderungen konsequent und korrekt bewertet werden. Dies ist insbesondere für jene gefährdeten Forderungen wichtig, für die keine Markt- oder Referenzwerte für den möglichen Liquidationserlös verfügbar sind. Zukünftige, als einbringlich eingestufte Zahlungen werden auf der Grundlage von IAS 39 auf den Barwert abgezinst. Die betreffende Forderung wird dann erfolgswirksam in der Bilanz um den wahrscheinlichen Verlust wertberichtet.

Jeder Fall wird einzeln beurteilt, und die Sanierungsstrategie sowie die Schätzung der zukünftig erzielbaren Zahlungseingänge werden von der unabhängigen CRC-Einheit bewilligt.

Die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditverluste beinhalten auch eine Kompo-

nente für Länderrisiken. Wir bestimmen länderspezifische Szenarien, die laufend überprüft und wenn nötig angepasst werden. Anhand dieser Szenarien beurteilen wir, in welchem Ausmass sich länderspezifische Risikovorfälle oder Systemrisiken auf den Wert unserer Kreditengagements aus dem Ausleihungsgeschäft und aus Handelsprodukten auswirken würden. Es werden dann angemessene Rückstellungen festgelegt, indem die Art des Kreditrisikos im Portfolio für jedes Land und das Verlustpotenzial, das jedem Risikotyp zugeordnet wurde, bestimmt werden. Mit Wirkung ab dem vierten Quartal 2003 haben wir bestimmte länderspezifische Wertberichtigungen umklassiert. Sie werden neu als gegenparteispezifische Wertberichtigungen ausgewiesen und beziehen sich auf Zahlungsrückstände staatlicher Schuldner aus Ländern, die einem Moratorium unterliegen oder bei denen eine Umschuldung stattgefunden hat.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Richtlinien und Prozesse eine konsistente und angemessene Grundlage für die umsichtige Bestimmung von Wertberichtigungen und Rückstellungen bilden.

### Wertberichtigungen für Kreditrisiken

UBS erstellt ihre Konzernrechnung nach IFRS. Gemäss diesen Rechnungslegungsnormen entsprechen die in der Finanzrechnung in jeder Periode ausgewiesenen Wertberichtigungen für Kreditrisiken den Nettowertberichtigungen und direkten Abschreibungen abzüglich der in der Berichtsperiode erfolgten Wiedereingänge, d.h. den effektiv entstandenen Kreditverlusten. In der Managementrechnung dagegen erfassen wir die Wertberichtigungen für Kreditrisiken auf der Basis des erwarteten Verlusts. Dieser widerspiegelt die erwarteten jährlichen Kosten aus Positionen des gegenwärtigen Kreditportfolios, die zu einem späteren Zeitpunkt als gefährdet eingestuft werden müssen. Um den Unternehmensgruppen die Verantwortung für die effektiv eingetretenen Verluste zu übertragen, wird ihnen zusätzlich zum erwarteten Verlust die Differenz zwischen den effektiven Kreditverlusten und dem erwarteten Verlust, jeweils über einen Zeitraum von drei Jahren verteilt, belastet oder gutgeschrieben. Die Differenz zwischen dem Betrag, der den Unternehmensgruppen belastet wurde, und den in der Konzernrechnung erfassten effektiven Wertberichtigungen für Kreditrisiken wird dem Corpo-

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

Mio. CHF	Wealth Management & Business Banking			Investment Bank			Wealth Management USA			Übrige <sup>1</sup>			UBS		
Für das Geschäftsjahr endend am	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Total Kreditengagement aus dem Ausleihungsgeschäft per Jahresende	187 996	182 538	191 041	103 237	102 564	120 224	13 551	14 098	19 503	5 609	6 070	7 311	310 393	305 270	338 079
Effektiv verbuchte Wertberichtigungen für Kreditrisiken	(75)	(238)	(124)	(40)	35	(360)	(3)	(15)	(15)	2	12	1	(116)	(206)	(498)
– Anteil am Total Ausleihungsgeschäft (in Bp.)	(4)	(13)	(6)	(4)	3	(30)	(2)	(11)	(8)	4	20	1	(4)	(7)	(15)
Den Unternehmensgruppen belastete abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>2</sup>	(131)	(312)	(601)	(139)	(128)	(112)	(8)	(13)	(18)	(2)	(2)	(3)	(280)	(455)	(734)
– Anteil am Total Ausleihungsgeschäft (in Bp.)	(7)	(17)	(31)	(13)	(12)	(9)	(6)	(9)	(9)	(4)	(3)	(4)	(9)	(15)	(22)

<sup>1</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center inklusive Privatbanken. <sup>2</sup> Nähere Angaben zu den in der Managementrechnung ausgewiesenen abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten finden sich im Abschnitt «Wertberichtigungen für Kreditrisiken» auf Seite 65.

rate Center zugewiesen (weitere Informationen sind im Abschnitt «Wertberichtigungen für Kreditrisiken» auf Seite 21 des Finanzberichts 2003 sowie in der Anmerkung 2 im Anhang zur Konzernrechnung zu finden). Im Folgenden werden die effektiv verbuchten Wertberichtigungen erörtert.

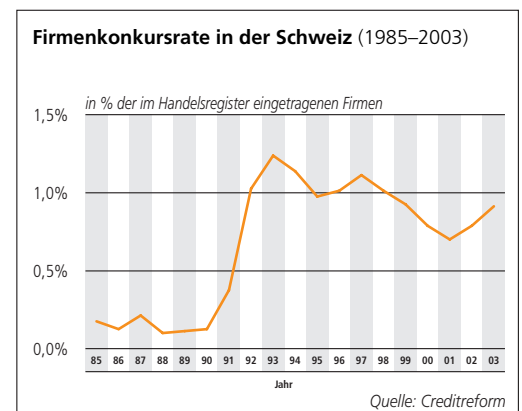
Die gesamten Wertberichtigungen für Kreditrisiken von UBS betragen im Berichtsjahr 116 Millionen Franken gegenüber 206 Millionen Franken im Jahr 2002 und 498 Millionen Franken im Jahr 2001.

Die Wertberichtigungen für Kreditrisiken von Wealth Management & Business Banking betragen netto 75 Millionen Franken gegenüber 238 Millionen Franken für 2002. Die Wertberichtigungen waren im Berichtsjahr ausserordentlich niedrig, trotz der negativen Auswirkungen des Ausfalls der Erb Gruppe – einem in Privatbesitz befindlichen Schweizer Konglomerat – im vierten Quartal 2003. In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld stiegen in der Schweiz die Firmenkongresse 2003 gegenüber dem Vorjahr um 13,4%. Es war dies der stärkste Anstieg der letzten zehn Jahre (siehe neben stehende Grafik). Unser inländisches Kreditportfolio blieb von dieser negativen Entwicklung weitgehend verschont. Dank der Massnahmen der vergangenen Jahre zur Verbesserung der Qualität unseres Kreditportfolios verzeichneten wir 2003 weniger neue Ausfälle. Ausserdem führte die erfolgreiche Bewirtschaftung des Portfolios der gefährdeten Kredite zu höheren Wiedereingängen als erwartet. Mit Blick auf die Verbesserung des wirt-

schaftlichen und politischen Umfeldes in einigen Schwellenländern konnten wir zudem länderspezifische Wertberichtigungen für Geschäfte mit Korrespondenzbanken auflösen.

Ausserhalb der Schweiz verbesserte sich das globale Kreditumfeld im Jahr 2003 stetig – insbesondere in der zweiten Jahreshälfte. Der Abwärtstrend der vergangenen zwei Jahre wurde damit umgekehrt. Obwohl sich die Anzeichen einer globalen Konjunkturerholung mehren, bestehen gewisse Zweifel an der Nachhaltigkeit dieses Aufschwungs.

Die Investment Bank wies 2003 Wertberichtigungen für Kreditrisiken in Höhe von 40 Millionen Franken aus. 2002 wurden als Nettoergebnis Wiedereingänge von 35 Millionen Franken verzeichnet, nachdem die Wertberichtigungen für Kreditrisiken 2001 360 Millionen Franken betragen hatten. Ermöglicht wurde dieses erneut



erfreuliche Resultat durch minimale neue Ausfallrisiken sowie die Auflösung von Länderrisikorückstellungen, die dank der besseren Aussichten für die Schwellenländer möglich war.

### Gefährdete Kredite, Wertberichtigungen und Rückstellungen

Wie in der Tabelle auf Seite 68 und 69 ersichtlich, gingen die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken um 23% von 5621 Millionen Franken am 31. Dezember 2002 auf 4326 Millionen Franken am 31. Dezember 2003 zurück. Weitere Angaben zur Entwicklung der Wertberichtigungen und Rückstellungen im Berichtsjahr sind in Anmerkung 9b im Anhang zur Konzernrechnung zu finden.

Die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Engagements in den Schwellenländern beliefen sich am 31. Dezember 2003 auf 286 Millionen Franken, gegenüber 736 Millionen Franken am 31. Dezember 2002 und 1006 Millionen Franken am 31. Dezember 2001. Diese deutliche Reduktion ist in erster Linie eine Folge der oben erwähnten Umklassierung von länderspezifischen Wertberichtigungen zur Deckung notleidender Kredite an staatliche Schuldner, bei denen eine Umschuldung stattgefunden hat. Die neue Klassierung als gegenparteispezifische Wertberichtigung steht im Einklang mit der Behandlung anderer gefährdeter Kredite.

Die gefährdeten Kredite nahmen von 14 629 Millionen Franken am 31. Dezember 2001 und 10 365 Millionen Franken am 31. Dezember 2002 auf 7606 Millionen Franken am 31. Dezember 2003 stetig ab. Über denselben Zeitraum verringerten sich auch die notleidenden Kredite – von 8639 Millionen Franken am 31. Dezember 2001 und 6029 Millionen Franken am 31. Dezember 2002 auf 4959 Millionen Franken am 31. Dezember 2003. Wir haben die weiter oben erwähnte neue Definition für notleidende Kredite, die von der schweizerischen Aufsichtsbehörde per 31. Dezember 2003 eingeführt wurde, angewandt. Die Zahlen für die früheren Geschäftsjahre wurden indes nicht neu dargestellt und sind deshalb im Verhältnis niedriger. Dies erklärt die relativ geringe Abnahme unseres Bestands an notleidenden Krediten im Jahr 2003.

Der Anteil der gefährdeten Kredite an den gesamten Ausleihungen hat sich über die vergan-

genen drei Jahre von 5,6% am 31. Dezember 2001 und 4,2% am 31. Dezember 2002 auf 3,1% am 31. Dezember 2003 kontinuierlich verbessert. Gleichzeitig sank auch der Anteil der notleidenden Kredite an den gesamten Ausleihungen von 3,3% am 31. Dezember 2001 und 2,4% am 31. Dezember 2002 auf 2,0% am 31. Dezember 2003. Dieses positive Ergebnis ist zum einen auf den Abbau der Kreditengagements auf den internationalen Märkten in den Vorjahren zurückzuführen. Entsprechend fiel 2003 die Anzahl neu gefährdeter und notleidender Kredite niedriger aus als in den vorangegangenen Jahren. Zum anderen ist es das Resultat unserer laufenden Anstrengungen, die bestehenden notleidenden Kredite mittels konstruktiver Lösungen zu reduzieren.

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

### Marktrisiko

Als Marktrisiko wird das Risiko bezeichnet, dass der Bank aufgrund von Veränderungen der Marktvariablen, beispielsweise Schwankungen der Zinssätze, Wechselkurse und Volatilität an den Aktienmärkten, Verluste entstehen. Das Preisschwankungsrisiko, das sich aus allgemeinen Kredit- und länderspezifischen Risikofaktoren sowie im Zusammenhang mit einzelnen Wertpapieremittenten ergibt, wird ebenfalls als Marktrisiko betrachtet.

UBS geht Marktrisiken vorwiegend durch die Handelsgeschäfte der Investment Bank ein. Die Marktrisikopositionen ergeben sich aus dem Market-Making sowie aus dem Eigenhandel mit Aktien, Zinsinstrumenten, Devisenprodukten

Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken

Mio. CHF Per	Wealth Management & Business Banking		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Ausleihungen an Banken (brutto)	3 312	3 292	3 964
Ausleihungen an Kunden (brutto)	171 460	165 814	171 729
Ausleihungen (brutto)	174 772	169 106	175 693
Notleidende Kredite	4 420	5 032	7 001
Andere gefährdete Kredite	1 970	3 332	4 303
<b>Total gefährdete Kredite</b>	<b>6 390</b>	8 364	11 304
Wertberichtigungen für notleidende Kredite	2 346	2 749	4 245
Wertberichtigungen für andere gefährdete Kredite	484	824	1 137
<b>Total Wertberichtigungen für gefährdete Kredite</b>	<b>2 830</b>	3 573	5 382
<b>Andere Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken<sup>2</sup></b>	<b>312</b>	452	243
<b>Total Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken</b>	<b>3 142</b>	4 025	5 625
<i>davon Wertberichtigungen und Rückstellungen für Länderrisiken<sup>3</sup></i>	<i>118</i>	<i>515</i>	<i>507</i>
<b>Kennzahlen</b>			
Gefährdete Kredite in % der Bruttoausleihungen	3,7	4,9	6,4
Notleidende Kredite in % der Bruttoausleihungen	2,5	3,0	4,0
Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken in % der Bruttoausleihungen	1,8	2,4	3,2
Zugewiesene Wertberichtigungen in % der gefährdeten Kredite	44,3	42,7	47,6
Zugewiesene Wertberichtigungen in % der notleidenden Kredite	53,1	54,6	60,6

<sup>1</sup> Umfasst Global Asset Management und Corporate Center inklusive Privatbanken. Global Asset Management wies per 31. Dezember 2002 und 31. Dezember 2001 keine gefährdeten oder notleidenden Kredite aus.

<sup>2</sup> Einschliesslich Wertberichtigungen und Rückstellungen für Länderrisiken sowie Rückstellungen für Ausserbilanzverpflichtungen.

<sup>3</sup> Im vierten Quartal 2003 wurden Rückstellungen für Länderrisiken in Höhe von 318 Mio. CHF (zur Deckung von notleidenden und umgeschuldeten Forderungen bei öffentlichen und quasi-öffentlichen Schuldnern) den gegenpartiespezifischen Wertberichtigungen für Kreditrisiken zugeordnet.

und, in geringerem Umfang, mit Edelmetallen und Energie.

Group Treasury geht Marktrisiken ein, indem es das langfristige Zinssatzrisiko von den Unternehmensgruppen übernimmt, sowie durch strukturelle Wechselkursrisiken. Dabei handelt es sich um nicht handelsbezogene Positionen, die im Kapitel «Treasury» auf den Seiten 75 bis 81 näher beschrieben sind.

Weitere Marktrisiken entstehen, wenngleich in viel geringerem Umfang, in anderen Unternehmensgruppen, wiederum hauptsächlich im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten der Kunden, aber auch in Form von Zinsrisiken im Bankbuch der Privatbanken.

Jede Unternehmensgruppe verfügt über einen Chief Risk Officer (CRO), der funktional dem Group CRO unterstellt ist und für eine unabhängige Risikokontrolle des Marktrisikos verantwortlich zeichnet. Er überwacht, dass die Limiten eingehalten werden, beurteilt die Marktrisiken bei neuen Geschäften und Produkten sowie bei strukturierten Transaktionen und stellt sicher, dass das Marktrisiko in den Risikoerfassungs- und Überwachungssystemen korrekt registriert wird.

Die Methoden zur Erfassung der Marktrisiken werden auf alle Handelsgeschäfte, Wechselkurs-, Edelmetall- und Energiepositionen angewandt sowie auf die Zinsrisiken in den Bankbüchern aller Unternehmensgruppen einschliesslich Group Treasury und der unabhängigen Privatbanken.

**Risikomessung**

Der *erwartete Marktrisikoverlust* umfasst Wertberichtigungen des Handelsbuches für Preisunsicherheiten infolge mangelnder Marktliquidität oder des Fehlens eines zuverlässigen Marktpreises für ein bestimmtes Instrument sowie für das Modellrisiko aus komplexen Produkten und Transaktionen.

Der statistische Verlust wird mit der «Value at Risk (VaR)»-Methode errechnet. VaR bezifert den möglichen Verlust, welcher auf einem bestehenden Portfolio durch negative Marktveränderungen entstehen könnte – und zwar innerhalb eines geschätzten Zeitraumes, bevor Positionen verändert werden können (Halte-dauer), und innerhalb einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit. Diese Schätzungen basie-

Investment Bank			Wealth Management USA			Übrige <sup>1</sup>			UBS		
31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01	31.12.03	31.12.02	31.12.01
24 486	24 495	17 702	1 493	1 327	2 151	2 733	3 797	4 444	32 024	32 911	28 261
30 880	37 223	43 527	11 623	11 530	16 095	2 220	1 892	2 372	216 183	216 459	233 723
55 366	61 718	61 229	13 116	12 857	18 246	4 953	5 689	6 816	248 207	249 370	261 984
513	967	1 609	25	29	17	1	1	12	4 959	6 029	8 639
675	996	1 667	0	0	17	2	8	3	2 647	4 336	5 990
1 188	1 963	3 276	25	29	34	3	9	15	7 606	10 365	14 629
443	706	1 104	25	29	17	1	1	8	2 815	3 485	5 374
504	575	760	0	0	17	3	8	6	991	1 407	1 920
947	1 281	1 864	25	29	34	4	9	14	3 806	4 892	7 294
205	264	681	3	13	0	0	0	0	520	729	924
1 152	1 545	2 545	28	42	34	4	9	14	4 326	5 621	8 218
168	221	499	0	0	0	0	0	0	286	736	1 006
2,1	3,2	5,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	3,1	4,2	5,6
0,9	1,6	2,6	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,2	2,0	2,4	3,3
2,1	2,5	4,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	1,7	2,3	3,1
79,7	65,3	56,9	100,0	100,0	100,0	133,3	100,0	93,3	50,0	47,2	49,9
86,4	73,0	68,6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	66,7	56,8	57,8	62,2

ren auf einer historischen Simulation, berechnen also die Auswirkung historischer Marktbewegungen auf das heutige Portfolio. UBS legt VaR-Limiten fest basierend auf einer Haltedauer von 10 Tagen und einer Wahrscheinlichkeit von 99%, unter Bezug auf historische Daten der letzten fünf Jahre.

VaR ist ein statistisches Mass einer möglichen Volatilität der Handelserträge. Ein generell höheres VaR-Niveau geht daher üblicherweise mit einer höheren Volatilität der täglichen Handelserträge einher. Allerdings berücksichtigt ein 10-Tage-VaR weder die Auswirkung risikoreduzierender Massnahmen, welche bei negativen Marktentwicklungen getroffen werden könnten, noch entspricht er dem schlechtest möglichen Resultat, welches extreme oder ungewöhnliche Marktbedingungen bewirken könnten. Ein VaR ist deshalb nicht als wahrscheinliche Bandbreite täglicher Handelserträge zu verstehen.

Wir messen auch den VaR mit einer Haltedauer von einem Tag. Der VaR mit einer Haltedauer von einem Tag stellt den maximalen Wertverlust dar, den UBS an einem Tag auf ihrem Portfolio aller Wahrscheinlichkeit nach erleiden

könnte. Ein höherer Tagesverlust ist unter normalen Marktbedingungen statistisch gesehen nur an einem von 100 Geschäftstagen wahrscheinlich.

Alle VaR-Modelle sind zwar zukunftsorientiert, beruhen jedoch auf vergangenen Ereignissen und sind von der Qualität der verfügbaren Marktdaten abhängig. Die Qualität des VaR-Modells wird deshalb kontinuierlich durch Backtesting überwacht. Dabei werden die effektiven Erträge aus den Tagesendpositionen («Backtesting-Erträge», die Erträge aus dem Intraday-Geschäft sowie Nichthandelserträge, z.B. Erträge aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft, ausschliessen) mit dem VaR von einem Tag Haltedauer für diese Positionen verglichen. Wenn die Erträge oder Verluste höher als der VaR-Schätzwert für einen Tag Haltedauer liegen, wird von einer «Backtesting-Ausnahme» gesprochen. Wenn der VaR auf einem Konfidenzniveau von 99% berechnet wird, wird eine Backtesting-Ausnahme durchschnittlich einmal in 100 Tagen erwartet. Die Backtesting-Ergebnisse werden der Geschäftsleitung und den CROs der Unternehmens-

gruppen, dem Group CRO und, wie gesetzlich vorgeschrieben, unserer internen und externen Revisionsstelle sowie den zuständigen Aufsichtsbehörden mitgeteilt.

Den einzelnen Unternehmensgruppen wird ein angemessener Anteil der 10-Tage-VaR-Limite von UBS zugeteilt. Der höchste Anteil wird der Investment Bank eingeräumt. Innerhalb der Unternehmensgruppen wird die Limite nach Bedarf weiter heruntergebrochen. Der VaR mit einer Haltedauer von zehn Tagen bildet auch die Basis für die regulatorisch erforderliche Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos.

Der *Stressverlust* wird mittels zukunftsgerichteter, vom Verwaltungsrat genehmigter Szenarien bewertet, basierend auf Stressschocks, die regelmässig vom Group CRO überprüft und bewilligt werden. Die in unseren Standardszenarien modellierten Stresssituationen umfassen sowohl Krisen an den Märkten für Aktien und Unternehmensanleihen und in den Emerging Markets als auch extreme Währungs- und Zinssatzbewegungen. Diese Stresssituationen werden ständig überprüft und bei Bedarf angepasst, um Änderungen der Marktverhältnisse und der wirtschaftlichen Bedingungen zu berücksichtigen. Wir überwachen unsere Positionen auch mittels spezifischer Szenarien, die auf einzelne Sektoren ausgerichtet sind oder auf aktuellen Themen basieren. Bei Bedarf legen wir auch Stressverlustlimiten für das Marktrisiko der Unternehmensgruppen fest.

Der Value at Risk und die Stressverlustlimiten für das Marktrisiko stellen die wichtigsten Kontrollen bei UBS für die Risiken aus den täglichen Schwankungen der Marktpreise dar. Daneben verwendet UBS jedoch zur Vermeidung von Risikokonzentrationen noch zusätzliche Kontrollen, die insbesondere auch die veränderte Preisvolatilität, Markttiefe und Liquidität erfassen. Dazu zählen Kontrollen individueller Marktrisikovariablen – beispielsweise individueller Zins- oder Wechselkursschwankungen – sowie des Emittentenrisikos.

Das Emittentenrisiko umfasst das Verlustrisiko, das bei Wertpapieren und anderen handelbaren Verpflichtungen aus kreditspezifischen und anderen «Ereignissen» sowie schliesslich aus der Zahlungsunfähigkeit und aus einem Konkurs des Emittenten oder Schuldners entsteht. Bei der Risikomessung verfolgen wir einen umfassenden Ansatz, der sowohl Schuldpapiere als auch

Aktien einbezieht. Dabei werden sowohl physisch gehaltene Bestände als auch synthetische Positionen aus Termingeschäften, Optionen, Default Swaps und weiteren derivativen Finanzinstrumenten berücksichtigt. Im Berichtsjahr verbesserten wir die Messung des potenziellen Verlusts, indem wir bei den Ausfällen die potenziellen Wiedereingänge berücksichtigten, die je nach Art der Forderung, Rating und Vorrang unterschiedlich sind. Die Positionen werden unter Berücksichtigung der Tiefe und Liquidität des jeweiligen Marktes überwacht. Alle grossen Positionen unterliegen einer ständigen Kontrolle im Hinblick auf eine Veränderung der Marktbedingungen sowie auf spezifische Informationen zum Segment öffentlicher Emittenten – beispielsweise zur Entwicklung der relativen Spreads.

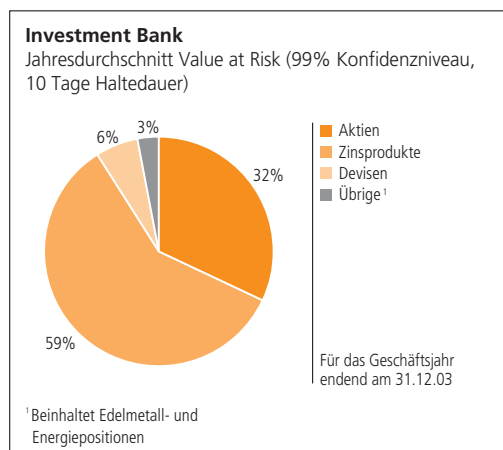
Emittentenrisikopositionen aus Papieren von Emittenten aus Ländern mit einem Länderrisikoplatfond werden zudem im Rahmen der Länderisikomessung überprüft.

### **Entwicklung der Marktrisiken**

Die Anlegerstimmung, die 2002 aufgrund zahlreicher Unternehmensskandale auf einen Tiefstand gesunken war, erholte sich im Berichtsjahr, insbesondere ab dem zweiten Quartal, kontinuierlich. Des Weiteren profitierten die Fixed-Income-Märkte vom allgemein niedrigen Zinsniveau 2003, da sich die Investoren nach Anlagen mit höheren Renditen umsahen. Die Entwicklung der Zinsmärkte, vor allem in den USA, wirkte sich belebend auf die Aktienmärkte aus: Der Handel zog an, und in der zweiten Jahreshälfte belebte sich auch das IPO-Geschäft. Doch die Volatilität erreichte im Jahresverlauf immer wieder hohe Werte. Aufgrund des niedrigen Zinsniveaus nahmen im US-amerikanischen Hypothekenmarkt die vorzeitigen Rückzahlungen zu. Im Juli/August setzte bei den Treasuries eine Verkaufswelle ein, und die Renditekurve stieg stark an. Ausserdem verlor der US-Dollar 2003 gegenüber anderen Währungen an Boden, insbesondere gegenüber dem Euro, der im Dezember auf den höchsten Stand seit seiner Einführung 1999 kletterte.

Vor diesem Hintergrund betrug das Marktrisiko der Investment Bank (auf der Basis des 10-Tage-VaR mit einem Konfidenzintervall von 99%) am 31. Dezember 2003 411 Millionen Franken. Der Durchschnittswert für 2003 lag bei 354 Millionen Franken. Das Marktrisiko ist so-





mit im Vergleich zum Jahresendstand 2002 von 310 Millionen Franken und zum Durchschnittswert 2002 von 275 Millionen Franken gestiegen. Dieser Anstieg ist in erster Linie auf den Ausbau unseres Geschäfts mit festverzinslichen Pro-

dukten, Zinsen und Devisen – vor allem US-Unternehmensanleihen und Asset-Backed Securities – zurückzuführen. In geringerem Masse trugen auch unsere Engagements in Emerging Markets zum Marktrisikoanstieg bei. Der durchschnittliche VaR des Zinsgeschäfts für 2003 erhöhte sich entsprechend von 219 Millionen Franken auf 323 Millionen Franken, während der VaR des Aktiengeschäfts für 2003 ungefähr dem Wert von 2002 entsprach. Wie die Grafik zu Backtesting-Erträgen und VaR auf Seite 72 zeigt, bewegte sich der VaR der Investment Bank während des Jahres insgesamt meist in einer engen Bandbreite. Er stieg jedoch jeweils vorübergehend an, wenn in den Emerging Markets gezielt Chancen genutzt wurden.

Wie der VaR war auch der Stressverlust der Investment Bank – definiert als das schlimmste unserer Standardszenarien – für 2003 insgesamt etwas höher als 2002. Die festgesetzte Limite wurde jedoch eingehalten.

### Investment Bank: Value at Risk (99% Konfidenzniveau, 10 Tage Haltedauer)

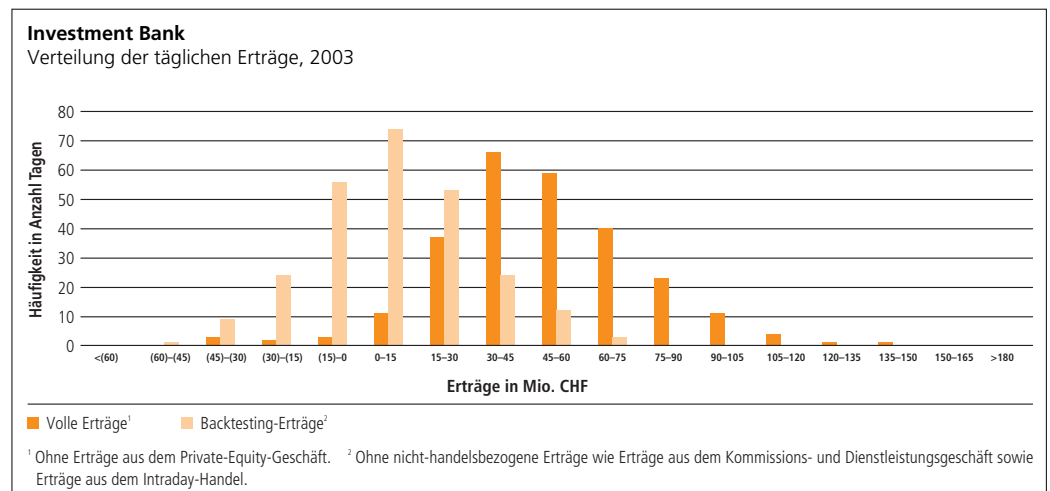
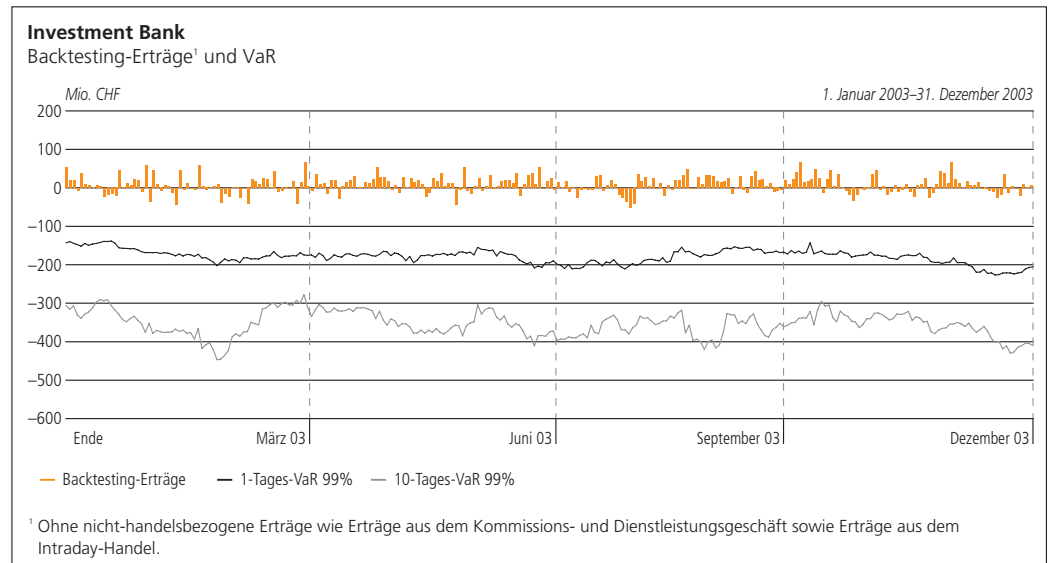
Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.03				Geschäftsjahr endend am 31.12.02				Geschäftsjahr endend am 31.12.01			
	Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.03	Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.02	Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.01
<b>Risikoart</b>												
Aktien	142	194	171	160	123	293	177	178	124	455	181	157
Zinsprodukte	251	437	323	395	162	303	219	281	128	300	183	226
Devisen	7	82	31	28	6	100	35	10	9	91	29	26
Übrige <sup>1</sup>	7	51	15	10	4	113	30	13	2	14	6	5
Diversifizierungseffekt	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(186)	(182)	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(186)	(171)	<sup>2</sup>	<sup>2</sup>	(146)	(143)
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>447</b>	<b>354</b>	<b>411</b>	<b>198</b>	<b>390</b>	<b>275</b>	<b>310</b>	<b>180</b>	<b>470</b>	<b>252</b>	<b>271</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Edelmetall- und Energiepositionen. <sup>2</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifizierungseffekt nicht aussagekräftig.

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

Mio. CHF	Limiten	Geschäftsjahr endend am 31.12.03				Geschäftsjahr endend am 31.12.02				Geschäftsjahr endend am 31.12.01			
		Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.03	Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.02	Mini- mum	Maxi- mum	Durch- schnitt	31.12.01
<b>Unternehmensgruppen</b>													
Investment Bank <sup>1</sup>	450	290	447	354	411	198	390	275	310	180	470	252	271
Wealth Management USA	50	8	21	14	17	11	36	19	14	13	37	20	24
Global Asset Management Wealth Management & Business Banking <sup>2</sup>	30	7	16	11	8	7	13	9	9				
Corporate Center <sup>2,3</sup>	50	1	5	2	1	4	9	5	4	4	5	5	5
Reserven <sup>1</sup>	150	40	83	58	49	30	64	40	62	31	63	37	41
Diversifizierungseffekt	150	<sup>4</sup>	<sup>4</sup>	(76)	(72)	<sup>4</sup>	<sup>4</sup>	(68)	(87)	<sup>4</sup>	<sup>4</sup>	(49)	(36)
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>297</b>	<b>462</b>	<b>363</b>	<b>414</b>	<b>211</b>	<b>374</b>	<b>280</b>	<b>312</b>	<b>192</b>	<b>482</b>	<b>266</b>	<b>305</b>

<sup>1</sup> Ein Teil der Reserven wurde über das Jahresende 2003 der Investment Bank zugeteilt, jedoch nicht verwendet. <sup>2</sup> Die Privatbanken werden bis und mit 30. Juni 2003 in Wealth Management & Business Banking und seit dem 1. Juli 2003 im Corporate Center ausgewiesen. <sup>3</sup> Corporate Center VaR beinhaltet Zinssatzrisiko im Bankbuch von Group Treasury sowie, seit dem 1. Juli 2003, von den Privatbanken. <sup>4</sup> Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifizierungseffekt nicht aussagekräftig.



Die Marktrisikopositionen der übrigen Unternehmensgruppen und des Corporate Centers beeinflussen den Gesamt-VaR von UBS lediglich geringfügig, wie die Tabelle auf der vorhergehenden Seite zeigt.

Trotz der zeitweilig hohen Marktvolatilität verzeichnete UBS im Berichtsjahr keine Backtesting-Ausnahmen, die den Aufsichtsbehörden zu melden gewesen wären. Es gilt dabei zu beachten, dass es sich bei den Erträgen in der oben stehenden Grafik «Backtesting-Erträge und VaR» um so genannte Backtesting-Erträge handelt. Sie schliessen also Nichthandels-erträge wie Erträge aus dem Dienstleistungs- und Kommissionsgeschäft sowie dem Intraday-

Geschäft aus, da diese im Zusammenhang mit dem Backtesting nicht erfasst werden dürfen. Diese Backtesting-Erträge sind im obigen Histogramm dargestellt, zusammen mit den täglichen Gesamterträgen jeglicher Herkunft innerhalb der Geschäftseinheit Investment Banking & Securities.

Durch die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Handelsgeschäfts, insbesondere im Bereich festverzinsliche Produkte, ist unser Marktrisiko bereits schrittweise gestiegen. Aufgrund des erfolgreichen Wachstums und der zunehmenden Marktchancen hat UBS beschlossen, die VaR-Limite für die Investment Bank – die seit 1999 nicht verändert wurde – zu erhöhen. 2004

wird die VaR-Limite für die Investment Bank auf 600 Millionen Franken und jene für UBS als Ganzes auf 750 Millionen Franken erhöht.

### Operationelles Risiko

Als operationelles Risiko gilt das Risiko eines Verlustes infolge eines Mangels oder Versagens von internen Prozessen, Menschen und Systemen oder aufgrund von externen Ereignissen, ob absichtlich oder zufällig herbeigeführt oder natürlichen Ursprungs. Dieses Risiko ist Bestandteil aller Aktivitäten von UBS. Operationelles Risiko entsteht nicht nur durch die Geschäfte, die wir als Finanzdienstleister tätigen, sondern auch durch die Tatsache, dass wir als Unternehmen Arbeitgeber sind, der Immobilien besitzt und nutzt, und für uns sowie für Kunden Vermögenswerte, einschliesslich Informationen, halten. Unsere Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos sind nicht darauf ausgerichtet, das Risiko per se zu eliminieren. Vielmehr sollen sie gewährleisten, dass das operationelle Risiko die von der Geschäftsleitung festgelegten Limiten nicht überschreitet und dass wir über die nötigen Informationen verfügen, um Entscheidungen über zusätzliche Kontrollen, Änderungen von bestehenden Kontrollen oder über risikomindernde Massnahmen zu treffen.

### Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos

Jeder Funktion, sei sie mit Front-, Kontroll- oder Logistikaufgaben betraut, obliegt die Verantwortung für die Bewirtschaftung ihrer eigenen operationellen Risiken. Sie ist dabei darauf angewiesen, dass die anderen Einheiten ihre Verantwortung ebenfalls wahrnehmen. Diese gegenseitige Abhängigkeit bildet die Basis unserer Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos. Die verschiedenen Geschäfts-, Kontroll- und Logistikeinheiten üben eine gegenseitige Kontrolle aus und unterstehen dabei der unabhängigen Aufsicht des Group CRO und des Group Head of Operational Risk. Damit ist eine gewisse Unabhängigkeit bei Risikoentscheidungen gewährleistet.

Jede Funktion definiert die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Gemeinsam mit den anderen Einheiten werden eine angemessene Funktionstrennung gewährleistet, die Verantwortlichkeiten klar geregelt, und es wird sicher-

gestellt, dass sämtliche Risiken abgedeckt und die gegenseitigen Abhängigkeiten identifiziert sind. Diese Analyse bildet die Grundlage zur Festlegung unserer Kontrollziele und -standards. Wir berücksichtigen die zu schützenden Werte und Interessen, bestimmen und klassifizieren die Ereignisse, die operationelle Risiken bergen – von alltäglichen Problemen bei der Kontoabstimmung bis hin zu möglichen schwer wiegenden Ereignissen wie Betrug – und beurteilen die potenziellen Auswirkungen dieser Ereignisse. Es ist unmöglich, die Risiken vollständig zu eliminieren – weil Fehler und Unfälle immer passieren können –, und es ist auch nicht unbedingt kosteneffizient, dies zu tun, selbst wenn es theoretisch möglich ist. Deshalb haben wir uns für einen risikobasierten Ansatz entschieden.

Die Einhaltung der Kontrollen muss kontinuierlich überwacht und deren Wirksamkeit beurteilt werden. Dieser Prozess kann durch die Identifikation und Beobachtung gewisser Indikatoren unterstützt werden, beispielsweise der Anzahl und der Zeitdauer nicht abgestimmter Positionen in Kontokorrentkonten und Depots. Diese Indikatoren können als Frühwarnsignale für ein erhöhtes Risiko oder die Nichteinhaltung von Standards dienen.

Wenn «Ereignisse» eintreten, die operationelle Risiken nach sich ziehen – aufgrund des Versagens von Prozessen, Menschen oder Systemen –, analysieren wir ihre Ursachen sowie die Implikationen für unsere Kontrollgrundsätze. Ein Ereignis, beispielsweise ein Virusangriff oder eine Kundenbeschwerde, führt nicht immer zu einem direkten oder indirekten finanziellen Verlust, kann jedoch ein Hinweis darauf sein, dass Standards nicht eingehalten werden oder nicht wirksam sind und entsprechende Massnahmen ergriffen werden müssen.

UBS führt eine Datenbank über finanzielle Ereignisse (Gewinne und Verluste) und deren Ursachen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Verluste aus einem einzigen Ereignis unterschiedlich entstehen können: Bei einigen entstehen keine effektiven, finanziell direkt messbaren Kosten (beispielsweise Verluste durch eine Unterbrechung der Geschäftstätigkeit); oder aber die eigentlichen Auswirkungen sind im Vergleich zu den effektiven finanziellen Kosten (beispielsweise bei einer Busse der Aufsichtsbehörden) gravierend. Es besteht zudem kein direkter Zusammenhang zwischen der

Höhe des Risikos und den effektiven finanziellen Verlusten oder der Häufigkeit ihres Auftretens. Sie geben im besten Fall einen Hinweis darauf.

Anhand der gewonnenen Daten überwachen wir das operationelle Gesamtrisiko des Unternehmens und prüfen, ob es innerhalb angemessener Limiten liegt. Diese Daten werden schliesslich auch die Grundlage für die Messung des operationellen Risikos und die Bestimmung des Mindestkapitals bilden, das gemäss der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung («Basel II») zur Unterlegung von operationellen Risiken erforderlich sein wird.

Informationen über externe Ereignisse, beispielsweise Betrugsfälle bei anderen Institutionen, können als nützlicher Massstab zur Beurteilung unserer Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos beigezogen werden. Die detaillierten Informationen, die für eine solche Beurteilung benötigt werden, sind allerdings in der Regel nur in denjenigen seltenen Fällen zugänglich, in denen ein unabhängiger offizieller Untersuchungsbericht veröffentlicht wurde.

#### **Messung des operationellen Risikos**

Die Messung des operationellen Risikos ist aus verschiedenen Gründen schwierig: Bis das operationelle Risiko sichtbar wird, kann nach der zugrunde liegenden Handlung oder dem Ereignis teilweise viel Zeit vergehen; die Ereignisse, die zu Verlusten aus operationellen Risiken führen können, sind stark kontextabhängig; zuverlässige Daten sind rar und werden es vorerst wohl auch bleiben. Letztlich hängt das operationelle Risiko massgeblich von den Anstrengungen des

Managements, die Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos konsequent anzuwenden, sowie von der Wirksamkeit unserer Versicherungsdeckung ab. Es ist uns jedoch möglich, für das operationelle Risiko den «erwarteten» oder «durchschnittlichen» Verlust zu bestimmen. Seit 2003 sind die Unternehmensgruppen verpflichtet, einen Betrag für den jährlichen erwarteten Verlust aus operationellen Risiken zu budgetieren. Ausserdem entwickeln wir gegenwärtig ein Modell zur Messung des statistischen Verlusts nach dem Ansatz von Basel II (Advanced Measurement Approach).

Bei der Messung des Stressverlusts betrachten wir vor allem extreme, aber plausible Ereignisse (beispielsweise bedeutende Rechtsfälle oder extreme physische Katastrophen) und definieren die Massnahmen, die das Management zur Begrenzung der möglichen Verluste ergreifen kann. Die gleiche Analysemethode bildet auch die Grundlage für die Erstellung von Notfall- und Krisenplänen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit bei extremen Ereignissen, die einen begrenzten Bereich (beispielsweise ein IT-System oder einen Server) oder einen bedeutenden Teil unseres Geschäfts (beispielsweise alle Aktivitäten an einem Standort) betreffen können. Diese Pläne ergänzen die im Tagesgeschäft integrierten Kontrollen des operationellen Risikos.

Die Entwicklung von Branchenstandards ist noch nicht abgeschlossen. Unsere Grundsätze zur Bewirtschaftung des operationellen Risikos entsprechen unseres Erachtens jedoch der aktuellen «Best Practice» und bilden eine gute Grundlage für die Erfüllung der Eigenkapitalanforderungen von Basel II.

# Treasury

Der Group Treasurer zeichnet für die Treasury-Aktivitäten von UBS verantwortlich. Diese umfassen die Bewirtschaftung der meisten nicht handelsbezogenen Marktrisiken, die ausserhalb der Investment Bank entstehen, die Refinanzierung sowie die Bewirtschaftung der Liquiditätsposition und des Eigenkapitals.

## Bewirtschaftung des Zinsrisikos

Die meisten nicht handelsbezogenen Zinsrisiken werden von den Geschäftseinheiten, in denen sie entstehen, einer der beiden zentralisierten Risikobewirtschaftungseinheiten zugewiesen, d.h. Group Treasury oder der Einheit Cash and Collateral Trading (CCT) der Investment Bank. Diese Einheiten bewirtschaften die Risiken so, dass das gesamte Netting-Potenzial von UBS ausgeschöpft wird. Eine Ausnahme bilden die unabhängigen Private-Banking-Tochtergesellschaften, die ihre nicht handelsbezogenen Zinsrisiken eigenständig bewirtschaften. Deren Zinsrisiken haben jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Situation von UBS als Ganzes.

Risiken aus langfristigen, auf Schweizer Franken lautenden Transaktionen mit festen Fälligkeiten werden durch individuelle Back-to-Back-Transaktionen an Group Treasury übertragen. Risiken aus kurzfristigen, auf Schweizer Franken lautenden Transaktionen mit festen Fälligkeiten sowie aus allen auf eine andere Währung lautenden Transaktionen werden in der Regel CCT zugeteilt. Kontokorrent- und Sparkonten von Kunden sowie viele andere Produkte von Wealth Management & Business Banking dagegen weisen keine vertraglich festgelegte Fälligkeit auf, oder ihre Zinssätze sind nicht direkt mit den Marktzinsen verknüpft. Daher können diese Zinsrisiken nicht durch direkte Back-to-Back-Transaktionen übertragen werden. Stattdessen werden diese Zinsrisiken zusammengefasst («gepoolt») und mithilfe eines Replikationsportfolios übertragen. Ein Replikationsportfolio ist ein Portfolio mit revolving Transaktionen zwischen der entsprechenden Geschäftseinheit und Group Treasury zu Marktkursen, welches das durchschnittliche Cashflow- und Zinsbindungsverhalten der «gepoolten» Kundentransaktionen

weitestgehend nachbildet. Die Strukturen und Parameter der Replikationsportfolios werden auf der Grundlage langfristiger Beobachtungen des Markt- und Kundenverhaltens festgelegt und periodisch überprüft. Dank dieses Prozesses werden die Ergebnisse der einzelnen Geschäftseinheiten bestmöglich vom Risiko aus Marktzinsänderungen befreit, wobei die Marge auf den Produkten trotzdem gesichert wird. Group Treasury geht auf Marktzinssätzen basierende Positionen ein, die es im Rahmen der gesetzten Limiten und seines Aufgabenbereichs bewirtschaften kann. In den Jahren 2002 und 2003 war das Zinsniveau in der Schweiz ausserordentlich niedrig und die Kundennachfrage nach Anlagekonten mit variablen Zinssätzen stieg. Dies zog vorübergehende, von den langfristigen Beobachtungen abweichende Anpassungen des Modells nach sich, welches das Kundenverhalten repliziert.

Ein bedeutender Teil der Zinsrisiken entsteht auch im Zusammenhang mit nicht geschäftsbezogenen Bilanzpositionen, beispielsweise bei der Finanzierung von Bankimmobilien, bei Kapitalbeteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie bei der Anlage unseres Eigenkapitals. Das Risiko aus diesen nicht geschäftsbezogenen Positionen wird ebenfalls Group Treasury zugewiesen. Dazu wird ein Replikationsportfolio gebildet, welches in diesem Fall das gewünschte Anlage- oder Finanzierungsprofil weitestgehend nachbildet.

Nach Ausschöpfung des unternehmensinternen Netting-Potenzials nimmt Group Treasury die noch erforderliche Bewirtschaftung/Absicherung seiner konsolidierten Positionen über die Handelseinheiten der Investment Bank vor – die einzigen Schnittstellen zu den externen Märkten für herkömmliche und derivative Produkte.

Für das Zinsrisiko verwendet Group Treasury

neben dem Standardparameter zur Messung des Marktrisikos – dem Value at Risk (VaR) – hauptsächlich die folgenden drei Messgrössen:

- Die Zinssensitivität drückt die Auswirkung eines parallelen Anstiegs der Zinssätze um einen Basispunkt (0,01%) auf den Fair Value (Netto-Barwert) der Zinsrisikopositionen aus.
- Die «Economic Value Sensitivity» bezeichnet die potenzielle Änderung des Fair Value der Zinsrisikopositionen von Group Treasury im Fall einer abrupten Änderung des allgemeinen Zinsniveaus (Zinsschock).
- Der «Net Interest Income at Risk» entspricht der potenziellen Veränderung des Zinserfolgs, die sich aufgrund von unvorteilhaften Schwankungen der Zinssätze über die nächsten zwölf Monate ergibt.

Die Messung der Zinssensitivität gibt keine Hinweise auf potenzielle Verluste. Die Methoden «Economic Value Sensitivity» und «Net Interest Income at Risk» messen potenzielle Verluste aus Zinsrisiken unter unterschiedlichen, sich jedoch ergänzenden Gesichtspunkten. Die Messgrösse für die «Economic Value Sensitivity» ist langfristig ausgerichtet und bezieht sich

auf das gesamte Buch, da sie den Barwert aller zukünftigen Cashflows, die aus bestehenden Bilanzpositionen hervorgehen, berücksichtigt. Die Messgrösse für den «Net Interest Income at Risk» hingegen berücksichtigt ausschliesslich den Zinsbindungseffekt aller über die nächsten zwölf Monate fälligen Positionen und stellt daher eine kurzfristigere Betrachtungsweise dar. Wir bewerten das Risiko bei allen drei Messmethoden sowohl mit dem als auch ohne das Replikationsportfolio für unser Eigenkapital. Wenn dieses Replikationsportfolio nicht berücksichtigt wird, steigt der Messwert bei allen drei Methoden.

#### Entwicklung des Zinssatzrisikos

Da wir deutlich mehr Transaktionen in Fremdwährungen abwickeln, haben wir im Jahr 2002 beschlossen, unser Eigenkapital nicht mehr nur in reinen Schweizer-Franken-Anlagen zu investieren, sondern in ein aus den wichtigsten Währungen bestehendes Portfolio zu diversifizieren. Unser Eigenkapital ist zurzeit zu längerfristigen, festen Zinssätzen in Schweizer Franken, US-Dollars, britischen Pfund und Euros investiert.

#### Zinssatz-Sensitivität des Bankbuchs

Per 31.12.03 Tausend CHF pro Basispunkterhöhung	Innerhalb 1 Monats	1 bis 3 Monate	3 bis 12 Monate	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Total
CHF	(44)	(57)	(64)	(110)	44	(231)
USD	41	(42)	(28)	(65)	676	582
EUR	7	(3)	41	168	12	225
GBP	0	(2)	(52)	75	560	581
JPY	0	0	0	(4)	0	(4)
Andere	0	0	0	(1)	(2)	(3)
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>4</b>	<b>(104)</b>	<b>(103)</b>	<b>63</b>	<b>1290</b>	<b>1150</b>
davon Eigenkapital-Replikationsportfolio (CHF)	6	30	270	4132	3635	8073
davon Eigenkapital-Replikationsportfolio (USD)	2	4	104	2102	2131	4343
davon Eigenkapital-Replikationsportfolio (EUR)	0	1	17	286	204	508
davon Eigenkapital-Replikationsportfolio (GBP)	0	1	6	113	80	200
<b>Total Eigenkapital-Replikationsportfolio</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>397</b>	<b>6633</b>	<b>6050</b>	<b>13124</b>
Bankbuch ohne Eigenkapital-Replikationsportfolio (Total)	(4)	(140)	(500)	(6570)	(4760)	(11974)

<sup>1</sup> Bankbuch beinhaltet Anpassungen der Replikationsportfolios variabel verzinslicher Geschäfte.

#### Risikoveränderung aufgrund verschiedener Berechnungsmethoden

Mio. CHF	Per		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Net Interest Income at Risk	(233)	(151)	(313)
Economic Value Sensitivity	(1169)	(1246)	(1319)

Am 31. Dezember 2003 betrug die Duration des Schweizer-Franken-Portfolios durchschnittlich 3,4 Jahre bei einer Zinssensitivität von 8,07 Millionen Franken pro Basispunkt. Das US-Dollar-Portfolio wies eine Duration von 4,4 Jahren und eine Sensitivität von 4,34 Millionen Franken pro Basispunkt auf. Beim Euro-Portfolio belief sich die Duration auf 3,3 Jahre bei einer Sensitivität von 0,51 Millionen Franken pro Basispunkt und beim Pfund-Portfolio auf 3,2 Jahre bzw. 0,20 Millionen Franken.

Die Zinssensitivität dieser Anlagen steht in direktem Verhältnis zur gewählten Anlagedauer. Bei einer deutlich kürzeren Anlagedauer würden zwar die Zinssensitivität und die «Economic Value Sensitivity» unserer Treasury-Positionen reduziert, der «Net Interest Income at Risk» und die Volatilität unserer Zinserträge aber würden steigen.

Die Tabelle auf Seite 70 zeigt die Zinssensitivität all unserer Zinsrisikopositionen am 31. Dezember 2003. Das erste Zwischentotal entspricht der Sensitivität einschliesslich des Replikationsportfolios für das Eigenkapital, während dieses Portfolio im deutlich höheren Gesamttotal nicht berücksichtigt ist.

Die Tabelle auf Seite 70 zeigt die Risikoveränderung zwischen dem 31. Dezember 2001 und dem 31. Dezember 2003 nach den beiden Messmethoden «Economic Value Sensitivity» und «Net Interest Income at Risk».

Unter den verschiedenen analysierten Zinsszenarien stellt der aufgeführte Betrag für den «Net Interest Income at Risk» den ungünstigsten Fall dar; es handelt sich dabei um die Simulation eines Zinssatzschocks (Parallelbewegung) von –200 Basispunkten. Am 31. Dezember 2003 entsprach die Differenz zwischen dem Schockszenario und dem Szenario mit konstanten Marktsätzen einer Minderung des gesamten Jahreszinsenerfolgs in Höhe von 233 Millionen Franken, verglichen mit 151 Millionen Franken am 31. Dezember 2002.

Der Wert für die «Economic Value Sensitivity» zeigt die Auswirkung eines negativen Zinssatzschocks von 100 Basispunkten. Ein sprunghafter Zinsanstieg um 100 Basispunkte hätte demnach per 31. Dezember 2003 einen Rückgang des Fair Value um 1169 Millionen Franken und per 31. Dezember 2002 um 1246 Millionen Franken zur Folge gehabt.

## Liquiditätsbewirtschaftung und Finanzierung

UBS generiert aufgrund ihrer umfangreichen Geschäftsaktivitäten automatisch Aktiv- und Passivpositionen, die nach Märkten, Produkten und Währungen breit diversifiziert sind. Dadurch verringert sich unsere Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen, und es entstehen zahlreiche Anlagemöglichkeiten, die wiederum das Liquiditätsrisiko reduzieren. Dank eines zentralisierten Ansatzes zur Finanzierung und Liquiditätsbewirtschaftung können wir diese Vorteile vollumfänglich nutzen.

Der Finanzierungs- und Liquiditätsbewirtschaftungsprozess wird von Group Treasury und CCT gemeinsam getragen. Group Treasury obliegt die Erarbeitung eines umfassenden Konzepts, während CCT die Transaktionen für die betriebliche Cash- und Sicherheitenbewirtschaftung gemäss den bestehenden Vorgaben durchführt. Diese zentral gesteuerte Cash- und Sicherheitenbewirtschaftung ermöglicht eine straffe Kontrolle unserer globalen Liquiditätslage sowie des Bestands an hochliquiden Wertschriften.

### Vorgehensweise bei der Liquiditätsbewirtschaftung

Ziel unserer alle Niederlassungen und Tochtergesellschaften einschliessenden Liquiditätsbewirtschaftung ist es, ausreichend Liquidität für die rechtzeitige Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen sicherzustellen und dabei die Möglichkeit zur raschen Nutzung strategischer Marktchancen offen zu halten. Unser integriertes Liquiditätsbewirtschaftungssystem zeigt alle erwarteten Cashflows sowie die Verfügbarkeit erstklassiger Sicherheiten auf, die bei Bedarf zusätzlich für Finanzierungszwecke eingesetzt werden können. Die Risikolimiten werden von der Konzernleitung festgelegt und von Group Treasury überwacht, während das Liquiditätsrisiko der Bank regelmässig vom Treasury Committee unter der Leitung des Treasurer beurteilt wird. Ausserdem wurden ausführliche Notfallpläne für das Krisenmanagement bei Liquiditätsengpässen entwickelt. Sie wurden in unser «Global Crisis Management Concept» integriert, das alle Arten von Krisensituationen abdeckt. Regionale Ausschüsse überwachen die Märkte, in denen UBS tätig ist, um potenzielle Gefahren zu identifizieren. Sie erstatten Group Treasury

UBS-spezifisches Krisenszenario: Liquiditätslücke und Krisenfinanzierung

Mrd. CHF	Per				
	31.12.03	30.9.03	30.6.03	31.3.03	31.12.02
Liquiditätslücke im Krisenfall	(36)	(35)	(36)	(42)	(26)
Gesicherte Krisenfinanzierung	74	81	78	72	71
Nettoposition	38	46	42	30	45

regelmässig Bericht. Im Falle einer Liquiditätskrise würden regionale Task Forces unter der Führung der verantwortlichen Geschäftsleitung die erforderlichen Notfallpläne umsetzen.

Die Liquidität wird unter Einbezug einer Reihe möglicher Szenarien und Stressfaktoren beurteilt und bewirtschaftet. Es werden sowohl Szenarien unter normalen Marktbedingungen als auch unter Stressbedingungen, einschliesslich UBS-spezifischer und allgemeiner Marktkrisen, analysiert.

Die Grundlage für diese Stressanalysen bildet die Aufteilung der Aktiven und Passiven entsprechend ihrer vertraglichen Laufzeiten. Diese Gliederung, die in der Anmerkung 29 im Anhang zur Konzernrechnung zu finden ist, zeigt die «Cash-flow Ladder» von UBS per 31. Dezember 2003 im Rahmen eines üblichen Geschäftsgangs.

Aus der oben stehenden Tabelle ist ersichtlich, wie sich eine kumulative Liquiditätslücke über 30 Tage in einer UBS-spezifischen Krisensituation während des Berichtsjahres ausgewirkt hätte und wie hoch die verfügbare Krisenfinanzierung zur Beseitigung eines möglichen Ungleichgewichts gewesen wäre. Die in der Tabelle dargestellte besicherte Krisenfinanzierung gilt nur für Wertschriften, die von den wichtigsten Zentralbanken als Pfand akzeptiert werden, und setzt die Anwendung von an das Krisenniveau angepassten Sicherheitsmargen voraus. Dabei wird unserem zusätzlichen Bestand an liquiden Titeln nicht Rechnung getragen, die zur besicherten Finanzierung auf dem Interbankmarkt eingesetzt werden könnten. Ausserdem wird davon ausgegangen, dass keine Krisenfinanzierung auf unbesicherter Basis erfolgen würde.

Diese Ergebnisse stellen ein Worst-Case-Szenario dar, bei dem sich die Gesamtliquidität von UBS gleich in mehrfacher Hinsicht über alle Märkte, Währungen und Produkte hinweg in Mitleidenschaft gezogen sieht. Im Rahmen dieses Szenarios wird unter anderem angenommen, dass UBS keine ihrer unbesicherten Verbindlichkeiten, einschliesslich sämtlicher fällig werden-

der Geldmarktpapiere (am 31. Dezember 2003 ausstehend: 58 Milliarden Franken), erneuern kann, wie dies beispielsweise nach einer massiven Herabstufung des Kreditratings von UBS der Fall wäre. Berücksichtigt werden zudem potenzielle Liquiditätsabflüsse, die auf Eventualverpflichtungen zurückzuführen sind und insbesondere aus der Beanspruchung gewährter Kreditlimiten resultieren. Andere Eventualverpflichtungen wie Garantien und Akkreditive werden in diese Analyse ebenfalls mit einbezogen, obwohl sie weniger gefährdet sind, da es sich dabei im Allgemeinen nicht um vorbehaltlose Verpflichtungen handelt, sondern andere, unabhängige Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Im Rahmen dieses Szenarios wird des Weiteren damit gerechnet, dass bei einer Krise die Retailgelder versiegen und enorme Beträge von Einlagen, Kontokorrent- und Sparkonten abgezogen werden. Schliesslich wird davon ausgegangen, dass nur beschränkt auf den «Pool» von Kundensicherheiten zugegriffen werden kann, weil während einer solchen Krise auch Securities-Lending-Geschäfte widerrufen werden.

UBS überprüft regelmässig die nicht beanspruchten Kreditlimiten sowie die mit einer allfälligen Herabstufung ihrer Kreditratings verbundenen latenten Liquiditätsrisiken. «Rating Trigger»-Klauseln – insbesondere im Falle von Derivatkontrakten – können einen sofortigen Mittelabfluss bewirken, wenn Derivatpositionen aufgelöst oder zusätzliche Sicherheiten geliefert werden müssen. Auch wenn das Rating von UBS auf «Sub-Investment Grade» zurückgestuft würde, hätten diese «Rating Triggers», auf isolierter Basis betrachtet, allerdings kaum einen wesentlichen Einfluss auf die Liquiditätslage der Bank. Trotzdem werden die damit verbundenen Risiken ständig überwacht. Neue «Rating Trigger»-Klauseln mit möglicherweise bedeutenden Konsequenzen müssen von der zuständigen Stelle ausdrücklich genehmigt werden.

UBS wickelt zwar Transaktionen über nicht konsolidierte Special Purpose Entities ab, doch



ist ihre Finanzierung und Liquidität nicht massgeblich von diesen Einheiten abhängig. Auch ein unmöglich gewordener Zugriff auf gewisse oder alle diese Finanzkanäle hätte nur einen unwesentlichen Einfluss auf die Liquiditätsressourcen von UBS. Alle wichtigen Liquiditätsquellen von UBS werden über vollkonsolidierte Einheiten erfasst und sind in den oben beschriebenen Szenarioanalysen enthalten.

### Finanzierungsquellen und Ansatz

Aufgrund der nach Märkten, Produkten und Währungen diversifizierten Finanzierungsquellen verfügen wir über eine ausgeglichene Struktur der Passiven, die eine stabile Finanzierung selbst bei instabilen Märkten ermöglicht. Auf Basis dieser breiten Diversifikation und dank unserer zentral gesteuerten Liquiditätsbewirtschaftung können wir eine Strategie verfolgen, die auf die Finanzierung der Geschäftsaktivitäten zu tiefstmöglichen Kosten ausgerichtet ist.

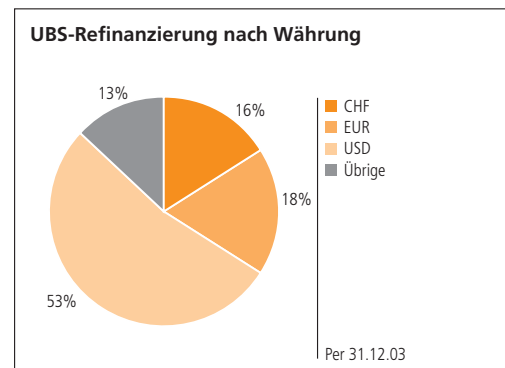
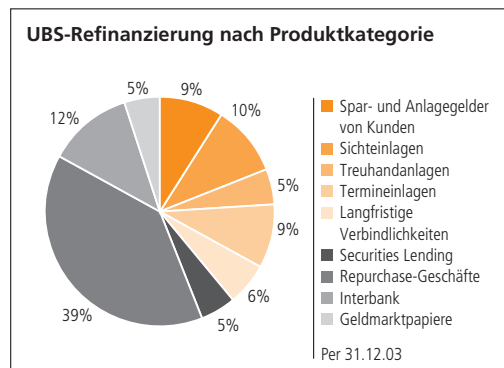
In diesem Zusammenhang ist das starke inländische Retailgeschäft von UBS eine sehr wertvolle, kostengünstige und verlässliche Finanzierungsquelle. Ausserdem können wir durch unsere kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungsprogramme in Europa, den USA und in Asien unseren Kunden einerseits spezialisierte Anlagen anbieten und andererseits weltweit effizient von institutionellen und privaten Investoren Mittel aufnehmen. So wird die Abhängigkeit von einer einzelnen Finanzierungsquelle wirksam verringert.

Wir planen unsere mittel- und langfristigen Finanzierungsaktivitäten, indem wir ein Finanzierungsprofil der Bilanz erstellen, das die effektive Laufzeit der Vermögenswerte und den Betrag der fällig werdenden und zu ersetzenden

Verbindlichkeiten berücksichtigt. In die Berechnungen fliesst ferner mit ein, inwieweit wir unsere laufenden Geschäftsaktivitäten auch in Zeiten schwieriger Marktverhältnisse weiterfinanzieren können.

Zudem nutzen wir oft Strukturen zur Verbriefung von Vermögenswerten, insbesondere im Zusammenhang mit dem Verkauf von Krediten, die wir Firmenkunden gewährten, sowie Hypotheken für Privatkunden. Diese Verbrieferungen zählen jedoch nicht zu den Hauptfinanzierungsquellen von UBS, sodass die Liquidität der Bank kaum beeinträchtigt würde, wenn solche Verbrieferungstransaktionen an den Kapitalmärkten nicht mehr durchführbar wären. UBS ist keine langfristigen Verpflichtungen für den Kauf verbriefter Vermögenswerte eingegangen.

Die unten stehenden Grafiken zeigen die besicherten und unbesicherten Refinanzierungsmittel der Bank am 31. Dezember 2003, aufgegliedert nach Produktkategorien und Währungen. UBS verfügt über eine solide besicherte Finanzierungsbasis, mit der sie schwierigen Marktbedingungen, in denen die Beschaffung unbesicherter Refinanzierungsmittel vorübergehend eingeschränkt sein könnte, besser trotzen kann. Von der gesamten Refinanzierung der Bank wurden 44% auf besicherter und 56% auf unbesicherter Basis getätigt. Die unbesicherten Refinanzierungsmittel sind breit diversifiziert: 19% stammen aus Spar- und Sichteinlagen, 5% aus Treuhandanlagen und lediglich 5% aus Geldmarktpapieren und 12% aus kurzfristigen Interbankenausleihungen. Die ursprüngliche Währung des Grossteils der Refinanzierungsmittel ist der US-Dollar, an zweiter und dritter Stelle stehen der Schweizer Franken und der Euro, was ungefähr der Währungsaufgliederung der Aktiven entspricht. Rund 12% der



Refinanzierungsmittel lauten auf andere Währungen (hauptsächlich britisches Pfund und japanischer Yen). UBS stützt sich nicht auf den Kauf von verbindlichen Kreditzusagen von Drittbanken ab, sondern wählt ihre Finanzierungsquellen so, dass sie im Notfall in der Lage ist, mittels Hinterlegung erstklassiger Sicherheiten besicherte Mittel zu beschaffen.

Im Verlauf des Jahres 2003 erhöhten sich die langfristigen Verbindlichkeiten von UBS leicht von 56,6 Milliarden Franken am 31. Dezember 2002 auf 62,1 Milliarden Franken am 31. Dezember 2003; ihr Anteil an der Bilanzsumme verharrte bei 6%. Die Fälligkeitsstruktur unserer langfristigen Verbindlichkeiten ist ausgeglichen. Nähere Angaben zu den langfristigen Verbindlichkeiten sind der Anmerkung 18 im Anhang zur Konzernrechnung zu entnehmen.

**Bewirtschaftung des Währungsrisikos**

UBS rapportiert ihre Finanzergebnisse in Schweizer Franken, der Währung des Landes, in dem sie ihren Sitz hat. Die Bewirtschaftung des Währungsrisikos ist darauf ausgerichtet, die BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) von UBS sowie die erwarteten zukünftigen Erträge (oder Reingewinne) in Fremdwährungen vor ungünstigen Schwankungen des Schweizer Frankens gegenüber den Währungen ihrer Aktiven, Erträge und Kosten zu schützen. Dabei soll jedoch nicht auf die Möglichkeit verzichtet werden, die sich bietenden Marktchancen Gewinn bringend zu nutzen.

Wir müssen Fremdwährungspositionen jederzeit ohne negative Währungseffekte veräussern können, weshalb wir sie währungskongruent – d.h. auf US-Dollar lautende Aktiven in US-Dollar, auf Euro lautende Aktiven in Euro – finanzieren. Unsere Eigenkapitalanlagen werden so verwaltet, dass sie die Währungsstruktur unserer risikogewichteten Aktiven abbilden. Die darauf erwirtschafteten Gewinne oder Verluste werden im Eigenkapital erfasst, wodurch unsere Kapitalbasis parallel zu den risikogewichteten

Aktiven schwankt und so unsere BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) schützt.

Zu Bilanzierungszwecken werden jeden Monat Fremdwährungsgewinne oder -verluste aus den Originalwährungen der Transaktionen zum per Monatsende gültigen Satz in Schweizer Franken umgetauscht. Gleichzeitig zentralisiert Group Treasury Gewinne oder Verluste in Fremdwährungen und verkauft sie gegen den Schweizer Franken, um die durch spätere Währungsschwankungen bedingte Ertragsvolatilität zu verringern. Dieser monatliche Sell-down verringert zwar die Volatilität unseres Schweizer-Franken-Ergebnisses, doch kann er die Erträge der Bank nicht vor einer anhaltenden Abwärts- oder Aufwärtsbewegung der wichtigsten Währungen gegenüber dem Schweizer Franken schützen.

Um unseren in Schweizer Franken ausgewiesenen Reingewinn gegen ungünstige Wechselkursbewegungen abzusichern, setzen wir in erster Linie so genannte Natural Hedges ein. Diese Möglichkeit steht UBS offen, weil die Währungszusammensetzung unseres Reingewinns über das Ganze gesehen ein stabiles Verhältnis zwischen bestimmten Short- und Long-Positionen in ausländischen Kernwährungen wie dem britisches Pfund, dem Euro und dem US-Dollar aufweist. Zudem zeigen bestimmte Fremdwährungspaare hohe und stabile Korrelationen. Diese Kombination machen wir uns zu Nutze, indem wir die wichtigsten Positionen gewisser Währungen miteinander verrechnen.

Ausserdem sichert Group Treasury die verbleibenden Währungsrisiken im Einklang mit den Vorgaben der Konzernleitung von Zeit zu Zeit proaktiv ab. Die angewandte Absicherungsstrategie basiert auf einem kosteneffizienten Optionskaufprogramm, das ein Sicherheitsnetz gegen ungünstige Wechselkursbewegungen darstellt und gleichzeitig das Potenzial nach oben offen lässt. Das Absicherungsprogramm erstreckt sich über einen Zeitraum von zwölf Monaten und ist nicht auf das laufende Geschäftsjahr beschränkt. Obwohl diese Positionen der Absicherung zu-

**VaR des nicht handelsbezogenen Währungsrisikos**

<i>Mio. CHF</i>	<b>2003</b>	2002	2001
Minimum	<b>0,7</b>	0,7	0,9
Maximum	<b>32,0</b>	14,2	16,2
Durchschnitt	<b>12,3</b>	3,0	3,6
Letzter Wert der Periode	<b>28,3</b>	0,7	1,0

## Eigenmittelunterlegung

Mio. CHF, ausser Kennzahlen	Per		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
BIZ-Kernkapital (Tier 1)	29 765	27 047	29 322
davon hybrides Kernkapital (Tier 1) <sup>1</sup>	3 224	3 182	3 848
BIZ-Gesamtkapital (Tier 1 und 2)	33 581	33 009	37 471
BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) (%)	11,8	11,3	11,6
BIZ-Gesamtkapitalquote (%)	13,3	13,8	14,8
Bilanzaktiven	212 176	205 401	214 481
Ausserbilanz- und andere Positionen	21 456	18 122	25 935
Marktrisikopositionen	18 269	15 267	13 319
Total risikogewichtete Aktiven (BIZ)	251 901	238 790	253 735

<sup>1</sup> Trust Preferred Securities.

künftiger Erträge dienen, werden sie als offene Währungspositionen betrachtet und aus bank-internen Gründen und im Hinblick auf die Eigenmittelunterlegung im VaR erfasst.

Der in Schweizer Franken ausgewiesene UBS-Reingewinn wurde im Jahr 2003 dank des effizienten Nettings von Währungspaaren mit hoher Korrelation und eines erfolgreichen Hedging-Programms insgesamt nur unwesentlich von Wechselkursschwankungen beeinflusst.

### Bewirtschaftung des Eigenkapitals

Unser Ziel ist es, weiterhin zu den bestkapitalisierten Finanzdienstleistern der Welt mit soliden Kapitalkennzahlen und guten Ratings zu gehören, da diese eine wichtige Rolle bei der Attraktivität von UBS für Kunden und Anleger spielen. Unser Gesamtkapitalbedarf wird laufend überprüft, um sicherzustellen, dass die Kapitalbasis die gegenwärtigen und erwarteten Bedürfnisse der Geschäftseinheiten sowie die regulatorischen Eigenmittelvorschriften erfüllt. Die Verwendung verschiedener Instrumente (z. B. Trust Preferred Securities) zur Erreichung der erforderlichen Eigenkapitalausstattung soll unsere Anstrengungen unterstützen, den Unternehmenswert zu steigern.

### Solide Kapitalisierung

Die oben stehende Tabelle zeigt wichtige Kennzahlen zu Eigenkapital und Kapitalquoten am 31. Dezember 2003, 31. Dezember 2002 und 31. Dezember 2001.

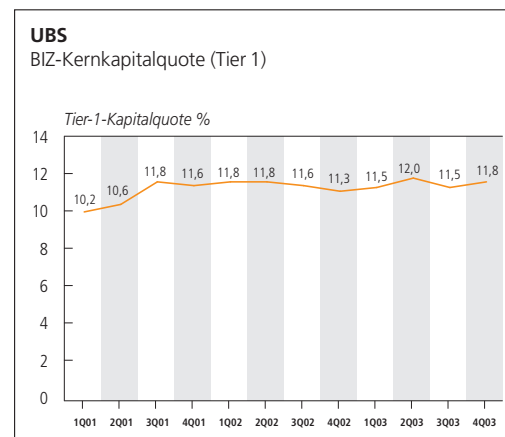
Die Kennzahlen stellen die anrechenbaren eigenen Mittel den risikogewichteten Aktiven von UBS gegenüber. Diese umfassen die Bilanzaktiven und die auf dem VaR basierenden

Marktrisikopositionen (siehe Anmerkung 29 im Anhang zur Konzernrechnung).

Die Berechnung der von UBS gemäss der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) zu erfüllenden Eigenkapitalanforderungen weicht in gewissen Punkten von der Berechnung gemäss BIZ-Richtlinien ab. Die wichtigsten Unterschiede sind die folgenden:

- Im Gegensatz zur BIZ, die eine Risikogewichtung von maximal 100% einsetzt, wendet die EBK für bestimmte Vermögenswerte (z. B. Immobilien, Sachanlagen, immaterielle Anlagen und nicht handelsbezogene Kapitalbeteiligungen) Risikogewichtungen von über 100% an.
- Im Gegensatz zu den BIZ-Richtlinien, die für Forderungen gegenüber OECD-Banken eine Risikogewichtung von 20% vorsehen, schreibt die EBK eine solche von 25% bis 75% vor (je nach Laufzeit).

Als Folge dieser Unterschiede fallen die risikogewichteten Aktiven von UBS höher und ihre



Quoten für das Gesamtkapital sowie das Kernkapital (Tier 1) im Vergleich mit den risikogewichteten Aktiven tiefer aus, wenn die Berechnung gemäss den Vorschriften der EBK anstatt den BIZ-Richtlinien erfolgt. Das Gesamtkapital und das Kernkapital (Tier 1) von UBS und ihren Vorgängerbanken lagen indes immer über den von der BIZ und der EBK festgelegten Minimalanforderungen seit deren Einführung im Jahr 1988.

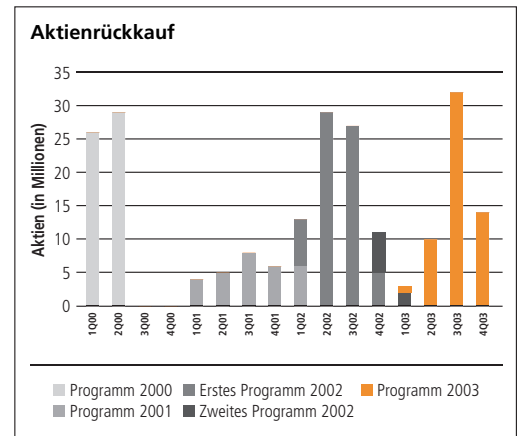
### Kapitalbewirtschaftung 2003

Im Jahr 2003 konnten wir im Sinne unserer Fokussierung auf die Aktionärsinteressen überschüssiges Eigenkapital in Höhe von insgesamt 6,7 Milliarden Franken an die Aktionäre übertragen. Dieser Betrag gliedert sich in eine Dividendenausschüttung von 2,3 Milliarden Franken im April 2003 sowie in während des Berichtsjahres getätigte Rückkäufe von zur Vernichtung bestimmten Aktien in Höhe von 4,4 Milliarden Franken.

### Rückkauf und Vernichtung von eigenen Aktien

Dank unserer sorgfältigen Kapitalbewirtschaftung sowie hoher Erträge konnten wir im dritten aufeinander folgenden Jahr Aktien zurückkaufen, um die Anzahl ausgegebener Aktien zu reduzieren und den Gewinn pro Aktie zu erhöhen.

Wie in früheren Jahren kauften wir die Aktien über eine zweite Handelslinie zurück, was die steuerlich effizienteste Art der Vernichtung der Titel darstellt. Gemäss Schweizer Gesetzgebung muss ein Unternehmen, das Aktien vernichten möchte, diese am Markt über eine speziell eingerichtete Handelslinie kaufen, damit der Zeit-



punkt und die zu diesem Zweck zurückgekauften Anzahl Aktien erfasst werden können.

Nach der Genehmigung durch die Generalversammlung am 16. April 2003 vernichteten wir im Juli 2003 insgesamt 75 970 080 Aktien, die wir im Rahmen unserer beiden Rückkaufprogramme 2002 erworben hatten. Die im Rahmen des Programms 2003 zurückgekauften Aktien werden im Juli 2004 nach Genehmigung durch die Generalversammlung am 15. April 2004 vernichtet.

Die Anzahl der über die zweite Handelslinie zurückgekauften Aktien hängt vom überschüssigen Eigenkapital ab, das die Bank bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer hohen BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1) generieren kann. Die unten stehende Tabelle zeigt die Auswirkungen des Rückkaufs eigener Aktien auf den Gewinn pro Aktie.

### Dividenden

UBS hat den Aktionären mit Zustimmung der Generalversammlung am 23. April 2003 eine

### Einfluss des Rückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie auf das Ergebnis pro Aktie (EPS)

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien für unverwässertes EPS nach eigenen Aktien	1 116 953 623	1 208 586 678	1 266 038 193
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl eigener Aktien, zweite Handelslinie	182 301 119	118 594 983	65 624 005
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF)	5.72	2.92	3.93
Einfluss der eigenen Aktien auf unverwässertes Ergebnis pro Aktie (CHF) <sup>1</sup>	0.80	0.26	0.19
Einfluss der eigenen Aktien auf unverwässertes Ergebnis pro Aktie (%) <sup>1</sup>	14,0	8,9	4,9

<sup>1</sup> Seit dem ersten Aktienrückkaufprogramm im Jahr 2000.

Dividende von 2.00 Franken je Titel ausgezahlt. Für das Geschäftsjahr 2002 wurden insgesamt 2,3 Milliarden Franken an die Aktionäre ausgeschüttet.

### Pläne für die Bewirtschaftung des Eigenkapitals 2004

#### Neues Aktienrückkaufprogramm über zweite Handelslinie

Aufgrund unseres anhaltend starken Kapitalwachstums planen wir, zwecks Kapitalreduk-

tion im Jahr 2004 über eine zweite Handelslinie weitere Aktien zurückzukaufen. Das Programm richtet sich an institutionelle Anleger und ermöglicht eine steuereffiziente Vernichtung der Titel.

Das neue Programm startet am 8. März 2004 und läuft bis zum 7. März 2005. Damit können Aktien im Wert von maximal 6 Milliarden Franken zurückgekauft werden.

Die Anzahl zurückgekaufter Aktien sowie der im Durchschnitt bezahlte Preis werden weiterhin wöchentlich auf dem Internet unter

## Kapitalkraft

UBS gehört zu den kapitalkräftigsten Banken der Welt. Wir sind überzeugt, dass diese Stabilität und Finanzstärke in den Augen unserer Kunden und Aktionäre ein wesentliches Differenzierungsmerkmal darstellen.

Im Dezember 2003 bestätigte *Moody's* die Ratings Aa2/B+/Prime-1 für UBS. Sie kommentierte diesen Entscheid damit, dass «die Ratings von UBS deren starke Kundenfranchise und die gesunden Finanzkennzahlen reflektieren. UBS hat in einem Grossteil ihrer Kerngeschäfte eine Führungsposition inne, und ihr Geschäftsportfolio ist über Produkte und Regionen hinweg breit diversifiziert. Die meisten davon verfügen über ausgezeichnete Wachstumsaussichten, obwohl die entsprechenden Branchen und Märkte gesättigt und hart umkämpft sind.»

Im Dezember 2003 hob die Rating-Agentur *Standard & Poor's* den Ausblick für UBS von «negative» auf «stable» an. Gleichzeitig bestätigte sie das langfristige Rating von AA+ sowie das Kurzfristrating von A-1+ von UBS. «Dieser Entscheid liegt im soliden finanziellen Erfolgsausweis von UBS sowie der Tatsache begründet, dass sich die Märkte seit Juli 2002 stabilisiert haben. Die Ratings spiegeln die herausragende Marktposition in verschiedensten Bereichen des Private-Banking- und des internationalen Wertschriftengeschäfts.

Die Feinabstimmung der Organisationsstrukturen dürfte es der Bank ermöglichen, aus der Konjunkturbelebung und der Stabilisierung an den Aktien-

märkten Nutzen zu ziehen und in den Kernbereichen weitere Synergien auszu-schöpfen», führte die Agentur in einer Medienmitteilung aus.

Im September 2003 senkte die internationale Rating-Agentur *Fitch* das langfristige Kreditrating für UBS von AAA auf AA+. Gleichzeitig stuft sie den Ausblick für das Langfristrating von «negative» auf «stable» herauf. «Die neue Einstufung trägt der Einschätzung von Fitch Rechnung, dass sich das Risikoprofil von UBS langsam verändert. Grund dafür ist, dass UBS neben ihrem Kerngeschäft Wealth Management (inklusive der Rolle als führende Bank in der Schweiz) auch ihre Stellung im internationalen Investment Banking ausbaut, insbesondere in den USA. Fitch anerkennt zwar den fundamental vorsichtigen Risikomanagementansatz bei UBS. Sie ist jedoch der Ansicht, dass aus dem strategischen Ziel der Bank, ihren Marktanteil im US-amerikanischen Investment Banking zu erhöhen und die sich ergebenden Wachstumschancen wahrzunehmen, ein erhöhtes Risiko resultieren wird.»

### Langfristige Kreditratings

	Per		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Fitch, London	AA+	AAA	AAA
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa2
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+

Mit diesen Ratings nehmen wir erneut eine Spitzenposition unter den führenden, global tätigen Finanzinstituten ein. Dank unserer Kapitalkraft, der starken und ausgewogenen Ertragsströme sowie unseres umsichtigen Risikomanagements gehören wir zu den weltweit solidesten Finanzunternehmen.

Die langfristigen Kreditratings von UBS sind der unten stehenden Tabelle zu entnehmen. Jedes einzelne Rating gibt nur die Sicht der betreffenden Rating-Agentur zum Zeitpunkt der Bewertung wieder. Erklärungen zur Bedeutung eines Ratings sind ausschliesslich bei der entsprechenden Agentur einzuholen. Ein Wertpapier-rating stellt keine Empfehlung dar, ein Wertpapier zu kaufen, zu verkaufen oder zu halten. Generell sollte eine Einstufung unabhängig von anderen Ratings erfolgen. Kreditratings können jederzeit durch die Rating-Agentur abgeändert, herabgestuft, vorübergehend ausgesetzt oder vollständig zurückgezogen werden, falls es die Umstände nach Meinung der Agentur erfordern.

www.ubs.com/investors publiziert. Nach Genehmigung durch die Generalversammlung im April 2005 werden diese Aktien ebenfalls vernichtet.

**Dividende**

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 15. April 2004 für das Geschäftsjahr 2003 eine Dividende von 2.60 Franken pro Aktie vorschlagen. Verglichen mit der Dividende des Vorjahres von 2.00 Franken entspricht dies

einer Erhöhung um 30% und spiegelt das anhaltend hohe Kapitalwachstum und die starke Eigenkapitalbasis von UBS.

UBS bietet ihren Aktionären seit vielen Jahren eine unveränderte oder gar steigende Dividende. Die Dividendenausschüttung muss von der Generalversammlung noch genehmigt werden. Stimmt diese zu, fällt das Ex-Dividende-Datum auf den 16. April 2004 (Auszahlung am 20. April für die am 15. April eingetragenen Aktionäre).

# Corporate Governance

# Einführung und Grundsätze

**UBS will hohen Corporate-Governance-Standards gerecht werden. Die Organisation unserer Führungsgremien entspricht den führenden «Codes of Best Practice».**

Wirkungsvolle Corporate Governance hat den Erfolg des Unternehmens zum Ziel, indem sie die Interessen der Aktionäre wahrt und Mehrwert zugunsten sämtlicher Anspruchsgruppen schafft. Corporate Governance strebt ein Gleichgewicht zwischen Unternehmensführung, Kontrolle und Transparenz an, während sie durch unternehmerisches Denken und effiziente Prozesse zur Entscheidungsfindung den Unternehmenserfolg unterstützt.

UBS erfüllt die seit dem 1. Juli 2002 geltenden Standards des «Swiss Code of Best Practice» für Corporate Governance sowie der «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» der SWX Swiss Exchange. UBS erfüllt ebenso die Corporate-Governance-Standards für ausländische Unternehmen, die an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert sind, sowie den überwiegenden Teil der NYSE-Standards für inländische US-Emittenten. Erläuterungen zu den wenigen Ausnahmen, die hauptsächlich in den unterschiedlichen rechtlichen Anforderungen der Schweiz und der USA begründet liegen, sind auf den Seiten 123 bis 124 zu finden. UBS erfüllt die anwendbaren Bestimmungen des amerikanischen Sarbanes-Oxley Act aus dem Jahr 2002, einschliesslich der formellen Zertifizierung des mit Formular 20-F eingereichten Jahresberichts durch den obersten operativen Chef des Unternehmens – den Group CEO – sowie durch den obersten Finanzverantwortlichen – den Group Controller.

UBS verfügt auf oberster Stufe über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates und des Präsidenten der Konzern-

leitung/Group Chief Executive Officer (Group CEO) sind zwei verschiedenen Personen übertragen, damit die Gewaltentrennung gewährleistet ist. Keine Person kann Mitglied beider Gremien sein. Diese Struktur schafft gegenseitige Kontrolle und macht den Verwaltungsrat unabhängig vom Tagesgeschäft des Unternehmens, für das die Konzernleitung die Verantwortung trägt.

## **Richtlinie der SWX Swiss Exchange zur Corporate Governance**

Das Kapitel «Corporate Governance» enthält Informationen zu folgenden Gebieten, die von der SWX Swiss Exchange Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance vorgeschrieben sind:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Konzernleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revision
- Informationspolitik

Der Abschnitt vermittelt zudem einen Überblick über das regulatorische und aufsichtsrechtliche Umfeld von UBS an ihren wichtigsten Standorten, erläutert den Grad der Erfüllung der Corporate-Governance-Standards der NYSE und enthält eine Liste der Mitglieder des Group Managing Board, der nächsten Führungsebene unterhalb der Konzernleitung.



# Konzernstruktur und Aktionariat

UBS ist unter dem schweizerischen Obligationenrecht als Aktiengesellschaft (AG) organisiert. UBS AG ist das Stammhaus des UBS-Konzerns.

## Rechtliche Struktur des UBS-Konzerns

Die rechtliche Struktur von UBS setzt effiziente rechtliche, steuerliche, regulatorische und finanzielle Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Die UBS-Unternehmensgruppen und das Corporate Center sind nicht unter separaten rechtlichen Strukturen tätig. Vielmehr operieren sie im Allgemeinen durch die weltweiten Niederlassungen als Teile des Stammhauses.

Ziel dieser Struktur ist es, die Synergien zu nutzen, die sich aus einer gemeinsamen rechtlichen Plattform ergeben, und Möglichkeiten zu schaffen, das Kapital flexibel und effizient einzusetzen.

Wo es aber aufgrund lokaler rechtlicher, steuerlicher oder regulatorischer Vorschriften nicht möglich oder nicht effizient ist, die Geschäfte durch das Stammhaus zu tätigen, oder wenn neue rechtliche Einheiten beispielsweise durch Akquisitionen dazu kommen, werden Geschäfte durch rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften vor Ort geführt. Die wichtigsten Tochtergesellschaften sind in Anmerkung 36 zur Konzernrechnung aufgeführt.

## Operative Konzernstruktur

Die vier Unternehmensgruppen – Wealth Management & Business Banking (mit den beiden Geschäftseinheiten Wealth Management und Business Banking Switzerland), Investment Bank (mit den beiden Geschäftseinheiten Investment Banking & Securities und Private Equity), Wealth Management USA und Global Asset Management – bilden gemeinsam mit dem Corporate Center die operative Struktur des Konzerns. Die Finanzberichterstattung erfolgt auf der Grundlage dieser Struktur (siehe Finanzbericht 2003). Ein Beschrieb der Unternehmensgruppen, ihrer Strategie, Struktur, Organisation,

Produkte und Dienstleistungen ist in diesem Handbuch auf den Seiten 19 bis 50 zu finden.

## Kotierte und nicht kotierte Konzerngesellschaften

Das folgende börsennotierte Unternehmen ist in der Konzernrechnung als Kapitalbeteiligung ausgewiesen:

Motor Columbus AG, Baden (Schweiz), kotiert an der SWX Swiss Exchange, Aktienkapital 253 Millionen Franken, Kapitalisierung am 31. Dezember 2003 1467,4 Millionen Franken, UBS-Beteiligung 35,6%, Valorenummer 212427/ISIN CH0002124276.

Zum Konzern gehören eine Reihe von Tochtergesellschaften, die jedoch nicht an der Börse kotiert sind. Nähere Angaben zu den wichtigsten Tochtergesellschaften sind in Anmerkung 36 zur Konzernrechnung zu finden.

## Bedeutende Aktionäre

Am 31. Dezember 2003 war Chase Nominees Ltd., London, treuhänderisch für eine Vielzahl von Investoren, mit einer Beteiligung von 8,27% (2002: 7,68%) am gesamten Aktienkapital eingetragen. Gemäss den Bestimmungen von UBS zur Eintragung von Aktien ist das Stimmrecht von Nominees auf 5% beschränkt. Wie bereits in früheren Jahren war auch im Berichtsjahr kein weiterer Aktionär mit einer Beteiligung von über 5% am gesamten Aktienkapital registriert. Das Eigentum an UBS-Aktien ist breit gestreut. Dies wird aus den nachstehenden Tabellen ersichtlich, die auch Angaben zur Aufteilung nach Aktionärskategorien und geografischen Regionen enthalten.

Nach dem schweizerischen Börsengesetz ist jede natürliche oder juristische Person, die Aktien einer in der Schweiz kotierten Gesellschaft

### Streuung der UBS-Aktien

Per 31.12.03 <i>Anzahl eingetragene Namenaktien</i>	Eingetragene Aktionäre		Eingetragene Aktien	
	Anzahl	%	Anzahl	% der ausgegebenen Aktien
1–100	46 071	22,1	2 447 526	0,2
101–1 000	126 940	60,9	48 592 426	4,1
1 001–10 000	32 872	15,8	81 182 005	6,9
10 001–100 000	2 307	1,1	57 611 168	4,9
100 001–1 000 000	298	0,1	84 193 059	7,1
1 000 001–5 000 000	55	0,0	117 412 209	9,9
5 000 001–11 830 467 (1%)	11	0,0	67 775 354	5,7
1–2%	3	0,0	50 156 159	4,2
2–3%	1	0,0	24 643 927	2,1
3–4%	0	0,0	0	0,0
4–5%	1	0,0	53 756 375	4,5
Über 5%	1 <sup>1</sup>	0,0	97 792 404	8,3
Total eingetragene Aktien	208 560	100,0	685 562 612 <sup>3</sup>	57,9
Total nicht eingetragene Aktien <sup>2</sup>			497 484 152	42,1
<b>Total ausgegebene Aktien</b>			<b>1 183 046 764</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Am 31.12.2003 war Chase Nominees Ltd., London, als Trustee/Nominee mit einem Aktienanteil von 8,27% eingetragen. <sup>2</sup> Aktien, die am 31. Dezember 2003 nicht im Aktienregister eingetragen waren. <sup>3</sup> 187 632 373 eingetragene Aktien sind nicht stimmberechtigt.

### Eingetragene Aktionäre: Kategorien und Verteilung

Per 31.12.03	Aktionäre		Aktien	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Natürliche Personen	200 346	96,1	157 734 755	13,3
Juristische Personen	7 616	3,6	171 901 983	14,5
Nominees, Treuhänder	598	0,3	355 925 874	30,1
Nicht eingetragene Aktien			497 484 152	42,1
<b>Total</b>	<b>208 560</b>	<b>100,0</b>	<b>1 183 046 764</b>	<b>100,0</b>
Schweiz	192 070	92,1	308 364 680	26,0
Europa	11 837	5,7	243 605 541	20,6
Nordamerika	2 730	1,3	89 480 078	7,6
Andere Länder	1 923	0,9	44 112 313	3,7
Nicht eingetragene Aktien			497 484 152	42,1
<b>Total</b>	<b>208 560</b>	<b>100,0</b>	<b>1 183 046 764</b>	<b>100,0</b>

hält, verpflichtet, die Gesellschaft und die Börse zu benachrichtigen, wenn ihre Beteiligung die folgenden Schwellenwerte erreicht, unter- oder überschreitet: 5%, 10%, 20%, 33<sup>1</sup>/<sub>3</sub>%, 50% oder 66<sup>2</sup>/<sub>3</sub>% der Stimmrechte, und zwar ungeachtet ihrer Ausübbarkeit. Die Methode zur Berechnung des Grenzwerts ist in der Verordnung der Eidgenössischen Bankenkommission über die Börsen und den Effektenhandel (Offenlegung von Beteiligungen) festgelegt.

Seit dem 13. September 2002 liegt die Beteiligung von UBS an ihren eigenen Aktien ständig

über der 5%-Marke, die gemäss dem schweizerischen Börsengesetz eine Offenlegung erfordert. Primär aufgrund des Rückkaufs von zur Vernichtung bestimmten Aktien überstieg die Beteiligung von UBS am 5. Juni 2003 die 10%-Marke. Am 10. Juli, nach der Vernichtung von 76 Millionen Aktien, die im Rahmen der zwei Aktienrückkaufprogramme von 2002 und 2003 erworben worden waren, wurde dieser Wert wieder unterschritten. Am 8. Juni 2003 wurde eine entsprechende Medienmitteilung veröffentlicht. Am 11. Juli 2003 hielt

UBS 5,9% eigene Aktien sowie weitere 0,8% in Form von Derivaten. In den verbleibenden Monaten des Jahres bewegten sich die Bestände an eigenen Aktien zwischen 5% und 10%.

Auf der Grundlage der in der oben erwähnten Verordnung beschriebenen Berechnungsmethode beliefen sich die UBS-Bestände an eigenen Aktien am Jahresende 2003 auf 9,5% des Aktienkapi-

tals in Form von Aktien sowie potenziell 0,8% in Form von Derivaten.

### **Kreuzbeteiligungen**

UBS hält keine Kreuzbeteiligungen an anderen Unternehmen, die 5% an Kapital oder Stimmrechten übersteigen.

# Kapitalstruktur

Bei der Bewirtschaftung ihres Eigenkapitals steht für UBS die Steigerung des Unternehmenswertes im Interesse der Aktionäre im Vordergrund. Gleichzeitig will sie weiterhin eines der weltweit bestkapitalisierten Finanzdienstleistungsunternehmen bleiben.

## Kapital

Anlässlich der Generalversammlung vom 16. April 2003 beauftragten die Aktionäre den Verwaltungsrat für 2003/2004 mit der Durchführung eines weiteren Aktienrückkaufsprogramms in Höhe von maximal 5 Milliarden Franken. An der Generalversammlung vom 15. April 2004 wird den Aktionären beantragt, die Vernichtung der 59 482 000 unter diesem Programm zurückgekauften Aktien zu genehmigen.

### Bedingtes und genehmigtes Kapital

Ende 2003 belief sich das bedingte Kapital auf 5 497 401.60 Franken, was einem Maximum von 6 871 752 Aktien entspricht. Das bedingte Kapital wurde im Jahr 2000 im Zuge der Übernahme der Paine Webber Group Inc. zur Befriedigung von Optionsrechten, welche die Paine Webber Group ihren Mitarbeitern eingeräumt hatte, geschaffen. Das Bezugsverhältnis, die Fristen und weitere Einzelheiten im Zusammenhang mit diesen Optionen waren von Paine Webber vor der Fusion festgelegt und von UBS übernommen worden. Die betreffenden Optionen sind zu einem beliebigen Zeitpunkt zwischen ihrem Zuteilungs- und Verfallsdatum ausübbar. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Im Verlauf des Jahres 2003 wurden Optionen für 2 719 166 Aktien ausge-

übt. UBS hat kein genehmigtes Kapital ausstehend.

### Kapitalveränderungen

Am 31. Dezember 2003 betrug das Eigenkapital 35 446 Millionen Franken, was einem Rückgang um 9% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Details zu den Veränderungen des Eigenkapitals während der letzten drei Jahre sind den Seiten 92 bis 94 der Konzernrechnung zu entnehmen.

### Aktien, Partizipationsscheine und Genussscheine

UBS-Aktien sind globale Aktien («Global Registered Shares») mit einem Nennwert von 0.80 Franken pro Titel. Jede Aktie hat eine Stimme. Das Stimmrecht kann jedoch nur ausgeübt werden, wenn der Inhaber ausdrücklich erklärt, dass er die Aktien in seinem eigenen Namen und auf eigene Rechnung gekauft hat. Globale Aktien gewähren sämtlichen Aktionären direktes und gleichwertiges Eigentum, unabhängig vom Land und von der Börse, wo die Titel gehandelt werden. Nähere Angaben sind im Abschnitt «Mitwirkungsrechte der Aktionäre» auf den Seiten 109 und 110 dieses Handbuchs zu finden.

Am 31. Dezember 2003 waren 497 930 239 Aktien mit Stimmrecht und 187 632 373 Aktien

## Aktienkapital

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
<b>Per 31. Dezember 2002</b>	1 005 038 142	1 256 297 678	0.80
Aktienrückkaufprogramme 2002/2003 und 2002b:			
Vernichtung von zurückgekauften Aktien (gemäß GV-Entscheid vom 16. April 2003)	(60 776 064)	(75 970 080)	0.80
Ausgeübte Optionen auf bedingtem Kapital	2 175 333	2 719 166	0.80
<b>Per 31. Dezember 2003</b>	<b>946 437 411</b>	<b>1 183 046 764</b>	<b>0.80</b>

ohne Stimmrecht im Aktienregister eingetragen. 497 484 152 Aktien waren nicht eingetragen. Sämtliche 1 183 046 764 Aktien waren voll einbezahlt; davon waren 1 126 339 764 dividendenberechtigt. Es gibt keine Vorzugsrechte für einzelne Aktionäre.

UBS hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausstehend.

#### **Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen**

Es bestehen keine Einschränkungen bezüglich der Übertragbarkeit von UBS-Aktien. Das Stimmrecht der nach Statuten ordnungsgemäss eingetragenen Aktien (Bestätigung der wirtschaftlichen Berechtigung) unterliegt keinen Beschränkungen.

UBS hat spezielle Regeln für die Eintragung von Treuhändern/Nominees erlassen. Diese werden im Aktienregister mit Stimmrechten von bis zu maximal 5% aller ausgegebenen Aktien eingetragen, sofern sie sich dazu verpflichten, auf

Verlangen von UBS diejenigen wirtschaftlich Berechtigten bekannt zu geben, die einen Anteil von 0,3% und mehr am Total der UBS-Aktien besitzen. Ausgenommen von der 5%-Regel sind Wertschriftenclearing-Organisationen wie die Depository Trust Company (DTC) in New York und SegInterSettle (SIS) in der Schweiz.

#### **Wandelanleihen und Optionen**

UBS hat derzeit keine in UBS-Aktien wandelbare Schuldtitel ausstehend. Die einzigen ausstehenden Optionen waren 109 040 026 Mitarbeiteroptionen auf UBS-Aktien, die in Anmerkung 32c im Anhang zur Konzernrechnung ausgewiesen und beschrieben sind. Für 6 871 752 dieser Optionen wird die Bank bei deren Ausübung neu geschaffene Aktien ausgeben (bedingtes Kapital). Das Aktienkapital würde sich daher um maximal 5 497 401.60 Franken erhöhen. Bei den übrigen Mitarbeiteroptionen wird die Ausübung durch bereits ausgegebene Aktien aus den Eigenbeständen der Bank befriedigt.

# Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsgremium der Gesellschaft. Er ist für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens verantwortlich. Ausserdem ernennt und überwacht er die Konzernleitung. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates wird von den Aktionären gewählt. Der Verwaltungsrat ernennt seinen Präsidenten, die Vizepräsidenten und die verschiedenen Ausschüsse.

## Die Mitglieder des Verwaltungsrates

Die unten stehende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates am 31. Dezember 2003, die Funktionen der einzelnen Mitglieder innerhalb von UBS, ihre Nationalität, das Jahr der erstmaligen Wahl in den Verwaltungsrat und die

Amts-dauer. Zudem enthält sie Angaben zur beruflichen Laufbahn und Ausbildung, das Geburtsdatum, weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen wie Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen, ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Mandate.

### Marcel Ospel

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Präsident
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtsdauer	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Marcel Ospel wurde an der Generalversammlung im April 2001 in den Verwaltungsrat gewählt und anschliessend zu dessen Präsidenten ernannt. Zuvor war er Chief Executive Officer von UBS. Von 1996 bis 1998 war er Präsident der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins (SBV). 1995 wurde er zum CEO von SBC Warburg ernannt, nachdem er seit 1990 Mitglied der Geschäftsleitung des SBV gewesen war. Von 1987 bis 1990 war er beim SBV in Zürich für den Wertschriftenhandel verantwortlich. Von 1984 bis 1987 war er Managing Director bei Merrill Lynch Capital Markets, von 1980 bis 1984 arbeitete er bei SBC International in London und New York im Geschäftsbereich Capital Markets. Marcel Ospel begann seine Karriere beim SBV 1977, wo er in der zentralen Abteilung Planung und Marketing tätig war. Er ist Absolvent der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HVV) in Basel. Marcel Ospel wurde am 8. Februar 1950 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Marcel Ospel ist Mitglied des International Capital Markets Advisory Committee der Federal Reserve Bank of New York und gehört dem International Advisory Panel der Monetary Authority von Singapur und der International Monetary Conference an. Er ist Stiftungsrat des Patronatskomitees der Basler Kunstmuseen, Mitglied der Kommission des Antikenmuseums Basel, und Präsident der Optimus Foundation, einer wohltätigen Stiftung von UBS.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen*

Marcel Ospel ist Quästor der economiesuisse, des Verbandes Schweizer Unternehmen, Zürich, sowie Stiftungsrat von Avenir Suisse in Zürich.

### Alberto Togni

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Vollamtlicher Vizepräsident
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	1998
Ablauf der Amtsdauer	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Alberto Togni trat 1959 in die Dienste des SBV. Von 1994 bis 1997 war er Chief Risk Officer und Mitglied der Konzernleitung des SBV. Zuvor hatte Alberto Togni zahlreiche Funktionen in der Sparte Kommerz inne, deren Leitung er 1993 übernahm. 1981 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt. Zuvor übte er verschiedene Führungsfunktionen in Zürich, New York und Tokio aus und war als Vertreter für den Nahen Osten in Beirut tätig, nachdem er sich einer beruflichen Weiterbildung gewidmet und verschiedene Aufgaben im SBV in Lausanne, New York und Zürich übernommen hatte. Alberto Togni hat das New York Institute of Finance absolviert. Er wurde am 30. Oktober 1938 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Alberto Togni ist Präsident des Stiftungsrates der Helmut Horten Stiftung, Croglio TI, Schweiz.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate*

Alberto Togni wurde vom Bundesrat in den Bankrat der Schweizerischen Nationalbank, Zürich, berufen.

## Peter Böckli

Geschäftsadresse	Böckli Bodmer & Partners St. Jakobsstrasse 41 CH-4002 Basel
Funktionen bei UBS	Nebenamtlicher Vizepräsident Präsident des Nominationsausschusses
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	1998
Ablauf der Amtsdauer	2006

## Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Peter Böckli, seit 2002 nebenamtlicher Vizepräsident, ist seit 1985 Mitglied des Verwaltungsrates von UBS und ihrer Vorgängerbank SBV. Er ist seit 1981 Partner im Anwaltsbüro Böckli Bodmer & Partner und war von 1995 bis 2001 Professor für Steuer- und Wirtschaftsrecht an der Universität Basel. Von 1963 bis 1981 arbeitete Peter Böckli als Rechtsanwalt in New York, Paris und Basel. Er schloss sein Studium der Jurisprudenz an der Universität Basel mit dem Dokortitel ab und erlangte das Anwaltspatent. Er ist Non-resident Member der Association of the Bar of the City of New York. Peter Böckli wurde am 7. Mai 1936 geboren.

## Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Peter Böckli ist Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit Committee der Nestlé AG, Vevey, Schweiz. Er ist überdies Vizepräsident des Verwaltungsrates der Manufacture des Montres Rolex S.A., Biel, Schweiz, Sekretär des Stiftungsrates der Wilhelm Doerenkamp Stiftung, Chur, Schweiz, sowie Mitglied des Stiftungsrates der Holler Stiftung, München, Deutschland.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate*

Peter Böckli steht dem schweizerischen Bundesrat bei verschiedenen Gesetzgebungsprojekten als Experte zur Verfügung.

## Ernesto Bertarelli

Geschäftsadresse	Serono International SA Ch. des Mines 15bis CH-1211 Genf 20
Funktion bei UBS	Mitglied des Kompensationsausschusses
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	2002
Ablauf der Amtsdauer	2006

## Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Ernesto Bertarelli ist seit 1996 Chief Executive Officer von Serono International SA, Genf. Er begann seine Karriere bei Serono 1985 im Verkauf- und Marketingbereich. Vor seiner Ernennung zum CEO war er während fünf Jahren stellvertretender CEO. Ernesto Bertarelli erwarb den Bachelor of Science des Babson College Boston und einen MBA der Harvard Business School. Er wurde am 22. September 1965 geboren.

## Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Ernesto Bertarelli ist seit 1991 Vizepräsident des Verwaltungsrates der Serono SA, Coinsins, Schweiz. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der Bertarelli & Cie., Chéserey, Schweiz, der Kedge Capital Partners Ltd., Jersey, sowie der Team Alinghi SA und übt mehrere Mandate in Organisationen der Biotechnologie- und der Pharmabranche aus.

## Sir Peter Davis

Geschäftsadresse	J Sainsbury plc 33 Holborn London EC1N 2HT, GB
Funktionen bei UBS	Mitglied des Audit Committee Mitglied des Nominationsausschusses
Nationalität	Grossbritannien
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtsdauer	2004 (wird anlässlich der Generalversammlung 2004 zur Wiederwahl vorgeschlagen)

## Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Sir Peter Davis ist seit 2000 Group Chief Executive Officer von J Sainsbury plc, London. Von 1995 bis 2000 war er Group Chief Executive von Prudential plc. In den Jahren 1986 bis 1995 hatte er die Funktionen des CEO und Chairman von Reed International und Reed Elsevier (nach der Fusion von Reed International mit Elsevier) inne. Von 1976 bis 1986 zeichnete er für alle Einkaufs- und Marketinggeschäfte bei J Sainsbury plc verantwortlich. Zuvor war er Marketing Director und Managing Director for Key Markets innerhalb von Fitch Lovell Ltd. sowie Marketing and Sales Manager bei General Foods Ltd., Banbury, Grossbritannien. Nach der Ausbildung an der Shrewsbury School schloss Peter Davis am Chartered Institute of Marketing ab. Er wurde am 23. Dezember 1941 geboren.

## Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Sir Peter Davis gehört in seiner Funktion als CEO dem Verwaltungsrat von J Sainsbury plc an und ist gleichzeitig Verwaltungsratsmitglied von Sainsbury's Supermarkets Ltd., London, und Shaw's Supermarkets Inc., Boston, USA. Ferner ist er Mitglied des Board des Royal Opera House, London.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate*

Sir Peter Davis ist Chairman der Employers' Task Force on Pensions, London.

## Johannes A. de Gier

Geschäftsadresse	GAM Klausstrasse 10 CH-8008 Zürich
Funktion bei UBS	Mitglied des Verwaltungsrates Vollamtlicher Vizepräsident bis Februar 2003
Nationalität	Niederlande
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtsdauer	2006 (Rücktritt anlässlich der Generalversammlung 2004)

## Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Johannes A. de Gier arbeitete von 1980 bis 1999 bei UBS und SBV. Von 1998 bis 1999 war er Chairman und CEO von Warburg Dillon Read und Mitglied der Konzernleitung von UBS. Zuvor war Johannes A. de Gier als Chairman von SBC Warburg und als Vizepräsident des Executive Committee des SBV tätig. Von 1991 bis 1994 leitete er Global Corporate Finance und ab 1994 die Division International Finance. Zwischen 1988 und 1991 war Johannes A. de Gier Chief Executive von SBC London. 1980 trat er als Executive Director in die Dienste von SBC International London, nachdem er zuvor bei der Trust Company von ABN Amsterdam in Curaçao, der Division Capital Markets and International Finance von Amro Amsterdam und im Corporate Finance der Orion Bank London tätig gewesen war. Johannes A. de Gier studierte an der Universität Amsterdam Jurisprudenz. Er wurde am 24. Dezember 1944 geboren.

## Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Johannes A. de Gier ist Präsident des Verwaltungsrates der SBC Wealth Management, Zug, Schweiz, sowie Verwaltungsratsmitglied der SHV Holdings NV, Utrecht, Niederlande, und der Groupe Lhoist, Saint-Jean-des-Bois, Belgien.

## Corporate Governance Verwaltungsrat

### Rolf A. Meyer

Geschäftsadresse	Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch
Funktionen bei UBS	Präsident des Kompensationsausschusses Mitglied des Audit Committee
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	1998
Ablauf der Amtsdauer	2006

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Rolf A. Meyer ist seit 1992 Mitglied des Verwaltungsrates von UBS und ihrer Vorgängerbank Schweizerische Bankgesellschaft (SBG). Er war bis November 2000 Präsident und CEO der Ciba Spezialitätenchemie AG. 1973 stiess er als Finanzanalyst zur Ciba-Geigy AG, wo er später Group Company Controller in Johannesburg, Südafrika, Leiter Strategic Planning and Control in Basel, Leiter Finance and Information Systems in Ardsley, New York, und schliesslich Chief Financial Officer des Konzerns wurde. Nach der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis führte er den Spin-Off der Ciba Spezialitätenchemie durch. Heute übt Rolf A. Meyer Verwaltungsratsmandate in verschiedenen internationalen Konzernen aus. Er schloss sein Ökonomiestudium mit dem Dokortitel rer.pol. ab und besitzt einen MBA. Er wurde am 31. Oktober 1943 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Rolf A. Meyer ist Mitglied des Verwaltungsrates der COS Computer Systems AG, Baden, Schweiz, präsidiert dessen Audit Committee und gehört dessen Finanzausschuss an. Ausserdem ist er Verwaltungsratsmitglied der DKSH AG (Diethelm Keller Siber Hegner), Zürich, und Präsident ihres Audit und Finance Committee.

### Hans Peter Ming

Geschäftsadresse	Sika AG Wiesenstrasse 7 CH-8008 Zürich
Funktionen bei UBS	Mitglied des Kompensationsausschusses Mitglied des Nominationsausschusses
Nationalität	Schweiz
Erstmalige Wahl	1998
Ablauf der Amtsdauer	2004 (scheidet wegen Erreichens der Altersgrenze aus)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Hans Peter Ming ist seit 1994 Mitglied des Verwaltungsrates von UBS und ihrer Vorgängerbank SBV. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der Sika AG, Baar, Schweiz. Seit 1967 steht er in den Diensten der Sika und hatte in dieser Zeit verschiedene Managementpositionen innerhalb der Gruppe in Deutschland und der Schweiz inne. 1986 wurde er zum CEO und 1987 zum Delegierten des Verwaltungsrates ernannt. 1999 erfolgte seine Wahl zum Verwaltungsratspräsidenten. Hans Peter Ming schloss sein Studium der Jurisprudenz an der Universität Zürich mit dem Dokortitel ab. Er wurde am 12. Oktober 1938 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Hans Peter Ming ist Präsident des Verwaltungsrates der Sika AG, Baar, Schweiz, und Mitglied des Verwaltungsrates der Pestalozzi AG, Dietikon, Schweiz. Zudem präsidiert er Swisscontact, Zürich, eine nicht gewinnorientierte Entwicklungsorganisation der Schweizer Privatwirtschaft.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate*

Hans Peter Ming ist Präsident der Beratenden Kommission des Bundesrates für Internationale Entwicklung und Zusammenarbeit.

### Lawrence A. Weinbach

Geschäftsadresse	Unisys Corporation Unisys Way Blue Bell, PA 19424, USA
Funktion bei UBS	Präsident des Audit Committee
Nationalität	USA
Erstmalige Wahl	2001
Ablauf der Amtsdauer	2005

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Lawrence A. Weinbach ist seit 1997 Chairman, President und CEO der Unisys Corporation. Von 1961 bis 1997 war er bei Arthur Andersen/Andersen Worldwide tätig: von 1989 bis 1997 als Managing Partner und Chief Executive von Andersen Worldwide, von 1987 bis 1989 als Chief Operating Officer und ab 1983 als Managing Partner der Niederlassung New York. Er wurde 1970 Partner von Arthur Andersen und 1974 Managing Partner der Niederlassung Stamford, Connecticut. Von 1980 bis 1983 war er Verantwortlicher für Rechnungslegung und Revision in New York. Lawrence A. Weinbach ist Certified Public Accountant und besitzt einen Bachelor's Degree in Wirtschaftswissenschaften der Wharton School der University of Pennsylvania. Er wurde am 8. Januar 1940 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Lawrence A. Weinbach ist Chairman von Unisys Corporation, Blue Bell, PA, USA, und Verwaltungsratsmitglied von Avon Products Inc., New York, deren Audit Committee er präsidiert. Zudem ist er Stiftungsrat und Mitglied des Audit Committee der Carnegie Hall, New York.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen*

Lawrence A. Weinbach ist Mitglied des NYSE Listed Company Advisory Committee sowie des National Security Telecommunications Advisory Committee.

### Organisationsgrundsätze und personelle Veränderungen

Der Verwaltungsrat, insbesondere der Präsident, ist für die mittel- und langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens, für Personalentscheidungen auf der obersten Führungsebene,

die mittelfristige Nachfolgeplanung und die Kompensationsgrundsätze verantwortlich. Er definiert die Risikoparameter und -grundsätze von UBS. Die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte sind externe Mitglieder, die von UBS unabhängig sind. Der Präsident und mindestens einer der Vizepräsidenten üben auch exekutive Funk-



tionen im Einklang mit den schweizerischen bankengesetzlichen Bestimmungen aus und tragen Aufsichts- und Führungsverantwortung. Der Verwaltungsrat setzte sich am 31. Dezember 2003 aus neun Mitgliedern zusammen.

#### **Veränderungen im Jahr 2004**

Johannes A. de Gier tritt anlässlich der Generalversammlung vom 15. April 2004 aus dem Verwaltungsrat zurück. Grund dafür ist seine neue Funktion als Verwaltungsratspräsident von SBC Wealth Management, der 2003 innerhalb von UBS gegründeten Holdinggesellschaft, welche die unabhängigen Privatbanken und GAM zusammenfasst. Hans Peter Ming, dessen Amtszeit 2004 abläuft, steht nicht zur Wiederwahl, da er das Rücktrittsalter erreicht hat. Der Verwaltungsrat wird folgende Personen zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen: Stephan Haeringer, gegenwärtig Vizepräsident der UBS-Konzernleitung, Helmut Panke, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG, München, Deutschland, und Peter Spuhler, Inhaber der Stadler Rail AG, Bussnang, Schweiz. Nach diesen Veränderungen wird der Verwaltungsrat zehn Mitglieder – drei vollamtliche und sieben nebenamtliche – umfassen.

#### **Operative Führungsaufgaben**

Marcel Ospel und Alberto Togni, der Präsident und der vollamtliche Vizepräsident des Verwaltungsrates, stehen in Bezug auf ihre Tätigkeiten für die Bank in einem Anstellungsverhältnis mit der UBS AG und haben nach ihrer Pensionierung Anspruch auf Vorsorgeleistungen. Sie nehmen klar definierte Führungsverantwortlichkeiten wahr, die in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des schweizerischen Bankengesetzes vom ordentlichen Tagesgeschäft getrennt sind.

Marcel Ospel trägt als Präsident des Verwaltungsrates Führungsverantwortung im Zusammenhang mit der mittel- und langfristigen strategischen Ausrichtung von UBS, der Auswahl und Überwachung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung, für die mittelfristige Nachfolgeplanung, die Entwicklung und Ausarbeitung der globalen Kompensationsgrundsätze und die Definition der Risikogrundsätze und -fähigkeit von UBS. Er unterstützt zudem aktiv bedeutende Kundenbeziehungen und strategische Projekte.

Der Verwaltungsrat hat seine Kreditgenehmigungskompetenzen an Vizepräsident Alberto Togni übertragen, der dem Präsidium (Präsident

und Vizepräsidenten) seine diesbezüglichen Entschiede zur Ratifizierung unterbreitet.

#### **Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates**

Johannes A. de Gier hatte während vieler Jahre bei UBS exekutive Funktionen inne. Die anderen sechs nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates – wie auch ihre nächsten Angehörigen – nahmen nie Führungsverantwortung bei UBS oder einer ihrer Tochtergesellschaften wahr. Auch waren weder die externen, nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder noch ihre nächsten Angehörigen für Ernst & Young, den externen Revisor von UBS, tätig. Sie stehen in keinem Anstellungs- oder Dienstleistungsverhältnis mit UBS und erhalten für ihr Verwaltungsratsmandat und die Zusatzfunktionen, die sie in den verschiedenen Ausschüssen ausüben, pauschale Entschädigungen.

#### **Wesentliche Geschäftsverbindungen nicht exekutiver Verwaltungsratsmitglieder mit UBS**

UBS unterhält als globaler Finanzdienstleister und grösste Schweizer Bank traditionell Geschäftsbeziehungen mit zahlreichen Grosskonzernen und daher auch mit Firmen, in denen Mitglieder des UBS-Verwaltungsrates Führungsverantwortung tragen oder als nicht exekutive Verwaltungsratsmitglieder amtieren. Keine der Beziehungen zu Konzernen, die durch ihren Verwaltungsratspräsidenten oder CEO im UBS-Verwaltungsrat vertreten sind, ist von einer Bedeutung, welche die Urteilsfreiheit der Verwaltungsratsmitglieder gefährden könnte. Ausserdem besteht zu keinem der nicht exekutiven Verwaltungsratsmitglieder eine persönliche Geschäftsbeziehung, die seine Unabhängigkeit beeinträchtigen könnte.

Sämtliche Beziehungen zu UBS-Verwaltungsräten und ihnen verbundenen Firmen finden im Rahmen des regulären Geschäftsverkehrs statt und unterliegen denselben Bedingungen, die für vergleichbare Transaktionen mit Aussenstehenden gelten.

#### **Wahl und Amtsdauer**

Die Mitglieder des Verwaltungsrates werden von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die erste Amtsdauer

jedes Verwaltungsrates wird so festgelegt, dass es jedes Jahr zur Wahl oder Wiederwahl rund eines Drittels aller Verwaltungsratsmitglieder kommt.

Ein Verwaltungsratsmitglied tritt in der Regel nicht zur Wiederwahl an, wenn es bei Ablauf der Amtsdauer das Alter von 65 Jahren erreicht hat. Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung aber dennoch die Wiederwahl vorschlagen. Kein Mitglied soll älter als 70 Jahre sein.

Die erstmalige Wahl in den Verwaltungsrat und der Ablauf der Amtsdauer jedes Mitglieds sind auf den Seiten 92 bis 94 aufgeführt.

### **Interne Organisation**

Nach jeder Generalversammlung wählt der Verwaltungsrat seinen Präsidenten sowie einen oder mehrere Vizepräsidenten und ernennt seinen Sekretär. Der Verwaltungsrat trifft sich so häufig, wie es der Geschäftsverlauf erfordert, mindestens aber sechs Mal pro Jahr. 2003 wurden sechs Verwaltungsratssitzungen abgehalten, an denen auch die Mitglieder der Konzernleitung teilnahmen. Zudem fanden eine Telefonkonferenz zur definitiven Genehmigung der Jahresrechnung sowie ein zweitägiges Strategieseminar statt. Fünf weitere Male trat der Verwaltungsrat zusammen, ohne dass die Konzernleitung anwesend war.

Der Verwaltungsrat ist folgendermassen organisiert:

#### **Präsidium**

Der Präsident und die Vizepräsidenten bilden das Präsidium, das sich mit dem Group CEO trifft, um grundlegende Angelegenheiten betreffend UBS zu diskutieren, wie die Konzernstrategie, die mittelfristige Finanz-, Geschäfts- und Nachfolgeplanung, die globalen Kompensationsgrundsätze und das Risikoprofil von UBS. Das Präsidium kann auch Sitzungen ohne den Group CEO abhalten. Das Präsidium verfügt im Kreditrisikoprozess über die oberste Entscheidungskompetenz und nimmt auch die Aufsicht über die Konzernrevision wahr. Das Präsidium zeichnet für die Ausgestaltung der Corporate Governance von UBS verantwortlich und formuliert die entsprechenden Grundsätze, die es dem Nominationsausschuss zur Beurteilung und anschliessenden Unterbreitung an den gesamten Verwaltungsrat vorlegt. Ausserdem obliegt dem Präsidium die Verantwortung für die langfristige Nachfolge-

planung für den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrates. Es prüft zuhanden des Verwaltungsrates die vom Präsidenten und vom Group CEO vorgeschlagenen Kandidaten für die Konzernleitung sowie Anträge auf Absetzung von amtierenden Konzernleitungsmitgliedern. Dem Präsidium gehörten am 31. Dezember 2003 Marcel Ospel als Präsident sowie die Vizepräsidenten Alberto Togni und Peter Böckli an. 2003 fanden zwölf Sitzungen des Präsidiums statt. Weitere fünf Male trat es unter der Leitung von Alberto Togni in seiner Funktion als Aufsichtsorgan der Konzernrevision zusammen.

#### **Audit Committee**

Der Verwaltungsrat ernennt aus seinem Kreis drei nicht exekutive, unabhängige Mitglieder in das Audit Committee. Das Audit Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Korrektheit der Finanzberichterstattung, der Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Vorschriften sowie der Beurteilung von Qualifikation, Unabhängigkeit und Leistung der externen Revision. Gemäss Beurteilung und Entscheid des Verwaltungsrates sind alle Mitglieder des Audit Committee unabhängig und verfügen über finanzielles Fachwissen. Lawrence A. Weinbach, Präsident, und Rolf A. Meyer werden aufgrund ihrer Erfahrung in den Bereichen Rechnungslegung oder Finanzmanagement als «Finanzexperten» gemäss dem 2002 in den USA erlassenen Sarbanes-Oxley Act eingestuft. Das Audit Committee führt selbst keine Revisionen durch, sondern überwacht die Tätigkeit der Revisoren. Seine Hauptverantwortung liegt darin, die Organisation und Wirksamkeit der internen Kontrollverfahren und der Prozesse des finanziellen Reportings zu überprüfen. Am 31. Dezember 2003 gehörten Lawrence A. Weinbach als Präsident sowie Sir Peter Davis und Rolf A. Meyer dem Audit Committee an. Das Audit Committee trat 2003 fünf Mal im Beisein von Vertretern der externen Revision, des Group Controllers sowie des Leiters der Konzernrevision zusammen. Es traf sich auch ein Mal mit dem Group CEO und zwei Mal ohne Vertreter des Managements.

#### **Kompensationsausschuss**

Der aus drei nicht exekutiven, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bestehende Kompensationsausschuss hat die Aufgabe, die unter-

nehmensweite Kompensationspolitik zu überprüfen und dem Verwaltungsrat zu unterbreiten sowie das Kompensationssystem für die Konzernleitungsmitglieder und die vollamtlichen Verwaltungsratsmitglieder zu genehmigen. Er bestimmt die individuellen Kompensations- und Bonusleistungen für die vollamtlichen Verwaltungsratsmitglieder, den Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung. Des Weiteren überprüft und genehmigt er Verträge mit ausscheidenden Konzernleitungsmitgliedern. Am 31. Dezember 2003 gehörten Rolf A. Meyer als Präsident sowie Ernesto Bertarelli und Hans Peter Ming dem Kompensationsausschuss an. Der Ausschuss traf sich 2003 fünf Mal.

#### **Nominationsausschuss**

Der Nominationsausschuss besteht aus drei nicht exekutiven, unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Er zeichnet dafür verantwortlich, Kandidaten für die Wahl in den Verwaltungsrat zu beurteilen und dem Verwaltungsrat vorzuschlagen. Ausserdem unterstützt der Nominationsausschuss das Präsidium und den gesamten Verwaltungsrat bei der Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrates. Er überprüft überdies die Vorschläge des Präsidiums zur Corporate Governance und unterbreitet diese dem gesamten Verwaltungsrat zur Genehmigung. Am 31. Dezember 2003 wurde der Nominationsausschuss von Peter Böckli präsiert, mit Sir Peter Davis und Hans Peter Ming als den weiteren Mitgliedern. Im Jahr 2003 kam der Nominationsausschuss vier Mal zusammen.

#### **Corporate Responsibility Committee**

Das 2001 geschaffene Corporate Responsibility Committee bestimmt die Politik von UBS bezüglich Corporate Responsibility und nachhaltiger Entwicklung. Es fördert das Bewusstsein innerhalb von UBS für die Einhaltung entsprechender internationaler Standards und berät die Konzernleitung sowie andere Gremien in Sachen Corporate Responsibility. Am 31. Dezember 2003 stand das Komitee unter dem Vorsitz von Marcel Ospel. Weiter gehörten dem Gremium Hans Peter Ming (Vertreter des Verwaltungsrates), Peter Wuffli (Group CEO), Peter Kurer (Group General Counsel), Clive Standish (Chairman und CEO Asia Pacific), Mark Branson (Chief Communication Officer), Marco Suter (Group Chief Credit Officer), Bob Silver (Presi-

dent und COO von Wealth Management USA) sowie Raoul Weil (Leiter Wealth Management International) an. Das Corporate Responsibility Committee hielt 2003 zwei Sitzungen ab.

#### **Reglemente und weitere Informationen**

Die Reglemente (Charters) des Verwaltungsrates, des Präsidiums und aller Verwaltungsratsausschüsse sind unter [www.ubs.com/boards](http://www.ubs.com/boards) verfügbar.

#### **Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung**

Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und die Oberleitung der Gesellschaft. Im Einklang mit der schweizerischen Bankengesetzgebung hat der Verwaltungsrat die operative Geschäftsführung der Konzernleitung übertragen. Niemand kann beiden Gremien angehören. Die Aufsicht und Kontrolle der operativen Unternehmensführung obliegt dem Verwaltungsrat. Sämtliche Einzelheiten zu den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der beiden Gremien sind in den UBS-Statuten, dem Organisationsreglement und ihren Anhängen geregelt. Weitere Informationen dazu sind unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) zu finden.

#### **Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**

Der Verwaltungsrat wird auf mehreren Wegen über die Aktivitäten der Konzernleitung informiert. Der Präsident des Verwaltungsrates oder der vollamtliche Vizepräsident nimmt in beratender Funktion an den Sitzungen der Konzernleitung teil, wodurch das Präsidium jederzeit über sämtliche Entwicklungen auf dem Laufenden ist. Die Sitzungsprotokolle der Konzernleitung werden den vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern zugeschickt und den nicht exekutiven Mitgliedern zur Einsicht zugänglich gemacht. An den Verwaltungsratssitzungen informieren der Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung den Verwaltungsrat regelmässig über wichtige Themen.

Die Verwaltungsräte können jede zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Pflichten nötige Information einfordern. Jeder Verwaltungsrat kann von Konzernleitungsmitgliedern auch ausserhalb der Sitzungen Informationen zum Geschäftsgang

von UBS verlangen. Anfragen für Informationen über individuelle Geschäftsbeziehungen oder Transaktionen müssen beim Präsidenten des Verwaltungsrates eingereicht werden.

Die Konzernrevision überwacht die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Auflagen sowie interner Richtlinien und Weisungen. Sie ist von der Konzernleitung unabhängig und berichtet dem Präsidenten des Verwaltungsrates, dem Präsidium und dem Audit Committee über alle bedeutenden Revisionsergebnisse.

Die Konzernleitung legt dem Verwaltungsrat vierteljährlich einen Risikobericht zur Genehmigung vor, der den Verwaltungsrat über die Situation in allen Risikokategorien informiert und eine umfassende Einschätzung der unternehmensweiten Risikolage enthält. Weiterführende Informationen zur Organisation der Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle sind auf den Seiten 52 bis 55 in diesem Handbuch zu finden.

# Konzernleitung

Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für die operative Führung von UBS. Der Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt und sind Letzterem gegenüber verantwortlich für das UBS-Geschäftsergebnis.

## Mitglieder der Konzernleitung

Die unten stehende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die Zusammensetzung der Konzernleitung am 31. Dezember 2003, die Funktion der einzelnen Mitglieder, ihre Nationalität sowie das Jahr ihrer Berufung in die Konzernlei-

tung. Zudem enthält sie Angaben zur beruflichen Laufbahn und Ausbildung, das Geburtsdatum, weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen wie Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen, ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Mandate.

### Peter A. Wuffli

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group Chief Executive Officer
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	1998

#### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Peter A. Wuffli wurde am 18. Dezember 2001 zum Präsidenten der Konzernleitung und im Jahr 2003 zum Group CEO ernannt. Zuvor war er Chairman und CEO von UBS Asset Management und von 1998 bis 1999 Group Chief Financial Officer von UBS. Zwischen 1994 und 1998 wirkte er als Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung des Schweizerischen Bankvereins (SBV). 1984 begann er seine Tätigkeit als Unternehmensberater bei McKinsey & Co., wo er 1990 zum Partner ernannt wurde. Bevor er zu McKinsey stiess, war er als freier Journalist im Ressort Wirtschaft der Neuen Zürcher Zeitung tätig. Peter Wuffli schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen mit einem Dokortitel in Betriebswirtschaft ab. Er wurde am 26. Oktober 1957 geboren.

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Peter Wuffli ist Mitglied des Verwaltungsrates des Zürcher Opernhauses und gehört dem Institute of International Finance Inc., Washington, DC an. Er ist Vizepräsident des IMD International Institute for Management Development in Lausanne, Schweiz, und Quästor der Swiss-American Chamber of Commerce in Zürich.

### Stephan Haeringer

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Vizepräsident der Konzernleitung
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	1998 (wird anlässlich der Generalversammlung 2004 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen)

#### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Stephan Haeringer ist seit 2002 Vizepräsident der Konzernleitung. Nachdem er seit 1998 die Division Privat- und Firmenkunden geleitet hatte, wurde er 2000 zum CEO der früheren Unternehmensgruppe UBS Schweiz und von deren Division Privat- und Firmenkunden ernannt. Er bekleidete in den letzten drei Jahrzehnten verschiedenste Positionen innerhalb von UBS. Von 1996 bis 1998 war er bei der SBG Chief Executive Officer der Region Schweiz. Von 1991 bis 1996 leitete er die Sparte Anlageberatung und Vermögensverwaltung. 1991 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung ernannt, nachdem er seit 1987 Generaldirektor war. 1988 wurde er Leiter des Finanzbereichs. Zwischen 1967 und 1988 hatte er verschiedene Führungsfunktionen in den Bereichen Anlageberatung, Spezialanlagen, Vermögensverwaltung, Wertschriftenverwaltung und Lombardkredite inne. Seine berufliche Ausbildung ergänzte er durch Einsätze bei Williams de Broe Hill Chaplin & Cie, London, sowie bei Goldman Sachs & Co. und Brown Brothers Harriman in New York. Geboren wurde Stephan Haeringer am 6. Dezember 1946.

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Stephan Haeringer ist Verwaltungsratsmitglied der Robert Bosch Internationale Beteiligungen AG, Zürich, Mitglied des Stiftungsrates der Helmut Horten Stiftung, Croglio TI, Schweiz, und Mitglied des Vorstands der Zürcher Handelskammer.

*Ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen*

Stephan Haeringer ist Vizepräsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, Basel.

## Corporate Governance Konzernleitung

### John P. Costas

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Investment Bank
Nationalität	USA
Wahl in die Konzernleitung	2001

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

John P. Costas ist seit 2002 Chairman und CEO der Investment Bank. Zuvor war er seit 2001 CEO und seit Anfang 2001 President und Chief Operating Officer von UBS Warburg, nachdem er seit 1999 als COO und Global Head Fixed Income gewirkt hatte. John Costas trat 1996 als Head of Fixed Income in die Dienste der SBG. Von 1981 bis 1996 war er bei Credit Suisse First Boston tätig, zuletzt als Co-Head der Sparte Global Fixed Income. John P. Costas schloss die Tuck School in Dartmouth mit einem MBA in Finanzwirtschaft ab und erwarb auch einen BA in Politikwissenschaft der University of Delaware. Er wurde am 27. Januar 1957 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

John Costas ist Mitglied der New York City Partnership & Chamber of Commerce, Inc.

### John A. Fraser

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Global Asset Management
Nationalität	Australien
Wahl in die Konzernleitung	2002

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

John A. Fraser wurde Ende 2001 zum Chairman und CEO der Unternehmensgruppe Global Asset Management ernannt. Zuvor war er President und Chief Operating Officer von UBS Asset Management und Leiter von Asia Pacific. Von 1994 bis 1998 fungierte er als Executive Chairman und CEO von SBC Australia Funds Management Ltd. Bevor er zu UBS stiess, bekleidete er verschiedene Positionen beim australischen Finanzministerium. Dazu gehörten auch zwei internationale Einsätze in Washington D.C., und zwar beim Internationalen Währungsfonds sowie als Gesandter (Ressort Wirtschaft) der australischen Botschaft. Von 1990 bis 1993 war er Deputy Secretary (Ressort Wirtschaft) beim australischen Finanzministerium. John A. Fraser schloss sein Wirtschaftsstudium an der Monash University in Australien 1972 mit einem First Class Honours Degree ab. Geboren wurde er am 8. August 1951.

### Georges Gagnebin

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman Wealth Management & Business Banking
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2001

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Georges Gagnebin ist Chairman der Unternehmensgruppe Wealth Management & Business Banking. Von 2000 bis Ende Juni 2002 war er als CEO der Division Private Banking innerhalb der ehemaligen Unternehmensgruppe UBS Schweiz tätig. Zuvor war er Leiter des Geschäftsbereichs International Clients Europe, Middle East & Africa im Private Banking. 1992 wurde Georges Gagnebin zum Mitglied der Geschäftsleitung des SBV ernannt. Von 1990 an wirkte er als Spartenleiter Finanz & Anlagen beim SBV in Lausanne, nachdem er bereits zwischen 1982 und 1990 die gleiche Sparte in Bern geleitet hatte. Von 1985 bis 1987 weilte er zu Ausbildungszwecken für den SBV in den USA. Georges Gagnebin, eidgenössisch diplomierter Bankbeamter, begann seine Karriere 1969 beim SBV in Bern, nachdem er von 1966 bis 1969 bei der Berner Kantonalbank tätig gewesen war. Er wurde am 3. März 1946 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Georges Gagnebin ist Mitglied des Stiftungsrats des International Center for Monetary and Banking Studies (ICMB), Genf, und der UBS Optimus Foundation.

### Joseph J. Grano Jr.

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Wealth Management USA
Nationalität	USA
Wahl in die Konzernleitung	2001 (Rücktritt aus der Konzernleitung im Januar 2004)

### Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum

Joseph J. Grano, Jr., wurde am 1. Januar 2001 nach der Übernahme von PaineWebber durch UBS in die Konzernleitung berufen. 1994 war er zum Präsidenten von PaineWebber Inc., New York, ernannt worden. Joseph J. Grano trat bei PaineWebber 1988 als Leiter von Retail Sales und Marketing ein. Zuvor war er 16 Jahre lang in Führungspositionen bei Merrill Lynch tätig, unter anderem als Leiter von National Sales für Merrill Lynch Consumer Markets. Vor seinem Eintritt bei Merrill Lynch im Jahr 1972 diente er während fünf Jahren bei den US Special Forces. Er ist im Besitz eines Ehrendokortitels in Jurisprudenz der Pepperdine University und in Humane Letters der City University in New York. Joseph J. Grano wurde am 7. März 1948 geboren.

### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Joseph J. Grano ist Mitglied des Board of Trustees des Lenox Hill Hospital, New York, des Board of Trustees der PaineWebber Foundation, New York, und des Council for the US & Italy, Washington, DC.

*Amtliche Funktionen und politische Mandate*

Joseph J. Grano ist Chairman des Homeland Security Advisory Council des Präsidenten der USA.

**Peter Kurer**

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Group General Counsel
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2002

**Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum**

Peter Kurer kam 2001 als Group General Counsel zu UBS. Von 1991 bis 2001 war er Partner bei Homburger Rechtsanwälte in Zürich. Von 1980 bis 1990 war er bei Baker & McKenzie in Zürich tätig, zunächst als Associate, dann als Partner. Zuvor wirkte er am Bezirksgericht Zürich als juristischer Sekretär. Er schloss sein Studium der Jurisprudenz an der Universität Zürich mit dem Dokortitel ab und erwarb das Zürcher Rechtsanwaltspatent. Peter Kurer erwarb zudem einen Master of Law der University of Chicago. Er wurde am 28. Juni 1949 geboren.

**Marcel Rohner**

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chief Executive Officer Wealth Management & Business Banking
Nationalität	Schweiz
Wahl in die Konzernleitung	2002

**Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum**

Von 2001 bis Mitte 2002 war Marcel Rohner COO und stellvertretender CEO der Division Private Banking der ehemaligen Unternehmensgruppe UBS Schweiz. 1999 wurde er zum Group Chief Risk Officer ernannt, nachdem er seit 1998 Leiter Market Risk Control von Warburg Dillon Read gewesen war. Von 1993 bis 1998 war Marcel Rohner im Investment Banking des SBV tätig. 1995 übernahm er die Leitung von Market Risk Control Europe. Marcel Rohner schloss sein Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich mit dem Dokortitel ab und war von 1990 bis 1992 am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich als Assistent tätig. Er wurde am 4. September 1964 geboren.

**Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen**

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Marcel Rohner ist Mitglied der Zulassungsstelle und des Ausschusses der Zulassungsstelle der SWX Swiss Exchange, Zürich.

**Clive Standish**

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	Chairman und Chief Executive Officer Asia Pacific (Group Chief Financial Officer ab 1. April 2004)
Nationalität	Grossbritannien
Wahl in die Konzernleitung	2002

**Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum**

Clive Standish ist seit 2002 Chairman und CEO Asia Pacific. Er wurde 1998 bei Warburg Dillon Read zum CEO Asia Pacific ernannt. Von 1991 bis 1998 war er beim SBV tätig. 1997 erfolgte die Ernennung zum Deputy Chairman Asia Pacific von SBC Warburg Dillon Read. Von 1994 bis 1997 war er Managing Director und CEO von SBC Warburg Dillon Read Australia. 1991 wurden ihm die Leitung von Capital Markets und die Geschäftsleitung von SBC Dominguez Barry Limited übertragen. In der Zeit von 1983 bis 1991 war er Founding Executive Director von Dominguez Barry Samuel Montague Limited, nachdem er seit 1979 Partner von Dominguez & Barry Partners gewesen war. Seine berufliche Tätigkeit begann Clive Standish nach Abschluss der High School 1972 bei NM Rothschild & Sons Limited in London. Er wurde am 17. März 1953 geboren.

**Mark B. Sutton**

Geschäftsadresse	UBS AG Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zürich
Funktion	President und Chief Operating Officer Wealth Management USA (CEO ab 2004)
Nationalität	USA
Wahl in die Konzernleitung	2002

**Berufliche Laufbahn, Ausbildung und Geburtsdatum**

Mark B. Sutton wurde 2002 zum President und Chief Operating Officer von UBS PaineWebber ernannt. Zuvor war er seit 2001 Leiter der US Private Client Group von PaineWebber. 1998 wurde ihm die Funktion des President der Private Client Group übertragen. Von 1992 bis 1994 war er CEO der Division Investment Services sowie der Einheit Brokerage von Kidder, Peabody & Co. Nach deren Akquisition durch PaineWebber 1995 erfolgte seine Ernennung zum Executive Vice President. Zuvor war er bei Mitchell Hutchins Asset Management, einer Tochtergesellschaft von PaineWebber, tätig. Von 1984 bis 1987 hatte er die Position eines Division Manager bei PaineWebber in Austin, Texas, inne. Mark B. Sutton stiess 1980 als Finanzberater zu Rotan Mosle, einem der Vorgängerunternehmen von PaineWebber, nachdem er bereits von 1978 bis 1980 in gleicher Funktion bei Merrill Lynch in Fayetteville, Arkansas, tätig gewesen war. Er schloss sein Studium der Finanzwirtschaft an der Universität von Arkansas, Fayetteville, mit einem Bachelor's Degree ab. Mark B. Sutton wurde am 19. Oktober 1954 geboren.

**Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen**

*Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen*

Mark Sutton ist Mitglied des Board of the Securities Industry Association, Washington, DC.

**Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Organisationsgrundsätze**

Die Konzernleitung nimmt innerhalb von UBS die operative Führung wahr und verantwortet gegenüber dem Verwaltungsrat das UBS-Ergebnis. Der Konzernleitung und insbesondere dem CEO obliegt die Verantwortung für die Umsetzung der Konzernstrategie und das Konzernergebnis, die konzernweite Zusammenarbeit der Unternehmensgruppen im Sinne des integrierten Geschäftsmodells und die Nutzung von Synergien innerhalb von UBS. Die Konzernleitung fördert innerhalb der ganzen Bank unternehmerische Führungsstärke. Gemeinsam mit dem Präsidium des Verwaltungsrates obliegt der Konzernleitung die Entwicklung der Unternehmensstrategien. Die Befugnisse der Konzernleitung sind im Organisationsreglement geregelt, das auf dem Internet unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) verfügbar ist.

**Personelle Veränderungen im Jahr 2004**

Joseph J. Grano, Jr., trat im Januar 2004 aus der Konzernleitung aus. Seine Nachfolge als CEO der Unternehmensgruppe Wealth Management USA übernahm Mark B. Sutton, vormals Präsident und Chief Operating Officer dieser Unternehmensgruppe. Joseph J. Grano bleibt bis Mitte 2004 Chairman von Wealth Management USA. Clive Standish, Chairman und CEO Asia Pacific, wird per 1. April 2004 Group Chief Financial Officer. Stephan Haeringer, derzeit Vizepräsident der Konzernleitung, wird der Generalversammlung vom 15. April 2004 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen. Nach diesen Veränderungen wird die Konzernleitung acht Mitglieder umfassen.

**Management-Verträge**

UBS hat keine Management-Verträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb des Konzerns abgeschlossen.



# Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

**UBS will für die Besetzung von Führungspositionen hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, diese motivieren, weiter fördern und ans Unternehmen binden. Die Entschädigung für die oberste Führungsebene ist eng an die Erwirtschaftung nachhaltiger Gewinne für die Aktionäre gebunden und schafft damit angemessene Anreize für eine langfristige Wertschöpfung.**

## Grundsätze der Kompensation

### Zusammensetzung der Kompensation für die obersten Führungskräfte

Die Vergütungen an die obersten Führungskräfte<sup>1</sup> und an das Group Managing Board (GMB) bestehen aus einem Basissalär und einer leistungsabhängigen Komponente. Die Höhe der leistungsabhängigen Kompensation liegt im Ermessen von UBS und wird unter Berücksichtigung der unten genannten Leistungsdaten festgelegt. Sie macht im Allgemeinen einen wesentlichen Teil der Gesamtkompensation aus. Ein bedeutender Teil der leistungsabhängigen Komponente wird in Form von gesperrten UBS-Aktien ausgerichtet.

Die Höhe der Vergütung ist vom Unternehmensergebnis sowie von der Leistung des Einzelnen abhängig und kann von Jahr zu Jahr stark variieren, da sie sich an der Rentabilität des Unternehmens orientiert. Verbessern sich die Ergebnisse des Gesamtunternehmens und der Geschäftseinheiten gegenüber dem Vorjahr und werden festgelegte Ziele übertroffen, wirkt sich dies entsprechend auf die Kompensation der obersten Führungsebene und des Group Managing Board aus, wie die Zahlen für 2003 zeigen. Dies gilt natürlich auch bei einer Verschlechterung der Ergebnisse.

Die Leistungsziele werden jährlich festgelegt und beruhen auf verschiedenen Faktoren: der Rolle der Führungskraft, ihrer Leistungsentwicklung, ihrer Fachverantwortung sowie auf den Marktpraktiken für vergleichbare Positionen. Die leistungsabhängige Vergütung wird nach Abschluss des Geschäftsjahres festgelegt und basiert auf einem Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit den Resultaten des Vorjahres sowie den vereinbarten Geschäftszielen. Zusätzlich werden quali-

tative und quantitative Faktoren für die Beurteilung beigezogen, wie beispielsweise individuelle Kennzahlen zur Leistungsmessung (Key Performance Indicators) der betreffenden Geschäftseinheit, die langfristig für die zukünftigen Ergebnisse und das Wachstum des Unternehmens entscheidend sind.

UBS vergleicht jährlich ihre Kompensationspolitik mit jener der Konkurrenz. Damit will sie sicherstellen, dass die Kompensationsgrundsätze und -praktiken auch in Zukunft ihr Ziel unterstützen, hoch qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen, wertvolle Mitarbeiter zu motivieren und langfristig zu binden sowie eine überdurchschnittliche Rendite für die Aktionäre zu erwirtschaften.

### Aktienbeteiligung der obersten Führungsebene

UBS fördert im Rahmen ihrer langjährigen Politik eine starke Aktienbeteiligung der Mitglieder der obersten Führungsebene und des GMB. Auf diese Weise werden die Interessen des Managements mit jenen der UBS-Aktionäre in Einklang gebracht. In diesem Sinne unterstützt UBS die Aktienbeteiligung auf folgende Arten:

- Die jährliche leistungsabhängige Kompensation jedes Mitglieds der obersten Führungsebene und des GMB erfolgt zwingend zu einem wesentlichen Anteil (25% bis 50%) in Form von gesperrten UBS-Aktien. Diese werden in der Regel über eine Frist von fünf Jahren gestaffelt frei. Für Schweizer Bezüger besteht aus steuerlichen Gründen eine feste Sperrfrist von fünf Jahren für den Verkauf. Unter bestimmten Bedingungen, insbesondere wenn eine Führungskraft zu einem Konkurrenzunternehmen wechselt, verfallen die noch nicht freien Aktien.

<sup>1</sup> Zu den «obersten Führungskräften» zählen gemäss Definition der SWX Richtlinie die vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder der Konzernleitung.

- Führungskräften können, unabhängig von der jährlichen leistungsbezogenen Kompensation, für besondere Leistungen sowie erstklassige Führungsfähigkeiten und hohes Führungspotenzial, Aktienoptionen zugeteilt werden. Der Ausübungspreis dieser Optionen ist auf 110% des durchschnittlichen Kurses der UBS-Aktie an einem bestimmten Datum festgesetzt. Optionen sind in der Regel drei Jahre gesperrt und danach während sieben Jahren ausübbar. Gesperrte Optionen verfallen, wenn die Führungskraft das Unternehmen verlässt.
- Es bestehen zusätzliche Anreizstrukturen für die oberste Führungsebene und das GMB, freiwillig einen noch höheren Anteil ihrer jährlichen leistungsabhängigen Kompensation in Form von eingeschränkt verfügbaren UBS-Aktien zu beziehen. Führungskräfte, die einen über den obligatorischen Betrag hinausgehenden Teil der leistungsabhängigen Kompensation in Form von eingeschränkt verfügbaren Aktien beziehen, erhalten zusätzliche Optionen auf UBS-Aktien.
- Mitglieder der obersten Führungsebene und des GMB müssen über eine bestimmte Zeitperiode UBS-Aktien in beträchtlichem Umfang erwerben und diese halten.

#### **Komponenten der Vergütung an nebenamtliche Verwaltungsräte**

Die Entschädigung der nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder ist nicht ergebnisabhängig. Sie erhalten ein Grundhonorar von 300 000 Franken. Zusätzlich wird ihnen für jedes Präsidium und jede Mitgliedschaft in einem Ausschuss ein Betrag von 350 000 Franken bzw. 200 000 Franken ausgerichtet. Die Auszahlung erfolgt je nach Wahl des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds zu 50% in bar und zu 50% in gesperrten UBS-Aktien oder zu 100% in gesperrten Aktien. Die Aktien können mit einem Kursabschlag von 15% bezogen werden und bleiben für vier Jahre gesperrt.

#### **Entscheidungskompetenzen**

Bei UBS verfügt niemand über die Kompetenz, seine eigene Vergütung festzulegen. Die Genehmigung der Kompensationsempfehlungen und die Erarbeitung von Vergütungssystemen für die oberste Führungsebene (Plangestaltung, Messgrößen für die Leistungsbeurteilung, Verhältnis

der Entlohnung zur Leistung) erfolgen gemäss einem strikten Prozess. Damit ist sichergestellt, dass die Entscheide auf einer Ebene gefällt werden, die mindestens zwei Organisationsstufen über jener der betroffenen Führungskraft liegt. Nachfolgend ist der Entscheidungsprozess für die verschiedenen Führungsstufen und -gruppen sowie für die nebenamtlichen Verwaltungsräte beschrieben:

- Mitglieder des Group Managing Board: Die Kompensationsempfehlungen werden vom zuständigen Mitglied der Konzernleitung ausgearbeitet. Die Empfehlungen werden vom CEO überprüft und genehmigt. Für im Corporate Center tätige GMB-Mitglieder, die direkt dem CEO unterstellt sind, erfolgt die Genehmigung durch den Präsidenten des Verwaltungsrates. Das Vergütungssystem für das GMB wird durch das Präsidium des Verwaltungsrates genehmigt.
- Mitglieder der Konzernleitung: Kompensationsempfehlungen werden gemeinsam vom CEO und vom Präsidenten des Verwaltungsrates ausgearbeitet. Der Kompensationsausschuss des Verwaltungsrates prüft und genehmigt das ausgearbeitete Vergütungssystem für die Konzernleitung und alle daraus resultierenden Kompensationsempfehlungen.
- CEO und vollamtliche Vizepräsidenten des Verwaltungsrates: Die Kompensationsempfehlungen werden vom Präsidenten des Verwaltungsrates ausgearbeitet. Der Kompensationsausschuss des Verwaltungsrates prüft und genehmigt das ausgearbeitete Vergütungssystem für den CEO und die vollamtlichen Vizepräsidenten sowie alle daraus resultierenden Kompensationsempfehlungen.
- Präsident des Verwaltungsrates: Der Kompensationsausschuss verfügt über die Kompetenz, das Vergütungssystem für den Präsidenten des Verwaltungsrates und alle daraus resultierenden Kompensationsentscheidungen im Namen des gesamten Verwaltungsrates auszuarbeiten und zu genehmigen.
- Nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder: Das Vergütungssystem wird durch den Kompensationsausschuss entwickelt und den vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern zur Genehmigung unterbreitet. Die individuelle Entschädigung jedes nebenamtlichen Verwaltungsratsmitgliedes richtet sich nach den wahrgenommenen Funktionen.

## Entschädigungen an vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates und Mitglieder der Konzernleitung<sup>1</sup>

in CHF

Für das Geschäftsjahr endend am	<b>31.12.03</b>	31.12.02 <sup>2</sup>
Barkomponente (Basissalär, Baranteil Bonus)	<b>79 204 558</b>	89 499 015
Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	<b>1 225 543</b>	1 320 220
Sachleistungen, Zusatzleistungen (zum Marktwert)	<b>993 719</b>	1 019 000
Gesperrte UBS-Aktien (zum Marktwert) <sup>3</sup>	<b>64 176 428</b>	41 006 156
Gesperrte Optionen auf UBS-Aktien (zum Marktwert) <sup>4</sup>	<b>12 752 019</b>	14 268 501

<sup>1</sup> Retentionszahlungen an die zwei ehemaligen PaineWebber-Führungskräfte in der UBS-Konzernleitung sind im Total der Entschädigungen nicht enthalten. Diese betragen im Jahr 2003 21 119 238 CHF (17 038 514 USD) und im Jahr 2002 20 631 522 CHF (14 913 742 USD). Die Verpflichtung zur Zahlung dieser Retentionszahlungen wurde bei der Akquisition von PaineWebber im Jahre 2000 eingegangen und entsprechend kommuniziert. <sup>2</sup> Die Gesamtkompensation für das Geschäftsjahr 2002 beinhaltet die Entschädigungen an 3 vollamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates, die 10 amtierenden Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2002 sowie 2 ehemalige Mitglieder der Konzernleitung, die UBS 2002 verlassen haben. <sup>3</sup> Zuteilungspreis der UBS-Aktie: CHF 95.30/USD 76.40 für 2003, CHF 61.00/USD 45.10 für 2002. <sup>4</sup> Marktwert einer Option auf UBS-Aktien: CHF 12.33/USD 9.90 für 2003, CHF 16.30/USD 11.74 für 2002.

## Entschädigungen an nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates

in CHF

Für das Geschäftsjahr endend am	<b>31.12.03</b>	31.12.02 <sup>1</sup>
Barkomponente	<b>1 889 097</b>	1 825 000
Gesperrte UBS-Aktien (zum Marktwert) <sup>2</sup>	<b>3 513 044</b>	1 705 865

<sup>1</sup> Die Gesamtkompensation für das Geschäftsjahr 2002 beinhaltet die Entschädigungen an 7 nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates (die am 31. Dezember 2002 amtierenden Verwaltungsräte und ein ehemaliges Mitglied, das an der GV 2002 zurückgetreten ist). <sup>2</sup> Zuteilungspreis der UBS-Aktie: CHF 95.30 für 2003, CHF 61.00 für 2002.

## Vergütungen an amtierende Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung

### Vollamtliche Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder

Die zwei vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und die zehn Mitglieder der Konzernleitung sowie Johannes A. de Gier, der im ersten Quartal 2003 als vollamtlicher Verwaltungsrat zurücktrat, bezogen im Geschäftsjahr 2003 eine Gesamtkompensation von 81 423 820 Franken. Die oben stehende Tabelle gibt detailliert Aufschluss über die Barkomponente, die Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen, die Sach- und Zusatzleistungen sowie über den Marktwert (Fair Value) der zugeteilten Aktien und Optionen. In der Tabelle sind ebenfalls die Zahlen für das Vorjahr enthalten.

In der Schweiz ist auch die oberste Führungsebene von UBS in die allgemeinen Vorsorgepläne einbezogen, die einen Rentenplan, einen Sparplan und einen Kapitalplan umfassen. Die Obergrenze der versicherbaren Kompensation beträgt für alle Mitarbeiter 730 000 Franken. Daraus ergibt sich eine maximale jährliche Altersrente von 256 000 Franken plus eine einmalige Auszahlung

des angesparten Kapitals im Höchstbetrag von 217 052 Franken.

Zu den Sach- und Zusatzleistungen zählen Autoleasing bzw. Firmenauto, Mitarbeitererrabatte auf Bankprodukten und -dienstleistungen, Beiträge an die Krankenversicherung sowie eine allgemeine Spesenpauschale. Die Definitionen und Beträge dieser Zusatzleistungen variieren von Land zu Land und hängen von den lokalen Branchenstandards ab.

### Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates

Die sieben nebenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder (Johannes A. de Gier während neun Monaten) erhielten für das Geschäftsjahr 2003 Barauszahlungen in Höhe von insgesamt 1 889 097 Franken. Gemäss den internen Bestimmungen über Mandate von Mitgliedern des oberen Kaders wurde das Honorar von Johannes A. de Gier der SBC Wealth Management AG gutgeschrieben, der UBS-Holdinggesellschaft, deren Präsident er seit 1. April 2003 ist.

Die sechs nebenamtlichen Verwaltungsräte haben sich für den Bezug von 36 863 Aktien entschieden, die einen Marktwert von 3 513 044 Franken aufweisen.

### **Zusätzliche Abgangsentschädigungen**

UBS zahlt an ausscheidende Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung grundsätzlich keine zusätzlichen Abgangsentschädigungen über die laufenden Salär- und Bonusansprüche hinaus. Ob die vertraglich geschuldete Entschädigung beim Ausscheiden eines Konzernleitungs- oder Verwaltungsratsmitgliedes in Form einer letzten Bonuszahlung oder als Abgangsentschädigung ausgerichtet wird, ändert nichts daran, dass diese Zahlungen unter «Vergütungen an amtierende Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung» ausgewiesen werden.

### **Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung**

An ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung wurden im Berichtsjahr keine Vergütungen ausbezahlt – weder in bar noch in anderer Form.

### **Aktienzuteilungen im Berichtsjahr**

#### **Vollamtliche Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder**

Den beiden vollamtlichen Verwaltungsräten, den zehn Mitgliedern der Konzernleitung und Johannes A. de Gier (für das erste Quartal 2003) wurden 307 609 Aktien zu einem Wert von 95.30 Franken pro Aktie (durchschnittlicher Kurs der UBS-Aktie an der virt-x in den letzten zehn Handelstagen des Monats Februar 2004) und 368 132 Aktien zu einem Wert von 76.40 US-Dollar pro Aktie (durchschnittlicher Kurs der UBS-Aktie an der NYSE in den letzten zehn Handelstagen des Monats Februar 2004) zugeteilt. Diese Aktien sind während fünf Jahren gesperrt.

Nahe stehenden Personen dieser Führungskräfte wurden keine Aktien zugeteilt.

#### **Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates**

Den sechs nebenamtlichen Verwaltungsräten wurden 36 863 Aktien zu einem diskontierten Wert von 81 Franken pro Aktie zugeteilt. Diese Aktien sind während vier Jahren gesperrt. Nahe stehenden Personen wurden keine Aktien zugeteilt.

### **Aktienbesitz**

#### **Vollamtliche Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder**

Die beiden vollamtlichen Verwaltungsräte, Johannes A. de Gier und die zehn Mitglieder der Konzernleitung sowie ihnen nahe stehende Personen hielten 3 065 276 Aktien per Jahresende 2003. Kein Mitglied des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung hält 1% oder mehr aller ausstehenden Aktien.

#### **Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates**

Die sechs nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates und ihnen nahe stehende Personen hielten am 31. Dezember 2003 84 941 UBS-Aktien.

### **Optionszuteilungen im Berichtsjahr**

#### **Vollamtliche Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder**

Die beiden vollamtlichen Verwaltungsräte, die zehn Konzernleitungsmitglieder und Johannes A. de Gier erhielten 2003 als langfristigen Leistungsanreiz 457 000 Schweizerfranken-Optionen und 580 000 US-Dollar-Optionen zugeteilt. Die Ausübungspreise von 65 Franken bzw. 48 US-Dollar lagen zehn Prozent über dem durchschnittlichen Kurs der UBS-Aktie an der virt-x und der NYSE am letzten Handelstag des Monats Januar 2003. Die Optionen sind drei Jahre gesperrt und verfallen nach zehn bzw. zehneinhalb Jahren ab dem Datum der Zuteilung.

#### **Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates**

Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates erhielten keine Optionen.

### **Am Jahresende gehaltene Optionen**

#### **Vollamtliche Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder**

Die Mitglieder der obersten Führungsebene hielten am 31. Dezember 2003 folgende Optionen auf UBS-Aktien (die von Johannes A. de Gier gehaltenen Optionen, die ihm im Rahmen seiner exekutiven Funktionen zugeteilt wurden, sind in den Zahlen der nachfolgenden Tabelle enthalten).

### Am 31. Dezember 2003 gehaltene Optionen

Anzahl Optionen	Zuteilungsjahr	Frei verfügbar per	Verfallsdatum	Bezugsverhältnis	Ausübungspreis
87 882	1998	26/05/03	26/05/04	1:1	CHF 85.12
64 616	1998	26/05/03	26/08/04	1:1	CHF 85.12
72 006	1998	01/07/03	30/06/04	1:1	CHF 56.67
79 566	1999	26/02/02	26/02/05	1:1	CHF 79.00
396 000	2000	01/02/03	01/02/06	1:1	CHF 66.67
360 000	2001	24/01/04	24/01/08	1:1	USD 57.80
3 000	2001	28/02/04	29/02/08	1:1	USD 53.39
2 006 490	2001	20/02/04	20/02/09	1:1	CHF 100.00
290 828	2002	20/02/05	31/01/12	1:1	CHF 77.75
568 663	2002	31/01/05	31/01/12	1:1	USD 45.26
2 000	2002	28/02/04	29/02/12	1:1	USD 46.24
255 000	2002	28/06/07	28/06/12	1:1	CHF 80.75
380 000	2002	28/06/05	28/06/12	1:1	USD 54.50
367 960	2002	20/02/05	31/07/12	1:1	CHF 77.75
215 000	2002	28/06/05	28/12/12	1:1	CHF 80.75
60 000	2003	31/01/06	31/01/13	1:1	CHF 65.00
580 000	2003	31/01/06	31/01/13	1:1	USD 48.00
2 000	2003	28/02/05	28/02/13	1:1	USD 41.61
427 000	2003	31/01/06	31/07/13	1:1	CHF 65.00

Zusätzlich hielt diese Gruppe von Führungskräften am 31. Dezember 2003 folgende Warrants:

120 264	2000	20/03/03	01/04/04	16,67:1	CHF 75.00
---------	------	----------	----------	---------	-----------

#### Nebenamtliche Mitglieder des Verwaltungsrates

Die externen nebenamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates halten keine Optionen.

#### Zusätzliche Honorare und Entschädigungen

An die Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung wurden keine wesentlichen zusätzlichen Honorare oder Entschädigungen ausgerichtet.

#### Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung

Die Vergabe von Krediten ist Bestandteil der Geschäftstätigkeit von UBS. Den vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung wurden früher Ausleihungen, feste Vorschüsse und Hypotheken zu den gleichen Bedingungen wie allen anderen Mitarbeitern

gewährt. Die Basis bilden die für Drittparteien geltenden Konditionen abzüglich des geringeren Kreditrisikos. Im Jahr 2002 wurde eine sorgfältige Überprüfung aller ausstehenden Kredite an die obersten Führungskräfte durchgeführt, um die Einhaltung der Anforderungen des US Sarbanes-Oxley Act sicherzustellen. Neue Ausleihungen und Hypotheken werden ohne Vorzugssätze zu allgemeinen Marktkonditionen gewährt.

Kredite und Vorschüsse an nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder und ihnen nahe stehende Personen unterliegen grundsätzlich denselben Bedingungen, die zu dem Zeitpunkt auch für vergleichbare Transaktionen mit Aussenstehenden gelten.

#### Kredite an die vollamtlichen Verwaltungsräte und an die Mitglieder der Konzernleitung

Am 31. Dezember 2003 bestanden gegenüber vollamtlichen Verwaltungsräten und Mitgliedern

der Konzernleitung sowie ihren nächsten Angehörigen gedeckte Kredite und feste Vorschüsse im Wert von 9 882 000 Franken sowie Hypotheken im Wert von 13 704 000 Franken.

**Kredite an die nebenamtlichen  
Verwaltungsräte**

Gegenüber nebenamtlichen Verwaltungsräten und ihnen nahe stehenden Personen waren Kredite und Hypotheken im Wert von 80,5 Millionen Franken ausstehend, einschliesslich Garantien, Eventualverpflichtungen und feste Kreditlimiten.

**Höchste Gesamtentschädigung**

Die Entschädigung an das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtvergütung, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2003 17 232 588 Franken, einschliesslich 78 698 gesperrte UBS-Aktien. Zusätzlich wurden 127 000 Optionen als langfristiger Leistungsanreiz zugeteilt. Der Fair Value dieser Optionen belief sich auf 1 565 910 Franken.

**Zusätzliche Informationen zu  
aktienbasierten Beteiligungsplänen  
und Vorsorgeeinrichtungen**

Detaillierte Informationen zu den Aktienbeteiligungsplänen der UBS für Mitarbeiter auf verschiedenen Organisationsstufen finden sich im Anhang zur Konzernrechnung in Anmerkung 32. Sie enthält auch Proforma-Ergebnisse unter der Annahme, dass die Optionen am Zuteilungsdatum statt zu ihrem inneren Wert zum Fair Value erfasst würden. Der Finanzbericht 2003 zeigt auch auf, wie die Ergebnisse der Geschäftseinheiten ausgefallen wären, wenn die den Mitarbeitern zugesprochenen Optionen als Aufwand verbucht worden wären (siehe «Ergebnisse der Unternehmensgruppen» auf den Seiten 47–85).

In Anmerkung 31 im Anhang zur Konzernrechnung werden die verschiedenen in der Schweiz und in den wichtigen Auslandsmärkten errichteten Vorsorgepläne beschrieben.

# Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Es ist eines der zentralen Anliegen von UBS, den Aktionären die Mitwirkung am Meinungsbildungsprozess so weit wie möglich zu erleichtern. Alle 210 000 eingetragenen Aktionäre sowie rund 50 000 US-Aktionäre, die über eine Nominee-Gesellschaft eingetragen sind, werden regelmässig über die Aktivitäten und die Ergebnisse der Bank informiert sowie zu den Aktionärsversammlungen eingeladen.

## Beziehungen zu den Aktionären

UBS ist dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Aktionäre – von institutionellen Investoren bis zu Einzelanlegern – verpflichtet und informiert sie regelmässig über die Entwicklung ihres Unternehmens.

An den Generalversammlungen haben die Aktionäre Gelegenheit, Fragen zur Entwicklung des Unternehmens und zu den Ereignissen im Berichtsjahr zu stellen. Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sowie die Vertreter der internen und externen Revision stehen zur Beantwortung dieser Fragen zur Verfügung.

## Stimmrechte, Stimmrechtsbeschränkungen und Vertretung

UBS will den Aktionären die Mitwirkung am Meinungsbildungsprozess so weit wie möglich erleichtern. Es bestehen deshalb weder prozentmässige Eintragungsbegrenzungen noch Einschränkungen bezüglich des Stimmrechts. Lediglich die Stimmrechte von Nominee-Gesellschaften und Treuhändern, die in der Regel eine grosse Anzahl Anleger vertreten, sind auf 5% der ausstehenden UBS-Aktien begrenzt. Damit soll verhindert werden, dass unbekannte Aktionäre mit bedeutenden Beteiligungen ins Aktienregister eingetragen werden. Wertschriften-clearing-Organisationen wie die Depository Trust Company (DTC) in New York und Segal-InterSettle (SIS) in der Schweiz sind von dieser 5%-Regelung ausgenommen.

Für die Eintragung der Stimmrechte ist die Bestätigung der Aktionäre erforderlich, dass sie die Aktien in ihrem Namen und auf ihre Rechnung erworben haben.

Alle eingetragenen Aktionäre können an den Generalversammlungen teilnehmen. Aktionäre, die nicht persönlich teilnehmen, können zu jedem Verhandlungsgegenstand Weisungen erteilen, ob sie für oder gegen ein Traktandum stimmen oder sich der Stimme enthalten wollen. Dazu übertragen sie ihre Stimmen dem vom schweizerischen Aktienrecht vorgeschriebenen unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder lassen sich durch UBS, eine andere Bank oder einen anderen eingetragenen Aktionär ihrer Wahl vertreten.

## Statutarische Quoren

Anlässlich der Generalversammlung entscheiden die Aktionäre mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen Stimmen (unter Ausschluss der leeren und ungültigen Stimmen) über Anträge, Neu- und Bestätigungswahlen von Verwaltungsratsmitgliedern sowie über die Wahl des Konzernprüfers und der Revisionsstelle. Nach Artikel 704 des Schweizerischen Obligationenrechts ist in gewissen Fällen eine befürwortende Mehrheit von zwei Dritteln der an der Versammlung vertretenen Stimmen zur Beschlussfassung erforderlich. Dies gilt für die Einführung von Stimmrechtsaktien und die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien, für genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhungen sowie für die Einschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte der Aktionäre.

UBS verlangt auch eine Zweidrittelmehrheit der vertretenen Stimmen für Änderungen der Bestimmungen in den UBS-Statuten, welche die Anzahl Verwaltungsratsmitglieder und die Abberufung von einem Viertel oder mehr Mitgliedern des Verwaltungsrates regeln.

Abstimmungen und Wahlen erfolgen in der Regel elektronisch, um eine exakte Erfassung der

abgegebenen Stimmen sicherzustellen. Ist eine klare Mehrheit zu erwarten, kann offen durch Handerheben abgestimmt werden. Aktionäre, die zusammen über mindestens 3% der vertretenen Stimmen verfügen, können jedoch jederzeit verlangen, dass eine Wahl oder Abstimmung elektronisch oder schriftlich durchgeführt wird.

#### **Einberufung der Generalversammlung**

Die Generalversammlung findet in der Regel im April, spätestens aber innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres statt. Jeder eingetragene Aktionär erhält spätestens zwanzig Tage vor der Versammlung eine persönliche Einladung, eine detaillierte Traktandenliste und die Erläuterungen zu den Verhandlungsgegenständen. Die Traktandenliste wird ausserdem in verschiedenen schweizerischen und internationalen Zeitungen sowie auf dem Internet unter [www.ubs.com/shareholdermeeting](http://www.ubs.com/shareholdermeeting) veröffentlicht.

Ausserordentliche Generalversammlungen werden einberufen, wenn der Verwaltungsrat oder die Revisionsstelle dies für notwendig erachten. Aktionäre, die einzeln oder zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals vertreten, können jederzeit schriftlich verlangen, dass eine ausserordentliche Generalversammlung einberufen wird, um über bestimmte von ihnen vorgebrachte Verhandlungsgegenstände Beschlüsse zu

fassen. Ein solcher Antrag kann auch anlässlich einer Generalversammlung gestellt werden.

#### **Traktandierung**

Aktionäre, die einzeln oder zusammen Aktien im Nennwert von mindestens 250 000 Franken vertreten, können die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen verlangen, die der Generalversammlung vorgelegt werden sollen.

UBS publiziert die Frist für die Einreichung solcher Begehren in verschiedenen schweizerischen und internationalen Zeitungen sowie auf ihrer Website ([www.ubs.com/shareholdermeeting](http://www.ubs.com/shareholdermeeting)). Wird eine Traktandierung beantragt, müssen die Verhandlungsgegenstände aufgeführt und nötigenfalls kurz erläutert werden. Der Verwaltungsrat fasst eine Stellungnahme zu den Vorschlägen und veröffentlicht diese zusammen mit den beantragten Verhandlungsgegenständen.

#### **Eintragung im Aktienregister**

Die allgemeinen Regeln für die Eintragung von Stimmrechten im schweizerischen oder US-amerikanischen Aktienregister von UBS gelten auch im Vorfeld der Generalversammlung; es findet also keine Schliessung des Aktienregisters statt. Eintragungen, einschliesslich der Übertragung von Stimmrechten, werden so lange als technisch möglich vorgenommen.



# Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

UBS verzichtet auf Beschränkungen, die von den Finanzmärkten ausgehende oder unterstützte Entwicklungen verhindern würden. Es bestehen keine spezifischen Vorkehrungen zum Schutz vor feindlichen Übernahmen.

## Angebotspflicht

Ein Anleger, der ein Drittel aller Stimmrechte – ob ausübbar oder nicht – erwirbt, hat gemäss schweizerischem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel ein Übernahmeangebot für alle ausstehenden Aktien zu unterbreiten. UBS hat von der Möglichkeit, diese Regelung abzuändern oder darauf zu verzichten (opting-up, opting-out), nicht Gebrauch gemacht.

## Kontrollwechselklauseln

Die Anstellungsverträge für Verwaltungsratsmitglieder, Konzernleitungsmitglieder und für das Group Managing Board enthalten keine Kontrollwechselklauseln. UBS sieht für ihre oberste Führungsebene keine «goldenen Fallschirme» vor. Die Kündigungsfrist für die Konzernleitungsmitglieder beträgt zwölf Monate, jene für die Mitglieder des Group Managing Board sechs Monate. Während dieser Frist sind sie salär- und bonusberechtigt.

Der Kompensationsausschuss des Verwaltungsrates kann indes die Sperrfristen von UBS-Optionen und -Aktien im Falle eines Kontrollwechsels verkürzen.

# Revision

Die Revision mit ihren zahlreichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten spielt in der Corporate Governance eine wichtige Rolle. Die externe und die interne Revision arbeiten – unter Respektierung der gegenseitigen Unabhängigkeit – eng zusammen und stellen damit sicher, dass sie ihre Aufgaben möglichst effizient wahrnehmen. Das Präsidium des Verwaltungsrates, das Audit Committee und in letzter Instanz der Verwaltungsrat sorgen dafür, dass die Revisionstätigkeit einwandfrei funktioniert.

## Externe, unabhängige Revision

Ernst & Young AG, Basel, übt das globale Revisionsmandat des UBS-Konzerns aus. Sie nimmt alle Revisionsfunktionen gemäss Gesetz, regulatorischen Bestimmungen und den UBS-Statuten wahr (siehe auch den Abschnitt über die Aufgaben der Revision im Teil «Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden» auf den Seiten 117 und 118). Das Audit Committee des Verwaltungsrates bestätigt, dass Ernst & Young AG gemäss eigenen Angaben sämtliche Unabhängigkeitsbedingungen der US-amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) erfüllt. Es obliegt dem Audit Committee, Mandate für zusätzliche Revisionsarbeiten sowie für revisionsbezogene und übrige Dienstleistungen vorgängig zu genehmigen. Damit soll gewährleistet werden, dass die Unabhängigkeit der Revisionsgesellschaft durch die Übernahme zusätzlicher Mandate und daraus entstehende Interessenkonflikte nicht beeinträchtigt wird. Ernst & Young AG informiert das Audit Committee jährlich über die getroffenen Massnahmen, welche ihre Unabhängigkeit und diejenige ihrer Mitarbeiter gegenüber UBS sicherstellen sollen. Das Audit Committee prüft diese Informationen im Auftrag des Verwaltungsrates und informiert ihn entsprechend.

Die ausserordentliche Generalversammlung vom 7. September 2000 ernannte gemäss Artikel 31 Absatz 3 der UBS-Statuten Deloitte & Touche AG, Basel, zur Spezialrevisionsstelle. Als ein vom Hauptrevisor unabhängiges Organ erstattet sie eigene Revisionsberichte im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen. Deloitte & Touche AG wurde an der Generalversammlung 2003 für eine weitere Amtsdauer von drei Jahren wiedergewählt.

## Dauer des Mandats und Amtsdauer der leitenden Revisoren

Nach der Fusion zwischen der SBG und dem SBV wurde Ernst & Young AG, Basel, erstmals für die Revision der Jahresrechnung 1998 zum Hauptrevisor von UBS ernannt. Im Anschluss an ein umfassendes Auswahlverfahren im Verlauf des Jahres 1999 wurde Ernst & Young AG anlässlich der Generalversammlung 2000 zur Wiederwahl vorgeschlagen. Sie wurde an den Generalversammlungen bis 2003 regelmässig in ihrem Amt bestätigt und wird auch an der Generalversammlung 2004 zur Wiederwahl vorgeschlagen werden.

Für die Revision von UBS zeichnen seit der ersten Wahl Roger K. Perkin, Chartered Accountant, und Peter Heckendorn, lic. oec., verantwortlich. Nach dem Abschluss der Revision des Geschäftsjahres 2004 werden die beiden bisherigen Leitenden Revisoren aufgrund der Anforderungen der Schweizer Treuhänder-Kammer nach einer Periode von sieben Jahren ersetzt werden. Diese Anforderung müssen die Banken gemäss Erlass der Eidgenössischen Bankenkommission zwingend erfüllen.

## Revisionshonorare für den externen Revisor

UBS bezahlte die in der nebenstehenden Tabelle aufgeführten Honorare (inkl. Spesen) an den Konzernrevisor Ernst & Young AG.

Revisionsbezogene Dienstleistungen umfassen vorwiegend zusätzliche Bestätigungen (z.B. Revisionen von Vorsorge- und Mitarbeiterbeteiligungsplänen, vertraglich begründete Verfahrensberichte oder vom Management in Auftrag gegebene Prüfungen). Auch Sorgfaltsprüfungen (Due Diligence) bei Akquisitionen und Vorbereitungsarbeiten für die allfällige Bestätigung,

## Revisionshonorare

in CHF

Für das Geschäftsjahr endend am

31.12.03

31.12.02

### Revisionshonorare

Globales Revisionshonorar	27 645 000	26 023 000
Zusätzliche Dienstleistungen, welche als Revision eingestuft werden (durch das Gesetz vorgeschriebene Dienstleistungen, inklusive einmalige Dienstleistungen, die durch Aufsichtsbehörden angeordnet werden)	4 589 000	6 106 000
<b>Total Revisionshonorare</b>	<b>32 234 000</b>	<b>32 129 000</b>

### Zusätzliche Honorare

Revisionsbezogene Dienstleistungen	10 267 000	9 342 000
Steuerdienstleistungen	5 947 000	11 047 000
Andere Dienstleistungen	3 404 000	3 452 000
<b>Total zusätzliche Honorare</b>	<b>19 618 000</b>	<b>23 841 000</b>

dass UBS die Bestimmungen von Section 404 des Sarbanes-Oxley Act einhält, gehören dazu. Steuerdienstleistungen beinhalten Beratungs- und Complianceaufgaben im Zusammenhang mit Angelegenheiten der Bank, einschliesslich Berichterstattung über die Einhaltung der US-Qualified-Intermediary-Vorschriften seitens UBS. Mandate für andere Dienstleistungen werden nur in Ausnahmefällen genehmigt. 2003 wurden spezielle Mandate für Ad-hoc-Beratungen in Buchführungs- und Steuerfragen sowie spezifische Verfahren zur Dokumentation von hypothekarisch besicherten Wertpapieren bewilligt.

Sämtliche nicht revisionsbezogenen Dienstleistungen wurden vorgängig genehmigt. Dabei werden die Anträge vom Group Controller an den Company Secretary weitergeleitet, der sie dem Präsidenten des Audit Committee zur Genehmigung unterbreitet. Seine Entscheide werden dem Audit Committee an der nächsten Sitzung zur Ratifizierung vorgelegt. Gewisse, klar definierte revisionsbezogene und steuerliche Dienstleistungen können bis zu einem festgelegten Gesamtbetrag vom Group Controller (ab 1. April 2004 vom Group Chief Financial Officer) vorläufig bewilligt werden. Diese Geschäfte werden dem Audit Committee an seiner nächsten Sitzung zur Genehmigung unterbreitet.

Zusätzlich zu den in der Tabelle aufgeführten Honoraren erhielt Ernst & Young 14 552 000 Franken (2002: 11 324 000 Franken) für Revisionsarbeiten zugunsten von UBS Investment Funds, von denen zahlreiche ihre eigenen,

unabhängigen Verwaltungen oder Treuhänder haben.

Gewisse Dienstleistungen dürfen gemäss der SEC von unabhängigen Revisoren nicht erbracht werden. Von Ernst & Young wurden während des Geschäftsjahres keine solchen Mandate übernommen.

### Konzernrevision

Mit weltweit rund 240 Mitarbeitern am 31. Dezember 2003 nimmt die Konzernrevision eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und der Einhaltung wichtiger Bestimmungen und Vorschriften vor. Sie prüft und beurteilt insbesondere, ob die internen Kontrollen den Risiken angemessen sind und wirksam funktionieren, ob die Geschäftsaktivitäten der Bank korrekt und vollständig abgewickelt und erfasst werden und ob die Betriebsabläufe, einschliesslich Informationstechnologie, effizient organisiert und die Informationen verlässlich sind. Alle wichtigen von der Konzernrevision gemachten Feststellungen werden dem verantwortlichen Management, dem Group CEO und den vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern mittels formeller Revisionsberichte zur Kenntnis gebracht. Das Präsidium und das Audit Committee des Verwaltungsrates werden regelmässig über wichtige Revisionsergebnisse orientiert.

Um volle Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung zu gewährleisten, ist der Leiter der Konzernrevision, Markus Ronner, direkt dem Präsi-

dentem des Verwaltungsrates unterstellt. Der Konzernrevision stehen uneingeschränkt sämtliche Rechnungen, Bücher und Aufzeichnungen zur Einsichtnahme offen. Es sind ihr alle Auskünfte zu erteilen und Daten zur Verfügung zu stellen, die zur Erfüllung ihrer Prüfungspflichten erforderlich sind. Die Konzernrevision richtet ihre Berichte zu wichtigen Fragen in letzter Instanz an den Präsidenten des Verwaltungsrates. Das Präsidium des Verwaltungsrates kann die Durchführung spezieller Prüfungen anordnen, und die Konzernleitung kann die Konzernrevision im Einvernehmen mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates mit der Durchführung solcher spezieller Prüfungen beauftragen.

Die Arbeitseffizienz der Konzernrevision wird durch die Koordination und enge Zusammenarbeit mit der externen Revision erhöht.

#### **Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der externen Revision**

Das Audit Committee überwacht im Auftrag des Verwaltungsrates die Qualifikation, die Unabhängigkeit und die Leistungen des Konzernprüfers und der leitenden Revisoren. Es erarbeitet Vorschläge zur Wahl oder Abwahl der externen Revision zuhanden des Verwaltungsrates, der sie abschliessend der Generalversammlung unterbreitet.

Das Audit Committee überprüft alljährlich die schriftlichen Erklärungen der externen Revision bezüglich ihrer Unabhängigkeit und prüft auch den zwischen UBS und der externen Revision abzuschliessenden Vertrag betreffend Revisionsmandat sowie die Gebühren und Konditionen für

die geplante Revision. Aufträge an den Konzernprüfer für zusätzliche Revisionsarbeiten, für revisionsbezogene sowie für erlaubte nicht revisionsbezogene Dienstleistungen müssen vorgängig vom Audit Committee genehmigt werden.

Die externe Revision legt überdies dem Audit Committee rechtzeitig Berichte über die wichtigsten angewandten Rechnungslegungsgrundsätze und -praktiken vor. Zudem leiten die externen Revisoren Berichte über alternative Behandlungen von Finanzinformationen, die zuvor mit dem Management erörtert wurden, sowie anderen relevanten Schriftverkehr zwischen der externen Revision und dem Management an das Audit Committee weiter.

Das Audit Committee trifft sich regelmässig – mindestens viermal pro Jahr – mit den leitenden externen Revisoren und kommt auch regelmässig mit dem Leiter der Konzernrevision zusammen.

Mindestens einmal jährlich bespricht das Präsidium des Verwaltungsrates mit den leitenden Revisoren von Ernst & Young AG die geleistete Revisionsarbeit, die wesentlichen Ergebnisse und die wichtigsten Fragen, die sich während der Revision gestellt haben.

Der Verwaltungsrat wird vom Audit Committee und dem Präsidium des Verwaltungsrates über deren Kontakte und Besprechungen mit der externen Revision unterrichtet. Einmal pro Jahr nehmen die leitenden Revisoren an einer Verwaltungsratssitzung teil, an der sie in der Regel den von der Eidgenössischen Bankenkommision vorgeschriebenen Bankengesetzlichen Revisionsbericht vorstellen.

# Informationspolitik

Mit unserer Informationspolitik, die eine offene und einheitliche Kommunikation anstrebt, wollen wir Investoren und Finanzmärkten gegenüber Transparenz schaffen, um so eine faire Marktbewertung der UBS-Aktie zu erreichen.

## Wichtigste Informationsquellen

UBS versorgt ihre Aktionäre und die Finanzgemeinschaft mit regelmässigen Informationen.

Die Geschäftsergebnisse werden wie folgt veröffentlicht:

Erstes Quartal	4. Mai 2004
Zweites Quartal	10. August 2004
Drittes Quartal	2. November 2004
Viertes Quartal	8. Februar 2005

Die Generalversammlung findet an den folgenden Daten statt:

2004	15. April 2004
2005	21. April 2005

UBS trifft sich im Laufe des Jahres regelmässig mit institutionellen Anlegern, präsentiert ihre Ergebnisse anlässlich von Roadshows und veranstaltet Seminare für Anlagespezialisten. Sie hält ausserdem weltweit Meetings mit einzelnen und auch Gruppen von institutionellen Investoren ab. Bei diesen Treffen sind neben dem UBS Investor-Relations-Team wenn möglich auch Vertreter der UBS-Geschäftsleitung zugegen. Um den Kreis unserer Informationsempfänger zu erweitern und den Kontakt mit unseren Aktionären auf der ganzen Welt zu festigen, nutzen wir auch verschiedenste Technologien wie Webcasting, Audio-Links und standortübergreifende Videokonferenzen.

Auf unserer Website ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) sind umfassende Informationen über UBS zu finden, wie die Publikationen zum Geschäftsergebnis, auf Wunsch abspielbare Aufzeichnungen der jüngsten Webcast-Präsentationen sowie

Präsentationen des Managements anlässlich branchenspezifischer Konferenzen.

Alle eingetragenen Aktionäre erhalten einen Jahresbericht, der einen Überblick über die Bank und ihre Aktivitäten während des Jahres sowie die wichtigsten Finanzinformationen enthält. Alle drei Monate werden sie über laufende Initiativen der Bank und die Finanzperformance im jeweiligen Quartal informiert. Zudem sind auf Verlangen kostenlos ausführlichere Finanzberichte erhältlich, die auf Quartalsbasis und per Ende des Jahres erstellt werden.

Sämtliche UBS-Publikationen sind für alle Aktionäre gleichzeitig verfügbar, um einen fairen Zugang zu unseren Informationen sicherzustellen.

Eine Liste sämtlicher Informationsquellen über UBS und der Kontaktstellen für Aktionäre und interessierte Dritte ist auf den Seiten 4 bis 6 dieses Handbuchs zu finden.

## Offenlegungsgrundsätze

Aus Gesprächen mit Analysten und Anlegern ziehen wir den Schluss, dass der Markt jene Unternehmen belohnt, die eine klare, konsistente und informative Offenlegungspolitik verfolgen. Wir möchten deshalb unsere Strategie und unsere Geschäftsergebnisse auf eine Art kommunizieren, die Aktionären und Anlegern ein umfassendes und genaues Bild von Funktionsweise und Wachstumsaussichten von UBS vermittelt. Wir wollen auch über die Risiken informieren, die dieses Wachstum beeinträchtigen können.

Zur Erreichung dieser Ziele setzen wir bei unserer Finanzberichterstattung und Offenlegung auf die folgenden Grundsätze:

- **Transparenz:** Die Offenlegung bezweckt eine bessere Verständlichkeit der wirtschaftlichen Wachstumsfaktoren und der detaillierten Geschäftsergebnisse. Dadurch wird Vertrauen und Glaubwürdigkeit geschaffen.

- *Konsistenz*: Die Offenlegung soll innerhalb jeder Berichtsperiode und zwischen den einzelnen Berichtsperioden konsistent und vergleichbar sein.
- *Klarheit*: Die Informationen sollen so klar wie möglich dargelegt werden, damit sich der Leser ein Bild über den Geschäftsgang machen kann.
- *Relevanz*: Um eine Informationsflut zu vermeiden, werden Informationen nur dann offen gelegt, wenn sie für die Anspruchsgruppen von UBS von Belang oder aus aufsichtsrechtlichen oder statutarischen Gründen erforderlich sind.
- *Best Practice*: UBS strebt eine Offenlegung an, die den Branchennormen entspricht, und übernimmt, falls möglich, eine Vorreiterrolle bei der Verbesserung der Offenlegungsstandards.

#### **Richtlinien für die Finanzberichterstattung**

UBS veröffentlicht ihre Geschäftsergebnisse vierteljährlich, inklusive detaillierter Resultate nach Unternehmensgruppen und Geschäftseinheiten und einer umfassenden Offenlegung der Kredit- und Marktrisiken.

Wir erstellen unsere Jahresrechnung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und veröffentlichen zusätzliche Informationen in unserem Finanzbericht, um unsere Rechnungslegung mit den amerikanischen Standards (US GAAP) in Einklang zu bringen. Eine ausführliche Erklärung zur Grundlage der Rechnungslegung von UBS findet sich in Anmerkung 1 im Anhang zur Konzernrechnung des Finanzberichts 2003. Die wichtigsten Rechnungslegungsgrundsätze, die bei der Erstellung der Jahresrechnung angewandt werden, sind in einem separaten Abschnitt des Finanzberichts 2003 erläutert.

Gemäss den IFRS-Normen legen wir grossen Wert darauf, die Transparenz unserer veröffentlichten Ergebnisse aufrechtzuerhalten und Analysten und Investoren aussagekräftige Vergleiche mit früheren Berichtsperioden zu ermöglichen.

Bei jeder grösseren Umstrukturierung unserer Geschäftseinheiten oder bei Änderungen der Rechnungslegungsnormen, die sich wesentlich auf die Konzernergebnisse auswirken, passen wir die Ergebnisse der früheren Berichtsperioden an und weisen die Zahlen anhand der neuen Grundlage aus. Zudem werden alle Veränderungen eingehend erläutert.

#### **Aufsichtsrechtliche Offenlegungsbestimmungen in den USA**

Als Schweizer Unternehmen, das an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert ist, erfüllt UBS die Offenlegungsanforderungen der Securities and Exchange Commission (SEC) sowie der NYSE für private ausländische Emittenten. Darunter fällt beispielsweise die Pflicht, gewisse Registrierungen bei der SEC vorzunehmen. Für UBS als private ausländische Emittentin gelten nicht dieselben Bestimmungen und Anforderungen der SEC wie für inländische Emittenten. UBS reicht ihre Quartalsberichte bei der SEC mit dem Formular 6-K und den Jahresbericht mit dem Formular 20-F ein. Für das Halbjahr werden mit dem Formular 6-K jeweils noch zusätzliche Informationen offen gelegt, um spezifische Anforderungen der SEC zu erfüllen. Diese Berichte sowie Unterlagen, die in Verbindung mit ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlungen an die Aktionäre gesandt werden, sind auf unserer Website [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) verfügbar.

Per 31. Dezember 2003 wurde unter der Aufsicht unseres Managements, einschliesslich des Group CEO und des Group Controller, die Effektivität unserer Offenlegungskontrollen und -prozesse (gemäss Rule 13a–15e) des Securities Exchange Act von 1934 evaluiert. Auf der Grundlage dieser Evaluation kamen Group CEO und Group Controller zum Schluss, dass die Effektivität der Offenlegungskontrollen und -prozesse am Ende der Berichtsperiode gegeben war. Die internen Kontrollen oder andere Bereiche, die bedeutende Auswirkungen auf diese Kontrollen haben könnten, wurden nach der Evaluation nicht mehr wesentlich verändert.

# Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden

Wir wollen die regulatorischen Entwicklungen aufmerksam verfolgen, alle geltenden Vorschriften einhalten und mit den Aufsichtsbehörden in allen Ländern, in denen wir tätig sind, einvernehmlich und eng zusammenarbeiten.

UBS ist ein Unternehmen schweizerischen Rechts. Die Hauptaufsichtsbehörde ist daher die Eidgenössische Bankenkommission («EBK»).

Die Geschäfte von UBS werden in jedem Land, in dem UBS tätig ist, durch die massgebenden Zentralbanken und Aufsichtsbehörden überwacht.

Im Folgenden werden die Gesetzgebung und die Aufsichtsgremien beschrieben, welche die Geschäftstätigkeit von UBS in ihrem Heimmarkt Schweiz regeln. Zudem wird das regulatorische und aufsichtsrechtliche Umfeld der USA und Grossbritanniens, der beiden Hauptstandorte ausserhalb der Schweiz, erläutert.

## Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in der Schweiz

### Allgemeines

Die Tätigkeiten von UBS unterstehen in der Schweiz dem Bundesgesetz über Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 (Bankengesetz) sowie der Verordnung vom 17. Mai 1972 über die Banken und Sparkassen. Gemäss dem Bankengesetz können die Banken in der Schweiz umfassende Finanzdienstleistungen anbieten – einschliesslich kommerzielles Bankengeschäft, Investment Banking und Fondsverwaltung. Bankkonzerne können auch Versicherungsleistungen offerieren, die jedoch über eine separate Tochtergesellschaft abzuwickeln sind. Das Bankengesetz legt die Rahmenbedingungen für die Aufsicht durch die EBK fest.

In ihrer Eigenschaft als Wertschriftenhändlerin untersteht UBS dem Bundesgesetz vom 24. März 1995 über die Börsen und den Effektenhandel, gemäss dem die EBK die Hauptaufsichtsbehörde für diese Aktivitäten ist.

### Aufsichtsrechtliche Bestimmungen

Der Erlass aufsichtsrechtlicher Bestimmungen erfolgt in der Schweiz auf drei Ebenen. Die ersten

beiden betreffen Gesetze und Verordnungen, die vom Parlament und von der Regierung verabschiedet werden können. Die EBK hat einen massgeblichen Einfluss auf den Entwurf dieser Gesetzesbestimmungen. Auf einer dritten Ebene ist die EBK selber befugt, insbesondere in Belangen der praktischen Umsetzung, so genannte Rundschreiben zu erlassen, wovon zurzeit 23 in Kraft sind. Das aktuellste wurde am 14. Oktober 2003 herausgegeben und setzt die Mindeststandards beim Einsatz von Garantien und Kreditderivaten fest. Der jüngste Erlass zum Thema Geldwäschereibekämpfung trat am 1. Juli 2003 in Kraft. In gewissen Bereichen übernimmt die EBK offiziell die von der Bankenbranche via die Schweizerische Bankiervereinigung veröffentlichten Selbstregulierungsrichtlinien, die damit zu einem integrierenden Bestandteil der Bankengesetzgebung werden. Beispiele:

- Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken, 1998;
- Richtlinien über die Behandlung nachrichtloser Konti, Depots und Schrankfächer bei Schweizer Banken, 2000;
- Richtlinien für Vermögensverwaltungsaufträge, 2000;
- Richtlinien zur Internen Kontrolle, 2002;
- Richtlinie zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse, 2003.

Gewisse Bereiche des Wertschriftengeschäfts, wie die Organisation des Handels, unterliegen der Selbstregulierung durch die SWX Swiss Exchange und die Schweizerische Bankiervereinigung. Die EBK behält aber die Oberaufsicht.

### Rolle der externen Revisionsstellen und Direktaufsicht über grosse Bankkonzerne

Wichtige Stützen des schweizerischen Aufsichtsystems bilden die externen Bankenrevisionsstellen, die über eine Zulassung der EBK verfügen und von dieser beaufsichtigt werden sowie in deren Auftrag Aufgaben wahrnehmen, deren Nicht-

erfüllung durch die EBK sanktioniert werden kann. Die externe Revisionsstelle ist nicht nur verantwortlich für die Prüfung der Jahresrechnung, sondern kontrolliert auch, ob die Banken alle aufsichtsrechtlichen Vorschriften einhalten.

Die EBK hat die direkte Aufsichtsverantwortung in zwei Bereichen: zum einen bei den Mindestkapitalanforderungen für Marktrisiken, für die ein spezialisiertes Team zuständig ist, und zum anderen bei der Aufsicht über die beiden Grossbanken der Schweiz, darunter UBS. Die Aufsichtstätigkeit umfasst die direkte Kontrolle in Form regelmässiger Sitzungen mit Führungskräften der Bank, von Aufsichtsbesuchen, Prüfungen vor Ort, direkter periodischer und ausserordentlicher Berichterstattung sowie regelmässiger Treffen mit Aufsichtsbehörden aus Ländern, in denen die Bank tätig ist. Es besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der EBK und der US-amerikanischen sowie der britischen Aufsichtsbehörde, die auch regelmässige trilaterale Treffen umfasst. Daneben baut die EBK auch Beziehungen zu weiteren wichtigen Aufsichtsbehörden auf.

#### **Auflagen betreffend Berichterstattung und Eigenmittel**

UBS liefert der EBK finanzielle, rechtliche sowie kapital- und risikobezogene Informationen. Die EBK überprüft auch die Strategien und Prozesse der Bank zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle, einschliesslich der Vorschriften zur Kundenidentifikation («Know your Customer») und der Praktiken zur Geldwäschereibekämpfung. Die Bank ist verpflichtet, Informationen ad hoc und zu besonderen Ereignissen zu erteilen, die direkt mit der Aufsichtstätigkeit zu tun haben.

Die Schweiz hält sich an die international anerkannten Eigenmittelvorschriften der Basler Eigenkapitalvereinbarung. Allerdings hat die EBK für die Umsetzung in der Schweiz differenziertere und strengere Bestimmungen erlassen, die auch eine engere Definition des Begriffs Kapital beinhalten (siehe unter Kapitalbewirtschaftung auf Seite 81).

#### **Offenlegung gegenüber der Schweizerischen Nationalbank**

Die Hauptverantwortung für die Aufsicht über die Schweizer Banken liegt nach Schweizer Bankengesetz bei der EBK. Hingegen wird die Einhaltung der Liquiditätsvorschriften von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) überwacht. UBS legt der SNB ausführliche monatliche Zwischenbilanzen sowie Berichte über die Eigenmittel und die Liquidität vor. Sie reicht ebenfalls einen jährlichen Statusbericht und vierteljährliche Ergebnisse von Stresstests ein. Die SNB kann von UBS auch zusätzliche Informationen über ihren Finanzstatus und andere Auskünfte regulatorischer Natur verlangen.

#### **Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in den USA**

##### **Bankengesetzgebung**

Die Tätigkeiten von UBS in den USA unterliegen einer Vielzahl von aufsichtsrechtlichen Bestimmungen. UBS unterhält Niederlassungen in Kalifornien, Connecticut, Illinois, New York und Florida. Die UBS-Niederlassungen in Kalifornien, New York und Florida besitzen staatliche Lizenzen des «Office of the Comptroller of the Currency». Die US-Niederlassungen in Connecticut und Illinois verfügen über eine Zulassung der «State Banking Authority» des jeweiligen Bundesstaates. Jede Bankstelle in den USA unterliegt den Bestimmungen und der Überprüfung der ihr zugeteilten Zulassungsbehörde. Ferner ist das «Board of Governors» der US-Notenbank mit der Prüfung und Aufsicht der von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen UBS-Bankstellen in den USA betraut. Unsere Bank unterhält auch Trustgesellschaften und andere Banken mit beschränkter Zweckbestimmung, deren Regulierung durch einzelstaatliche Aufsichtsbehörden erfolgt. Einzig die UBS-Tochterbank im Bundesstaat Utah ist durch die «Federal Deposit Insurance Corporation» versichert. Die Vorschriften, denen unsere US-Bankstellen und -Tochtergesellschaften unterstehen, enthalten Einschränkungen bezüglich der Aktivitäten so-



wie Sicherheitsauflagen wie beispielsweise Begrenzungen der Kreditvergaben an einzelne Schuldner, einschliesslich UBS-Tochtergesellschaften.

Die Zulassungsbehörde jeder US-Bankstelle ist unter gewissen Bedingungen befugt, Geschäfte und Eigentum der von ihr zugelassenen Stelle in Besitz zu nehmen, beispielsweise bei Gesetzesverstössen, unsicheren Geschäftspraktiken und Zahlungsunfähigkeit. Solange UBS eine oder mehrere bundesstaatliche Niederlassungen unterhält, ist das «Office of the Comptroller of the Currency» befugt, unter vergleichbaren Umständen die US-Vermögenswerte der UBS AG in Besitz zu nehmen. Dabei sind die einzelstaatlichen Insolvenzgesetze, die sonst bei den von den einzelnen Bundesstaaten zugelassenen Bankstellen angewandt würden, diesem US-Bundesgesetz untergeordnet. Würde deshalb gemäss US-Bundesgesetz das «Office of the Comptroller of the Currency» seine Aufsichtsfunktion im Falle einer Insolvenz der UBS ausüben, würden zuerst alle US-Vermögenswerte von UBS zur Befriedigung der Gläubiger aller UBS-Bankstellen in den USA als Gruppe herangezogen, bevor die schweizerischen Bestimmungen betreffend Zahlungsunfähigkeit wirksam würden.

Nebst der direkten Regulierung ihrer US-Bankstellen untersteht UBS aufgrund der Tätigkeit ihrer Geschäftsstellen auch der Aufsicht des «Board of Governors» der US-Notenbank. Dabei kommen zahlreiche Gesetze wie beispielsweise der «International Banking Act» von 1978, der «Bank Holding Company Act» von 1956 und der «Gramm-Leach-Bliley Financial Modernization Act» von 1999 zur Anwendung. Seit dem 10. April 2002 ist UBS AG eine «Financial Holding Company» gemäss dem Gramm-Leach-Bliley Act.

#### Weitere aufsichtsrechtliche Bestimmungen in den USA

Die in den USA zugelassenen Brokerhäuser der UBS unterstehen einer Anzahl Bestimmungen, die das gesamte Spektrum des Wertschriftengeschäfts abdecken. Dazu zählen:

- Verkaufsmethoden;
- Handelsusancen unter Börsenhändlern;
- Gebrauch und Verwahrung der Vermögen und Wertschriften von Kunden;
- Kapitalstruktur;
- Aktenaufbewahrung;
- Finanzierung der Kundenkäufe;
- Verhalten von Verwaltungsräten, Führungsverantwortlichen und anderen Mitarbeitern.

Diese Unternehmen werden von verschiedenen Regierungsstellen und Selbstregulierungsorganisationen überwacht, einschliesslich der «Securities and Exchange Commission» und der «National Association of Securities Dealers». Je nach Art der Brokergeschäfte können auch die folgenden Instanzen aufsichtsrechtliche Funktionen wahrnehmen: die New Yorker Börse, das «Municipal Securities Rulemaking Board», das «US Department of the Treasury», die «Commodities Futures Trading Commission» und andere Börsen, bei denen UBS Mitglied ist. Diese Aufsichtsbehörden können verschiedene Sanktionen verhängen. Darunter fällt auch die Ermächtigung, administrative Verfahren durchzuführen, die zu einem Verweis oder einer Busse, zu Unterlassungsverfügungen, zu einem vorübergehenden oder endgültigen Ausschluss eines Brokerhauses oder von dessen Verwaltungsräten, Führungsverantwortlichen oder Mitarbeitern führen können.

Die US-Tätigkeiten der UBS-Tochtergesellschaften in den Bereichen Anlageberatung, Anlagefonds, Trustgesellschaften, Hypothekar- und Versicherungsgeschäfte unterliegen zudem den entsprechenden Vorschriften der zuständigen bundes- und einzelstaatlichen Aufsichtsbehörden.

#### Gesetzgebung und Aufsichtsbehörden in Grossbritannien

Die Geschäftstätigkeit von UBS in Grossbritannien wird durch die «Financial Services Authority» (FSA) als Grossbritanniens einziger Aufsichtsbehörde geregelt. Sie legt Richtlinien und Bestimmungen fest, die für sämtliche relevanten Aspekte des Finanzdienstleistungsgeschäfts gelten.

Die FSA verfolgt bei ihrer Aufsichtstätigkeit einen risikoorientierten Ansatz. Sie verfügt über eine breite Palette von aufsichtsrechtlichen Massnahmen wie Inspektionen vor Ort (die eine ganze Branche oder auch nur ein einzelnes Unternehmen betreffen) und die Beauftragung von Experten (Revisoren des Unternehmens, IT-Spezialisten, Anwälte oder andere Berater) mit der Erstellung von Berichten. Die FSA kann gemäss dem «Financial Services and Markets Act» eine Vielzahl von Sanktionen verhängen, wie sie in ähnlicher Form der US-Aufsichtsbehörde zur Verfügung stehen.

Einige unserer Tochtergesellschaften und assoziierten Gesellschaften unterstehen der Aufsicht der London Stock Exchange und anderer Wertschriften- und Warenbörsen in Grossbritannien, bei denen UBS Mitglied ist. Zudem gelten

gegebenenfalls für unsere Geschäfte die Vorschriften des «UK Panel on Takeovers and Mergers».

Die Regulierung der Finanzdienstleistungsindustrie in Grossbritannien erfolgt im Einklang mit den Richtlinien der Europäischen Union, die unter anderem die Einhaltung gewisser Anforderungen zur Eigenkapitalunterlegung, zum Kundenschutz und zur Geschäftsführung verlangen. Diese Richtlinien gelten in der gesamten Europäischen Union und widerspiegeln sich in den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen anderer Mitgliedstaaten. Die im Rahmen dieser Richtlinien festgelegten Normen, Regelungen und Anforderungen sind in Umfang und Zweck weitgehend mit den aufsichtsbehördlichen Kapital- und Kundenschutzanforderungen, welche die US-Gesetzgebung vorschreibt, vergleichbar.

# Erfüllung der Corporate-Governance-Kotierungsstandards der NYSE

UBS hat das Ziel, sämtliche relevanten Corporate-Governance-Standards zu erfüllen. Aufgrund unserer Kotierung an der New York Stock Exchange (NYSE) müssen wir als ausländisches Unternehmen nur den Richtlinien für Audit Committees vollumfänglich entsprechen. UBS hält jedoch auch die überwiegende Mehrheit der für US-Gesellschaften geltenden NYSE-Richtlinien ein.

## Einleitung

Am 4. November 2003 hiess die Securities and Exchange Commission (SEC) die revidierten Corporate-Governance-Richtlinien gut, die ihr die NYSE am 8. Oktober 2003 unterbreitet hatte. Als «Foreign Private Issuer», das heisst als nicht-amerikanischer Emittent, dessen Wertchriften an einer amerikanischen Börse gehandelt werden, hat UBS bis zum 31. Juli 2005 die Richtlinien für Audit Committees zu erfüllen. Bis zur ersten Generalversammlung nach dem 15. Januar 2004 muss UBS ferner bedeutende Unterschiede zu den NYSE-Standards bzw. gewichtige Nichteinhaltungen offen legen.

UBS erfüllt in Bezug auf ihr Audit Committee die Anforderungen der SEC vollumfänglich und hält auch die überwiegende Mehrheit der Corporate-Governance-Kotierungsstandards der NYSE ein. Die wenigen Ausnahmen liegen hauptsächlich in den unterschiedlichen Rechtssystemen der Schweiz und der USA begründet.

## Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder

Im Einklang mit den NYSE-Richtlinien hat der Verwaltungsrat von UBS folgende Kriterien festgelegt, um die Unabhängigkeit eines Verwaltungsratsmitglieds zu beurteilen:

- Das Verwaltungsratsmitglied weist keine wesentliche Verbindung mit UBS auf, weder direkt noch als Partner, Aktionär oder Führungsmitglied eines Unternehmens, mit dem UBS in Beziehung steht.
- Das Verwaltungsratsmitglied war in den letzten drei Jahren nicht bei UBS beschäftigt.
- Direkte Familienangehörige des Verwaltungsratsmitglieds waren in den letzten drei

Jahren nicht als Führungskraft bei UBS beschäftigt.

- Das Verwaltungsratsmitglied erhielt in den letzten drei Jahren von UBS keine direkten Entschädigungen von über 100 000 US-Dollar jährlich (mit Ausnahme des Honorars für seine Tätigkeit im Verwaltungsrat bzw. in einem Ausschuss).
- Direkte Familienangehörige des Verwaltungsratsmitglieds erhielten in den letzten drei Jahren von UBS keine direkten Entschädigungen von über 100 000 US-Dollar jährlich (ausser als Mitarbeiter unterhalb der Führungsstufe).
- Das Verwaltungsratsmitglied war in den letzten drei Jahren weder mit dem unabhängigen Revisor von UBS, Ernst & Young AG, wirtschaftlich verbunden, noch war es dort beschäftigt.
- Direkte Familienangehörige des Verwaltungsratsmitglieds waren in den letzten drei Jahren weder mit Ernst & Young AG wirtschaftlich verbunden, noch waren sie dort als Fachkräfte beschäftigt.
- Weder das Verwaltungsratsmitglied noch einer seiner direkten Familienangehörigen besetzte oder besetzt eine Führungsposition bei einer Gesellschaft, in deren Kompensationsausschuss eine Führungskraft von UBS Einsitz hat.
- Das Verwaltungsratsmitglied war in den letzten drei Jahren weder Führungskraft noch Mitarbeiter einer Gesellschaft, die in einem Geschäftsjahr entweder mehr als 1 Million US-Dollar oder mehr als 2% ihres konsolidierten Ertrags an UBS zahlt oder von UBS erhält, wobei der höhere Betrag ausschlaggebend ist.
- Direkte Familienangehörige des Verwaltungsratsmitglieds waren in den letzten drei Jahren

nicht als Führungskraft bei einer Gesellschaft beschäftigt, die in einem Geschäftsjahr entweder mehr als 1 Million US-Dollar oder mehr als 2% ihres konsolidierten Ertrags an UBS zahlt oder von UBS erhält, wobei der höhere Betrag ausschlaggebend ist.

- Die Bankbeziehungen, die das Verwaltungsratsmitglied, seine direkten Familienangehörigen und/oder die von ihm kontrollierten Gesellschaften mit UBS unterhalten, bewegen sich im Rahmen des üblichen Geschäftsverkehrs. Es gelten im Wesentlichen dieselben Bedingungen, die für vergleichbare Transaktionen mit anderen Kunden angewandt werden.
- Das Verwaltungsratsmitglied hat keine Beraterverträge mit UBS abgeschlossen.
- Das Verwaltungsratsmitglied hat keine weiteren Verwaltungsratsmandate inne, die seine Unabhängigkeit in Frage stellen.
- Zwischen den mit dem Verwaltungsratsmitglied verbundenen Gesellschaften und UBS gab es in den letzten drei Jahren keine gegenseitige Einsitznahme im Verwaltungsrat.

Der Verwaltungsrat der UBS hat seine externen Mitglieder und ihre Beziehungen zu UBS einzeln beurteilt und die von ihnen zur Verfügung gestellten, detaillierten Informationen im Zusammenhang mit den aufgeführten Unabhängigkeitsstandards sorgfältig geprüft. Er kam zum Schluss, dass Peter Böckli, Sir Peter Davis, Rolf A. Meyer, Hans Peter Ming und Lawrence A. Weinbach im Sinne der oben genannten Kriterien unabhängig sind und somit die von der NYSE definierten Unabhängigkeitsbedingungen erfüllen.

Obwohl Ernesto Bertarelli die meisten der erwähnten Kriterien erfüllt und den schweizerischen Unabhängigkeitsstandards gerecht wird, gilt er gemäss den neuen NYSE-Anforderungen als nicht vollständig «unabhängig». UBS ist Hauptsponsor seines Segelteams Alinghi, welches den 31. America's Cup gewonnen hat. Ernesto Bertarelli hat sich deshalb im Februar 2004 entschlossen, als Mitglied des Kompensationsausschusses zurückzutreten. Ein anderes Mitglied des Verwaltungsrates, welches die NYSE-Anfor-

derungen bezüglich Unabhängigkeit vollumfänglich erfüllt, wird ihn ersetzen.

Der Verwaltungsrat hat des Weiteren bestätigt, dass Lawrence A. Weinbach, Sir Peter Davis und Rolf A. Meyer die weiter gehenden Anforderungen an die Unabhängigkeit der Mitglieder des Audit Committee erfüllen. Sie erhalten neben ihrer Tätigkeit im Verwaltungsrat weder direkt noch indirekt irgendwelche Beratungs- oder andere Honorare von UBS. Ferner halten sie weder direkt noch indirekt UBS-Aktien, die 5% des ausstehenden Kapitals übersteigen. Keiner von ihnen hat im Audit Committee von mehr als zwei andere Publikumsgesellschaften Einsitz. Der Verwaltungsrat hat bestätigt, dass alle drei Mitglieder des Audit Committee über finanzielle Fachkenntnisse verfügen und dass Lawrence A. Weinbach und Rolf A. Meyer «Finanzexperten» («financial experts») gemäss den Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act 2002 sind. Lawrence A. Weinbach ist diplomierter Buchprüfer und war während des Grossteils seiner beruflichen Laufbahn in den Bereichen Revision und Rechnungslegung tätig. Rolf A. Meyer entspricht der Definition des «Finanzexperten» durch seine frühere Tätigkeit als Chief Financial Officer eines kotierten Grossunternehmens.

UBS verfügt über zwei streng getrennte Führungsgremien, wie dies von der schweizerischen Bankengesetzgebung vorgeschrieben ist. Kein Mitglied der Konzernleitung kann auch dem Verwaltungsrat angehören und umgekehrt. Diese Struktur garantiert eine institutionelle Unabhängigkeit des gesamten Verwaltungsrates von der operativen Geschäftsführung. Sämtliche Verwaltungsratsmitglieder gelten daher als nicht zum Management gehörend (non-management directors), obwohl die beiden vollamtlichen Mitglieder des Präsidiums früher der Konzernleitung angehörten und im Rahmen ihrer Funktion als Verwaltungsratsmitglieder Anstellungsverträge mit UBS abgeschlossen haben. Der Verwaltungsrat tagt regelmässig ohne die Konzernleitung, aber unter Anwesenheit der vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates.

### Verwaltungsratsausschüsse

UBS hat ein Audit Committee, einen Kompensations- und einen Nominationsausschuss bestellt. Die Reglemente aller Verwaltungsratsausschüsse sind auf dem Internet unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) publiziert. Zusätzliche Informationen zu den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen der Verwaltungsratsausschüsse finden sich auf den Seiten 96 und 97 dieses Kapitels.

Neben diesen drei Ausschüssen besteht das «Präsidium», dem der Präsident und die Vizepräsidenten angehören und welches klar definierte Befugnisse und Pflichten besitzt. Gestützt auf das Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommission über die interne Revision ist das Präsidium auch für die Aufsicht über die Konzernrevision verantwortlich. Weitere Angaben sind der Seite 96 dieses Kapitels, dem Organisationsreglement von UBS mit den beiden Anhängen sowie der «Charter for the Chairman's Office» ([www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance)) zu entnehmen.

### Abweichungen von den NYSE-Standards

Für in den USA kotierte Unternehmen schreiben die Richtlinien der NYSE Folgendes vor:

- *Verantwortlichkeit des Audit Committee für die Wahl und Wiederwahl, die Honorierung und Überwachung der unabhängigen Revision.* Alle diese Verantwortlichkeiten wurden dem Audit Committee von UBS übertragen, mit Ausnahme der Wahl der unabhängigen Revision, die gemäss schweizerischem Aktienrecht in der Kompetenz der Generalversammlung liegt. Das Audit Committee beurteilt die Leistungen und die Qualifikation der externen Revision und legt seine Vorschläge zur Wahl, Wieder- oder Abwahl dem gesamten Verwaltungsrat vor, der sie der GV zur Entscheidung unterbreitet.
- *Diskussion zwischen dem Management und dem Audit Committee betreffend Risikobeur-*

*teilung und Risikobewirtschaftung.* Als globaler Finanzdienstleister verfügt UBS über ein hoch entwickeltes und komplexes System zur Risikobewirtschaftung und -kontrolle. Die Verantwortung für die Risikobewirtschaftung und -kontrolle liegt klar bei den operativen Einheiten und nicht beim Verwaltungsrat oder seinen Ausschüssen. Der gesamte Verwaltungsrat ist zuständig für die Festlegung des Risiko-Regelwerkes, der Risiko-grundsätze und der Risikofähigkeit der Bank. Das Präsidium überwacht, im Auftrag des Gesamt-Verwaltungsrates, die Einhaltung der festgelegten Risikogrundsätze und prüft, ob die Geschäfts- und Kontrolleinheiten mit Systemen ausgestattet sind, die zur Bewirtschaftung und Kontrolle der Risiken geeignet sind. Nähere Angaben sind dem Kapitel «Risikobewirtschaftung und Risikokontrolle» in diesem Handbuch zu entnehmen.

- *Aufsicht des Audit Committee über die Interne Revision.* UBS hat dem Präsidium die Verantwortung und Kompetenz für die Aufsicht über die Konzernrevision übertragen, entsprechend dem Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommission vom 14. Dezember 1995. Aufgrund der Komplexität der Finanzdienstleistungsbranche ist ein fundiertes Know-how der weltweiten Aktivitäten notwendig, um die interne Revision wirkungsvoll überwachen zu können. Das Präsidium unterrichtet den gesamten Verwaltungsrat über alle wichtigen Ergebnisse, und das Audit Committee wird regelmässig direkt vom Leiter der Konzernrevision informiert.
- *Verantwortlichkeit des Nominationsausschusses für Überwachung der Beurteilung von Konzernleitung und Verwaltungsrat.* Die Beurteilung der Leistung des Präsidenten und der Mitglieder der Konzernleitung erfolgt durch das Präsidium und wird dem gesamten Verwaltungsrat unterbreitet. Alle Verwaltungsratsausschüsse führen eine Selbstbeurteilung ihrer Tätigkeit durch und legen diese dem gesamten Verwaltungsrat vor. Dieser be-

urteilt seine eigene Leistung selbst, ohne spezielle Vorbereitung durch einen Verwaltungsratssausschuss.

- *Direkte Berichterstattung des Audit Committee und des Kompensationsausschusses an die Aktionäre (proxy statement reports).* Gemäss dem schweizerischen Aktienrecht werden alle Berichte zuhanden der Aktionäre vom gesamten Verwaltungsrat vorgelegt und unterzeichnet. Die Ausschüsse unterbreiten ihre Berichte deshalb dem Verwaltungsrat.
- *Genehmigung von Aktienbeteiligungsplänen durch die Aktionäre.* Die Genehmigung von Aktienbeteiligungsplänen liegt gemäss dem schweizerischen Aktienrecht nicht in der Kompetenz der Generalversammlung, sondern in jener des Verwaltungsrates. Diese Regelung beruht darauf, dass das Kapital eines Schweizer Unternehmens in den Statuten abschliessend geregelt ist und daher jede Kapitalerhöhung von den Aktionären genehmigt werden muss. Machen Aktienbeteiligungspläne eine Kapitalerhöhung notwendig, so ist die Zustimmung der Generalversammlung vorgeschrieben. Werden die Aktien für solche Beteiligungspläne dagegen am Markt erworben, ist die Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung nicht erforderlich.

**Corporate-Governance-Richtlinien, Verhaltens- und Ethikkodex sowie «Whistleblowing Protection»**

Der UBS-Verwaltungsrat hat Corporate-Governance-Richtlinien verabschiedet, die auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) konsultiert werden können.

Der Verwaltungsrat hat zudem, wie vom Sarbanes-Oxley Act vorgeschrieben, einen Verhaltens- und Ethikkodex verabschiedet, der einen Zusatz für die leitenden Verantwortlichen des operativen Geschäfts, für die Chefs des Finanz- und des Rechnungswesens und die Chief-Controller enthält. Dieser Kodex ist auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) abrufbar.

Das Audit Committee des Verwaltungsrates hat Richtlinien für die Behandlung von Beschwerden im Zusammenhang mit der Rechnungslegung und Revision aufgestellt. Diese ergänzen die Konzernrichtlinien zum Schutz von Mitarbeitern, die Klagen über Verstösse einreichen («Whistleblowing Protection»), und zur Einhaltung der Standesregeln von Rechtsanwälten («Attorney Standards of Professional Conduct»). Die «Audit Committee Procedures» können auf der UBS-Website unter [www.ubs.com/corporate-governance](http://www.ubs.com/corporate-governance) eingesehen werden.

# Group Managing Board

Das Group Managing Board (GMB) ist die Führungsebene unmittelbar unterhalb der Konzernleitung. Seine Mitglieder bilden die Führungsteams in den Unternehmensgruppen und im Corporate Center.

## Rolle des Group Managing Board

Zweck des GMB ist es, die obersten Führungskräfte auf die Grundsätze und Ziele des Unternehmens bezüglich Strategie, Kultur und Anreize

zu verpflichten. Es ist seine Aufgabe, die künftige Ausrichtung, die Werte und Grundsätze des Unternehmens zu verstehen, zu hinterfragen und zur Weiterentwicklung beizutragen sowie intern und extern seine Kultur zu fördern und zu vertreten.

---

### Wealth Management & Business Banking

Michel Adjadj	Head of Wealth Management Middle East & Africa
Arthur Decurtins	Head of Wealth Management Germany & Benelux
Thomas Escher	Head of IT
Jürg Haller	Head of Products & Services
Eugen Haltiner	Head of Business Banking Switzerland
Marten Hoekstra	Head of Market Strategy & Development
Dieter Kiefer	Head of Wealth Management Western Europe
Martin Liechti	Head of Wealth Management Americas
Joe Rickenbacher	Chief Credit Officer
Alain Robert	Head of Wealth Management Switzerland
Kathryn Shih	Head of Wealth Management Asia Pacific
Jean Francis Sierro	Head of Resources
Richard Sipes	Head of Wealth Management UK & Northern, Eastern and Southern Europe (Rücktritt auf 31.12.03)
Anton Stadelmann	Chief Financial Officer
Vittorio Volpi	Head of Wealth Management Italy
Raoul Weil	Head of Wealth Management International
Stephan Zimmermann	Head of Operations
<i>Neue Mitglieder ab 1. März 2004:</i>	
Hans-Ulrich Meister	Head of Business Unit Large Corporates & Multinationals
Jeremy Palmer	Head of Wealth Management UK, Northern & Eastern Europe
Werner Peyer	Head of Wealth Management Switzerland für die Region Zürich

---

### Investment Bank

Andy Amschwand	Head of Investment Bank Switzerland Global Head of Foreign Exchange/CCT
Mike Bolin	Chief Administrative Officer
Jonathan Britton	Chief Financial Officer
Gary Bullock	Global Head of Infrastructure Logistics
Regina A. Dolan	Global Head of Strategic Planning and Business Development
Robert Gillespie	Joint Global Head of Investment Banking
Alan C. Hodson	Global Head of Equities

## Corporate Governance Group Managing Board

---

### Investment Bank (Fortsetzung)

Michael Hutchins	Global Head of Fixed Income, Rates & Currencies
Huw Jenkins	Head of Equities for the Americas
Ken Moelis	Head of Investment Banking for the Americas
Rory Tapner	Joint Global Head of Investment Banking
Robert Wolf	Global Head of Fixed Income

#### *Neue Mitglieder ab 1. März 2004:*

Stephan Keller	Chief Risk Officer
Philip J. Lofts	Credit Officer

---

### Wealth Management USA

Barry Buchsbaum	Director of the Branch Group (bis 29. Februar 2004)
Bruce Bursey	Director of Investment Counseling Services (bis 29. Februar 2004)
Luzius Cameron	Director of Strategic Planning and New Business Development
Tom Naratil	Director of Investment Products Group
James D. Price	Director of Investment and Marketing Solutions
Robert H. Silver	President und Chief Operating Officer

#### *Neue Mitglieder ab 1. März 2004:*

Robert J. Chersi	Chief Financial Officer
Mike Davis	Division Manager Western Division
James Pierce	Division Manager Central Division
Timothy J. Sennatt	Division Manager Eastern Division

---

### Global Asset Management

Gabriel Herrera	Head of Europe, Middle East & Africa
Thomas Madsen	Global Head of Equities
Joe Scoby	CEO Alternative & Quantitative Investments
Danny Schweizer	Deputy CEO Alternative & Quantitative Investments
Brian Singer	Global Head of Asset Allocation
Kai Sotorp	Head of Asia Pacific
Brian M. Storms	CEO Americas
Mark Wallace	Global Head of Logistics Infrastructure
Paul Yates	Head of UK

---

### Corporate Center

Mark Branson	Chief Communication Officer
Rolf Enderli	Group Treasurer
Thomas Hammer	Group Head of Human Resources
Robert Mann	Head UBS Leadership Institute
Hugo Schaub	Group Controller
Walter H. Stuerzinger	Group Chief Risk Officer
Marco Suter	Group Chief Credit Officer

#### *Neues Mitglied ab 1. März 2004:*

Scott G. Abbey	Chief Technology Officer
----------------	--------------------------

---

### Chairman's Office

Gertrud Erismann-Peyer	Company Secretary
Markus Ronner	Leiter Konzernrevision



# Corporate Responsibility

# Corporate Responsibility

**Corporate Responsibility bildet einen festen Bestandteil unseres täglichen Handelns, denn unser Ziel ist es, für unsere Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Gleichzeitig wollen wir zur Umwelt Sorge tragen und einen Beitrag an das Gemeinwesen leisten.**

## Einleitung

UBS hat Corporate Responsibility zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Kultur, ihrer Identität und ihres Geschäftsmodells gemacht. Als führendes, global ausgerichtetes Finanzdienstleistungsunternehmen wollen wir unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten, eine Unternehmenskultur fördern, die höchsten ethischen Standards genügt, und für unsere Aktionäre eine überdurchschnittliche und zugleich nachhaltige Rendite erwirtschaften. Für UBS bedeutet verantwortungsvolle Unternehmensführung, dass bei Geschäftsentscheidungen neben rein gewinnorientierten und gesetzlichen bzw. regulatorischen Überlegungen, auch andere Faktoren eine Rolle spielen können.

Wir engagieren uns für die Chancengleichheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Schutz der Umwelt, die Einhaltung sozialer Standards und leisten einen Beitrag an das Gemeinwesen. Da wir uns an höchste Transparenzstandards halten, kann auch eine breite Öffentlichkeit unser Handeln jederzeit beurteilen.

Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein erstklassiges Arbeitsumfeld, welches auf den Werten «Diversity» und Meritokratie basiert. Die Leistungsmessung und -beurteilung unserer Mitarbeiter richtet sich neben den geschäftsbezogenen Zielen stark an unseren Werten aus.

UBS hat sich überdies verschiedenen internationalen Chartas verpflichtet. 1992 haben wir als eine der ersten Banken die Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) unterzeichnet. Diese Erklärung hat einen massgeblichen Einfluss auf die Festlegung von Umweltrichtlinien und -praktiken für Finanzinstitute. 1999 hat UBS den «Global Compact» unterzeichnet. Diese UN-Initiative

soll gute Unternehmenspraktiken in den Bereichen Menschen- und Arbeitsrechte sowie Umwelt anregen und fördern.

## Unser Corporate-Responsibility-Prozess

Corporate Responsibility – oder verantwortungsvolle Unternehmensführung – ist nicht bloss ein weiteres Thema, das bewirtschaftet werden muss. Vielmehr sehen wir es als fundamentales Prinzip, das all unseren Tätigkeiten zugrunde liegt.

UBS hat im Jahre 2001 ein Corporate Responsibility Committee gegründet. Dieser Verwaltungsratsausschuss diskutiert und beurteilt, wie UBS den sich verändernden Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung am besten begegnen soll. Kommt das Corporate Responsibility Committee zum Schluss, dass eine inakzeptable Lücke zwischen diesen Erwartungen und den Handlungen von UBS besteht, kann es entsprechende Massnahmen zuhanden des verantwortlichen Managements vorschlagen.

Marcel Ospel hat den Vorsitz des Corporate Responsibility Committee, dem ein zweites Verwaltungsratsmitglied und sieben Vertreter der obersten Führungsebene unserer Geschäftseinheiten, des Rechtsdiensts, der Kommunikation und dem Risikomanagement angehören.

Das Corporate Responsibility Committee wird in seiner Tätigkeit von einer Arbeitsgruppe Corporate Responsibility unterstützt. Diese setzt sich aus Vertretern aller Geschäftseinheiten und des Corporate Centers zusammen. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe verfolgen sämtliche Entwicklungen im Bereich Corporate Responsibility und gewährleisten gemeinsam, dass das Corporate Responsibility Committee über alle relevanten Trends und Themen informiert wird.

Indem wir alle Unternehmensteile frühzeitig in diesen Prozess einbinden, stellen wir zudem sicher, dass die Vorschläge des Corporate Responsibility Committee von Anfang an eine breite Unterstützung geniessen, was wiederum deren Umsetzung im Geschäftsalltag vereinfacht.

Weder das Corporate Responsibility Committee noch die Arbeitsgruppe Corporate Responsibility haben operationelle Verantwortung. Sie stellen vielmehr sicher, dass das Management von UBS seine Tätigkeiten mit den sich entwickelnden gesellschaftlichen Präferenzen in Einklang bringt.

## Beiträge an das Gemeinwesen

Unser Erfolg gründet nicht nur auf den Fähigkeiten und Ressourcen unserer Mitarbeiter und den Beziehungen zu unseren Kunden, sondern auch auf den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auf dieser Erkenntnis beruht unser bewährtes Programm zur Unterstützung gemeinnütziger Zwecke. Weltweit arbeiten spezielle Teams eng mit Mitgliedern der obersten Führungsebene zusammen und bauen Partnerschaften mit regionalen Organisationen auf. Dabei stehen Projekte in den Bereichen Ausbildung, soziale Erneuerung und Umwelt im Vordergrund.

---

## Einige Beispiele unseres Engagements

Die gemeinnützigen Projekte, welche UBS unterstützt, haben einen regionalen Fokus und adressieren verschiedene Bedürfnisse der Gemeinden, in denen wir tätig sind. Einige Beispiele aus dem abgelaufenen Jahr:

In den USA unterstützt UBS das «Power Lunch Program», in dessen Rahmen unsere Mitarbeiter mit Grundschulern einmal in der Woche in der Mittagspause das Lesen üben. Mehr als 250 UBS-Mitarbeiter in New York City, Newark, Chicago, Los Angeles und Stamford haben im Schuljahr 2002/2003 am Power Lunch Program teilgenommen. Nachdem unsere Mitarbeiter seit insgesamt sechs Jahren an diesen Mentoring-Programmen in New York und New Jersey teilgenommen haben, hat sich UBS entschlossen, im Jahre 2003 zusammen mit Working in the Schools (WITS) ein Power Lunch Program in Chicago zu lancieren. Diese öffentlich-private Partnerschaft gilt landesweit als Vorbild für Freiwilligenarbeit von Firmen und wurde schon verschiedentlich ausgezeichnet.

In Asien haben wir die UBS Sars-Stiftung aufgesetzt, eine Zusammenarbeit mit der medizinischen Fakultät der Universität Hongkong. Die Stiftung ist Bestandteil einer breit angelegten Initiative welche zum Ziel hat, mehr über die Krankheit zu

erfahren und weitere Ausbrüche in Zukunft zu verhindern. Wir waren entschlossen, auf die Sars-Krise in einer Art und Weise zu reagieren, die es nicht nur UBS und ihren Mitarbeitern erlaubt hat, entscheidend zur Bekämpfung der Krankheit beizutragen, sondern auch unseren Kunden die Möglichkeit gab, diesen Kampf zu unterstützen. Nur sechs Wochen nach der Lancierung der Stiftung haben private und institutionelle Spender bereits 330 000 US-Dollar gestiftet, während UBS-Mitarbeiter in der Region stolze 117 000 US-Dollar beisteuerten. Zusätzlich zur Gewährung der 128 000 US-Dollar Startkapital für die Stiftung hat UBS die Spenden ihrer Mitarbeiter verdoppelt.

In Grossbritannien unterstützt UBS «The Brokerage», eine wohltätige Organisation, welche in Zusammenarbeit mit dem Londoner Finanzdistrikt (der sogenannten City of London) und weiteren Arbeitgebern die lokale Rekrutierungspolitik fördert. Gegründet wurde die Organisation, um den Zugang zu qualitativ hoch stehenden Arbeitsstellen in der City of London zu vereinfachen. Dabei geht es um die Überwindung von Schranken zwischen UBS und den Menschen, die in sehr armen, an den Finanzdistrikt angrenzenden Bezirken wie Hackney

oder Tower Hamlets leben. The Brokerage offeriert Arbeitslosen, die daran interessiert sind, für eine City-Firma zu arbeiten, diverse Dienstleistungen und konnte bis heute über 1000 Personen eine Stelle vermitteln. Neben der finanziellen Unterstützung durch UBS engagieren sich unsere Mitarbeiter als freiwillige Helfer zur Vermittlung von dreimonatigen Praktika für Brokerage-Kandidaten.

In der Schweiz haben Mitarbeiter vor Jahren den Verein «UBS-Mitarbeiter helfen» gegründet. Durch die Spenden unserer Mitarbeiter wird benachteiligten Menschen ermöglicht, ein aktives und unabhängiges Leben zu führen. Um zusätzliche Anreize zu schaffen, verdoppelt UBS bei ausgesuchten Aktionen die Spendengelder. Einige Mitarbeiter nehmen zudem als Freiwillige an Fundraising-Aktivitäten teil. Im letzten Jahr hat der Verein «UBS-Mitarbeiter helfen» beispielsweise die Ausbildung von Führerhunden für Behinderte unterstützt. Diese Hunde, welche für die Schweizer Vereinigung Le Copain ausgebildet werden, können bis zu fünfzig unterschiedliche Tätigkeiten ausüben und helfen Menschen, die an den Rollstuhl gebunden sind, ein unabhängigeres Leben zu führen.

UBS unterstützt gemeinnützige Zwecke in vielfältiger Art und Weise. Wir spenden direkt für wohltätige Organisationen und in ausgewählten Fällen verdoppelt UBS die Summe der Spenden ihrer Mitarbeiter. Zudem leisten unsere Mitarbeiter durch Freiwilligeneinsätze einen wertvollen Beitrag zur Prosperität der Gemeinden, in denen sie wohnen oder arbeiten.

Unsere Unterstützung beschränkt sich jedoch nicht auf die Bank und ihre Mitarbeiter. Wir geben auch unseren Kunden die Möglichkeit, sich wohltätig zu engagieren. Die UBS Optimus Foundation investiert die Spenden unserer Kunden in verschiedene Programme und Hilfswerke, die sich insbesondere für Kinder einsetzen. Dabei arbeitet die Stiftung eng mit angesehenen Partnerorganisationen zusammen. Die Projekte werden von einem Spezialistenteam ausgewählt, welches auch die Umsetzung sorgfältig überwacht. Die Verwaltungskosten der UBS Optimus Foundation werden gänzlich von UBS getragen. Dadurch fliesen die Beiträge unserer Kunden vollumfänglich in die Projekte.

### Förderung des Umweltbewusstseins

Unser ökologisches Engagement kommt in unserem professionellen Umweltmanagementsystem zum Ausdruck, für das wir das ISO 14001 Zertifikat erhalten haben. Wir verpflichten uns, auch weiterhin Umweltaspekte in unsere Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Unsere Umweltpolitik konzentriert sich auf die Nutzung von Umweltchancen im Markt und auf die Berücksichtigung ökologischer Risiken in der Risikobewirtschaftung, namentlich bei der Kreditvergabe und im Investment Banking. Zudem suchen wir aktiv nach Möglichkeiten, die durch unsere internen Arbeitsabläufe verursachten direkten Umweltbelastungen zu reduzieren.

Global Asset Management bietet privaten und institutionellen Kunden eine breite Palette an sozial verträglichen Anlagen, so genannte Socially Responsible Investments (SRI), an. In der Schweiz und in Japan wählt Global Asset Management die Titel aktiv nach dem «Best in Class»-Prinzip aus und verwaltet Vermögen von insgesamt 706 Millionen Franken. Unser grösster SRI-Fonds, UBS (Lux) Equity Fund –

Eco Performance, legt seine Mittel weltweit in über 100 Aktien mit einer überdurchschnittlichen Nachhaltigkeitsperformance an. Der neueste in Japan lancierte SRI-Fonds, UBS Global Equity 40 SRI+ Mother Fund, investiert in rund 40 vorwiegend von Blue-Chip-Unternehmen ausgegebene Aktien. In den USA verwaltet Global Asset Management verschiedene Konten institutioneller Kunden, die unter Anwendung «negativer» SRI-Kriterien bestimmte Firmen oder Sektoren ausschliessen. In Grossbritannien schliesslich nimmt Global Asset Management aktiv Einfluss auf die Corporate-Governance- und Corporate-Responsibility-Aktivitäten ausgesuchter Firmen, in die wir investiert haben.

Der Erfolg einer Investment-Banking-Transaktion oder einer Ausleihung hängt im Wesentlichen von einer strengen Beurteilung der damit verbundenen Risiken ab. Obwohl finanzielle Erwägungen die Einschätzung des Gesamtrisikos einer Transaktion dominieren, können auch Umweltaspekte von Bedeutung sein. Basierend auf ihrer «Global Environmental Risk Policy» hat die Investment Bank Prozesse definiert, die den Verantwortlichen früh signalisieren, ob allenfalls besondere Umweltrisiken bestehen. Im Jahre 2003 wurde ein im Bereich institutioneller Anlagen tätiges Research-Unternehmen beauftragt, für die obersten Führungskräfte ein Ausbildungsprogramm zu entwerfen und durchzuführen, das die wichtigsten aus der Geschäftstätigkeit erwachsenden Umweltrisiken behandelt. Bei Wealth Management & Business Banking ist die sorgfältige Überprüfung finanziell relevanter Umweltfaktoren ein wichtiger Bestandteil des Kreditrisikoprozesses. Die Unternehmensgruppe hat die Abläufe zur Beurteilung von Umweltrisiken in den letzten Jahren deutlich verbessert. So sind beispielsweise Umweltkriterien heute vollständig in den IT-basierten Standardkreditprozess integriert. Wealth Management USA wurde 2003 in das Umweltprogramm eingebunden.

Die grössten direkten Umweltbelastungen ergeben sich bei UBS aus dem Stromkonsum, dem Betrieb von Heizungen, dem Papierverbrauch und den Geschäftsreisen. Nach der erfolgreichen Erweiterung unseres ISO-14001-Zertifikats auf die internen Arbeitsabläufe im Jahr 2002 haben wir das Umweltmanagementsystem weiterentwickelt und mehrere Umwelt-

initiativen umgesetzt. So wurde weltweit in allen grösseren Gebäuden ein umfassendes Recyclingprogramm eingeführt. Von den 20 grössten Büroliegenschaften ausserhalb der Schweiz wurden 2003 schätzungsweise 6100 Tonnen Abfall recycelt – 43% mehr als 2002. Damit verbesserte sich der Anteil des recycelten Abfalls in diesen Büroliegenschaften von 39% im Jahre 2002 auf 50% im Jahre 2003. Dies entspricht einer jährlichen Einsparung von rund 80 000 Bäumen und einer Vermeidung von 25 000 Kubikmetern Müll.

Im Jahr 2003 bestätigte das Test-, Prüf- und Zertifizierungsunternehmen Société Générale de Surveillance (SGS), dass unser Umweltmanagementsystem sowohl in Bezug auf das Bankgeschäft als auch auf unsere weltweiten internen Prozesse dem Standard ISO 14001 entspricht. Nähere Angaben zum Umweltmanagementsystem von UBS sind auf dem Internet unter [www.ubs.com/environment](http://www.ubs.com/environment) abrufbar.

### Beurteilung der Corporate-Responsibility-Programme von UBS durch Dritte

Verschiedene weltweit tätige, unabhängige Rating-Agenturen bescheinigen uns eine führende Position im Bereich Corporate Responsibility.

Die Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI) verfolgen seit 1999 die soziale, ökologische und finanzielle Performance von im Dow Jones Global Index enthaltenen Gesellschaften, die bezüglich Corporate Responsibility eine Spitzenposition einnehmen. UBS gehört den DJSGI seit ihrer Lancierung an. Sie gilt auch als Referenz in Bezug auf die Dow Jones STOXX Sustainability Indexes im Bankensektor. Diese bewerten die Performance der obersten 20% der im Dow Jones STOXX 600 Index vertretenen Firmen.

UBS gehört ausserdem dem FTSE4Good Index an, der die Leistungen multinationaler Unternehmen in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit, Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sowie Unterstützung der Menschenrechte misst.



# UBS-Aktie

# Die globale Aktie

Bei den UBS-Aktien handelt es sich um vollständig einbezahlte und nicht nachschusspflichtige Namenaktien mit einem Nennwert von je 0.80 Franken. Die globale Aktie («Global Registered Share») von UBS ist an den Börsen von Zürich (Handel erfolgt über die virt-x), New York und Tokio kotiert.

Eine globale Aktie ist ein Wertpapier, das allen Aktionären direkt und gleichwertig Eigentumsrechte einräumt. Sie kann grenzüberschreitend gehandelt und übertragen werden, ohne dass sie umgewandelt werden müsste. Dieselben Aktien werden demnach an verschiedenen Börsen in verschiedenen Währungen gehandelt. Ein und dieselbe Aktie kann beispielsweise an der New Yorker Börse (NYSE) erworben und an der virt-x wieder verkauft werden oder umgekehrt.

## Aktienregister

UBS führt ein einziges Aktienregister, das aus zwei Teilen besteht: einem Schweizer Register und einem US-Register. Ersteres wird von UBS als Schweizer Transferagent, Letzteres von Mellon Investor Services als US-Transferagent geführt. Jeder Aktionär hat das Recht, seine Aktien im Register seiner Wahl auf seinen Namen eintragen oder, nach ordnungsgemässer Mitteilung an die Transferagenten, Aktien von einem Register auf das andere übertragen zu lassen.

## Aktienliquidität und Währungseffekte

An der virt-x wurden 2003 pro Tag durchschnittlich 3,95 Millionen UBS-Aktien gehandelt, an der NYSE dagegen lediglich 282 000 Titel. Der Aktienkurs dürfte aufgrund des grösseren Umsatzvolumens auch in Zukunft primär durch den Handel an der virt-x bestimmt werden.

Während der gemeinsamen Handelsstunden der virt-x und der New Yorker Börse (zurzeit 15.30 bis 17.30 Uhr kontinentaleuropäischer Zeit) dürften Kursunterschiede von Market Makern durch Arbitrage ausgeglichen werden. Der Kurs an der New Yorker Börse hängt daher sowohl vom Kurs an der virt-x als auch vom USD/CHF-Wechselkurs ab. Nach Börsenschluss

an der virt-x gehen die Handelsvolumen normalerweise entsprechend zurück. Das Brokerhaus Van der Moolen, das für das Market Making von UBS-Aktien an der New Yorker Börse zuständig ist, stellt für die UBS-Aktien jedoch eine ausreichende Liquidität und einen geordneten Markt sicher.

## Dividende von UBS

UBS zahlt ihre ordentliche jährliche Dividende normalerweise an die am Datum der Generalversammlung (Stichtag) eingetragenen Aktionäre aus. Die Zahlung erfolgt in der Regel drei Werktage später.

In den USA dagegen werden die Dividenden üblicherweise mindestens zehn Tage vor dem Stichtag festgesetzt, und der Handel ex Dividende beginnt zwei Tage vor dem Stichtag. Um sicherzustellen, dass die Schweizer und US-Aktionäre hinsichtlich Dividendenzahlungen gleich behandelt werden, und um Ungleichheiten zwischen den beiden Märkten zu vermeiden, erfolgt der Handel an der New Yorker Börse an den letzten beiden Werktagen vor dem Dividendestichtag mit Wechseln.

UBS zahlt die Dividende in Schweizer Franken aus. Die Dividenden der von der Depository Trust Company für Kunden gehaltenen UBS-Aktien werden in US-Dollar konvertiert. UBS-Aktionäre, die im US-Register eingetragen sind, erhalten die Dividenden in US-Dollar, es sei denn, sie hätten bei Mellon Investor Services, dem Transferagenten von UBS in den USA, eine Auszahlung in Schweizer Franken beantragt.

UBS legt den Betrag der US-Dollar-Dividende anhand des von der DJ Interbank festgesetzten CHF/USD-Briefkurses fest.

Auf Dividenden, die an UBS-Aktionäre ausgeschüttet werden, wird normalerweise die schweizerische Verrechnungssteuer von 35% erhoben. Aktionäre, die in den USA steuerpflichtig sind, können diese jedoch in der Regel teilweise zurückfordern und damit auf 15% reduzieren. Weitere Informationen über die Besteuerung von UBS-



## Handelsvolumen <sup>1</sup>

	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Aktien in 1000	31.12.03		
Total SWX	987 743	1 049 364	1 000 402
Tagesdurchschnitt SWX	3 951	4 148	4 002
Total NYSE	71 096	48 850	54 768
Tagesdurchschnitt NYSE	282	194	221

<sup>1</sup> Die Handelsvolumen wurden entsprechend dem per 16. Juli 2001 (Verhältnis 1:3) durchgeführten Aktiensplit angepasst.

## Börsenkürzel

Börsenplätze	Bloomberg	Reuters	Telekurs
virt-x	UBSN VX	UBSN.VX	UBSN, 380
New York Stock Exchange	UBS US	UBS.N	UBS, 65
Tokyo Stock Exchange	8657 JP	UBS.T	N16631, 106

Aktionären, die in den USA steuerpflichtig sind, enthält das Formular 20-F, Abschnitt E unter Punkt 10.

### Geplante Dividende für 2003

Wir werden der Generalversammlung am 15. April 2004 für das Geschäftsjahr 2003 eine Dividende von 2.60 Franken pro Aktie vorschlagen. Dies entspricht gegenüber der letztjährigen Ausschüttung von 2.00 Franken pro Aktie einer Erhöhung um 30%. Diese bringt das anhaltend hohe Kapitalwachstum und die starke Eigenkapitalbasis von UBS zum Ausdruck. Zugleich zeigt sie die unterschiedlichen Präferenzen unserer Aktionäre: Manche bevorzugen die Auszahlung von Dividenden, andere eher Aktienrückkäufe. Indem wir beide Möglichkeiten ausschöpfen, tragen wir den unterschiedlichen Ansprüchen unserer diversifizierten, internationalen Aktionärsbasis Rechnung.

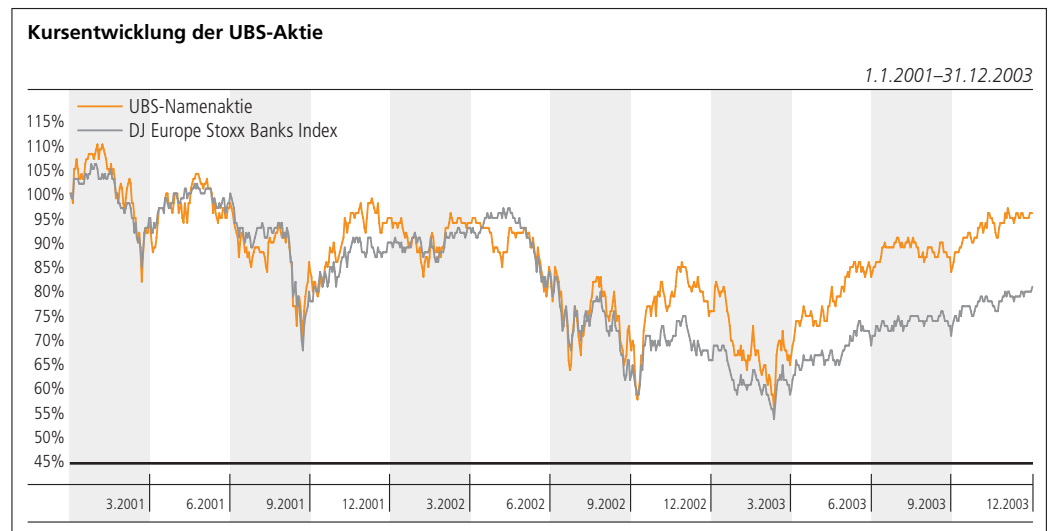
Stimmt die Generalversammlung zu, fällt das Ex-Dividende-Datum auf den 16. April 2004 (Auszahlung am 20. April für die am 15. April eingetragenen Aktionäre).

### Dividende und Nennwertreduktion der Vorjahre

Im Jahr 2003 zahlten wir für das Geschäftsjahr 2002 eine reguläre Dividende von 2.00 Franken pro Aktie aus. Das Ex-Dividende-Datum fiel auf den 17. April 2003. Am 23. April 2003 erfolgte die Auszahlung an die Aktionäre, die am 16. April 2003 im Aktienregister eingetragen waren.

Im Jahr 2002 reduzierten wir den Nennwert unserer Aktie auf 0.80 Franken, indem wir den Aktionären 2.00 Franken pro Titel auszahlten. Die Nennwertreduktion erfolgte anstelle einer Dividendenausschüttung für das Geschäftsjahr 2001. Eine Nennwertreduktion durch Ausschüttung gilt in der Schweiz als Kapitalrückzahlung an die Aktionäre und ist deshalb für in der Schweiz steuerpflichtige Personen vorteilhaft. Sie bringt aber auch für ausländische Aktionäre Vorteile, da keine Verrechnungssteuer darauf erhoben wird.

# Die UBS-Aktie im Jahr 2003



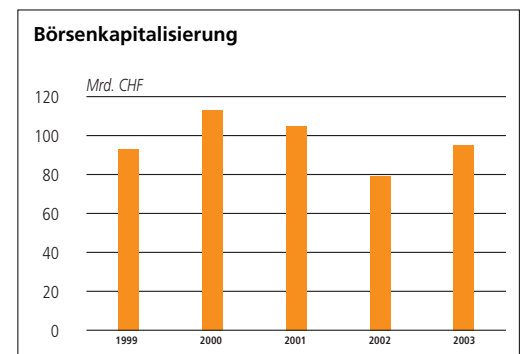
## Entwicklung des UBS-Aktienkurses im Jahr 2003

Die globalen Aktienmärkte erholten sich im Jahr 2003 deutlich. Der Aufschwung war insbesondere auf die nachhaltige Verbesserung der Unternehmensgewinne und die zuversichtlich stimmenden Frühindikatoren zurückzuführen. Vor allem der Banken- und Finanzsektor machte im Vorjahresvergleich erheblich Boden gut. Die meisten Titel dieses Segments überflügelten die wichtigsten Marktindizes. Die UBS-Aktie schloss das Jahr bei 84.70 Franken und legte damit im Jahresverlauf 26% zu. Der Dow Jones Europe Stoxx Banks Index, unser wichtigster Benchmark, verzeichnete im gleichen Zeitraum ein Plus von 22%.

Nachdem sich das Jahr für die Aktienmärkte gut angelesen hatte, gerieten die Kurse aufgrund geopolitischer Unsicherheiten ins Wanken. Die UBS-Aktie konnte sich diesem Abwärtstrend nicht entziehen. Am 12. März erreichte der Titel seinen Jahrestiefststand von 49.80 Franken. Die Stimmung hellte sich Mitte März wieder etwas auf, als die Anleger die potenziellen Auswirkungen

gen des Irakkonflikts auf das globale politische und wirtschaftliche Umfeld weniger pessimistisch beurteilten. Im Fahrwasser der anschließenden Markterholung stieg die UBS-Aktie auf 63.20 Franken. Der gesamte Kursverlust beschränkte sich für das erste Quartal auf gut 14%.

Zu Beginn des zweiten Quartals sorgte die optimistische Stimmung der Anleger an den globalen Aktienmärkten für ein Rally, das neun Monate anhielt. Der Swiss Market Index (SMI) legte im zweiten Quartal 18% zu und der Dow



## Zahlen zur UBS-Aktie

	Per		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Namenaktien in 1000	31.12.03		
Ausgegebene Aktien	1 183 047	1 256 298	1 281 717
Dividendenberechtigte Aktien	1 126 340	1 182 263	1 258 653
Gehaltene eigene Aktien	111 361	97 181	41 255
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, unverwässert)	1 116 954	1 208 587	1 266 038
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien (Basis für EPS-Berechnung, verwässert)	1 138 801	1 223 383	1 288 578

CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.03	31.12.02	31.12.01
<b>Ergebnis pro Aktie</b>			
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie	5.72	2.92	3.93
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie, vor Goodwill-Abschreibung <sup>1</sup>	6.56	4.73	4.97
Verwässertes Ergebnis pro Aktie	5.61	2.87	3.78
Verwässertes Ergebnis pro Aktie, vor Goodwill-Abschreibung <sup>1</sup>	6.44	4.65	4.81

<sup>1</sup> Ohne die Abschreibungen auf Goodwill und andere immateriellen Anlagen.

## UBS-Aktie und Börsenkapitalisierung

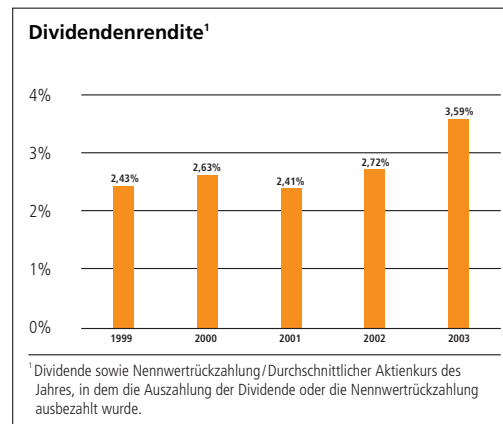
Anzahl Aktien (Ausnahmen sind angegeben) Per	Veränderung in %			
	31.12.03	31.12.02	31.12.01	
<b>Total ausgegebene Aktien</b>	1 183 046 764	1 256 297 678	1 281 717 499	(6)
Eigene Aktien der zweiten Handelslinie			(23 064 356)	
Programm 2001				
Erstes Programm 2002		(67 700 000)		
Zweites Programm 2002		(6 335 080)		
Programm 2003	(56 707 000)			
<b>Ausstehende Aktien für Börsenkapitalisierung</b>	1 126 339 764	1 182 262 598	1 258 653 143	(5)
<b>Aktienkurs (CHF)</b>	84.70	67.20	83.80	26
<b>Börsenkapitalisierung (Mio. CHF)</b>	95 401	79 448	105 475	20
<i>Total eigene Aktien</i>	111 360 692	97 181 094	41 254 951	15

Jones Industrial Average (DJIA) 12%. Die UBS-Aktie korrelierte in diesem Zeitraum mit dem Dow Jones Europe Stoxx Banks Index. Ende

Juni notierte die UBS-Aktie bei 75.35 Franken. Insgesamt verzeichnete der Titel im zweiten Quartal einen Wertzuwachs von 31%, der den Kursverlust der ersten drei Monate mehr als wettmachte.

Im dritten Quartal folgte die Aktie der allgemeinen Marktentwicklung. Obwohl UBS für das zweite Quartal ein gutes Geschäftsergebnis vorgelegt hatte, verharrte der Aktienkurs in einer Bandbreite von 73.50 Franken bis 80.50 Franken. Das Vertrauen der Anleger in den Markt war weiterhin gut. Sie zweifelten jedoch teilweise an der Nachhaltigkeit der allgemeinen Gewinnerholung und des BIP-Wachstums einzelner wichtiger Industrieländer. Die UBS-Aktie verlor entsprechend etwas mehr als 1,7%.

Nachdem UBS für das dritte Quartal einen erfreulichen Unternehmensgewinn präsentiert



**UBS-Aktie**  
**Die UBS-Aktie im Jahr 2003**

hatte, setzte der Titel im vierten Quartal zu einem Höhenflug an. Am Tag der Ergebnisveröffentlichung stieg die Aktie um 2.50 Franken, während sich der allgemeine Markt gegenläufig entwickelte. Die Anlegerstimmung verbesserte sich aufgrund anhaltend positiver Daten zur Weltwirtschaft. Am 3. Dezember erreichte die

UBS-Aktie ihren Jahreshöchststand von 85.40 Franken. Dieses Niveau konnte sie bis zum Monatsende ungefähr halten. Sie schloss das Jahr auf einem Stand von 84.70 Franken. Einschliesslich der im April 2003 ausbezahlten Dividende von 2.00 Franken pro Aktie belief sich die Rendite 2003 vor Steuern auf 29%.

**Börsenkurse<sup>1</sup>**

	SWX Swiss Exchange			New York Stock Exchange <sup>2</sup>		
	Höchst (CHF)	Tiefst (CHF)	Schlusskurs (CHF)	Höchst (USD)	Tiefst (USD)	Schlusskurs (USD)
<b>2003</b>	<b>85.40</b>	<b>49.80</b>	<b>84.70</b>	<b>68.16</b>	<b>38.00</b>	<b>67.99</b>
<b>Viertes Quartal 2003</b>	<b>85.40</b>	<b>74.85</b>	<b>84.70</b>	<b>68.16</b>	<b>57.54</b>	<b>67.99</b>
Dezember	85.40	83.10	84.70	68.16	65.07	67.99
November	84.35	80.20	83.25	64.38	59.52	64.18
Oktober	82.00	74.85	82.00	61.34	57.54	61.34
<b>Drittes Quartal 2003</b>	<b>80.50</b>	<b>73.50</b>	<b>74.10</b>	<b>59.25</b>	<b>54.38</b>	<b>56.23</b>
September	79.60	74.10	74.10	58.20	54.45	56.23
August	80.50	75.55	75.55	59.25	54.38	54.38
Juli	80.40	73.50	80.40	58.90	55.20	58.30
<b>Zweites Quartal 2003</b>	<b>75.75</b>	<b>58.90</b>	<b>75.35</b>	<b>58.35</b>	<b>43.58</b>	<b>55.40</b>
Juni	75.75	72.75	75.35	58.35	55.31	55.40
Mai	71.40	64.60	70.20	55.14	47.39	54.72
April	67.75	58.90	64.35	49.30	43.58	47.45
<b>Erstes Quartal 2003</b>	<b>72.10</b>	<b>49.80</b>	<b>57.50</b>	<b>51.86</b>	<b>38.00</b>	<b>42.70</b>
März	63.20	49.80	57.50	46.09	38.00	42.70
Februar	64.50	55.55	56.90	45.43	40.94	41.70
Januar	72.10	59.05	59.05	51.86	43.75	43.92
<b>2002</b>	<b>84.30</b>	<b>51.05</b>	<b>67.20</b>	<b>51.99</b>	<b>34.54</b>	<b>48.12</b>
Viertes Quartal 2002	75.45	51.05	67.20	50.88	34.54	48.12
Drittes Quartal 2002	75.15	56.80	61.30	49.94	37.86	41.00
Zweites Quartal 2002	84.15	69.80	74.85	51.99	46.90	49.89
Erstes Quartal 2002	84.30	73.00	82.80	50.50	43.27	49.75
<b>2001</b>	<b>96.83</b>	<b>62.10</b>	<b>83.80</b>	<b>58.49</b>	<b>40.12</b>	<b>50.00</b>
Viertes Quartal 2001	86.85	69.70	83.80	52.83	43.23	50.00
Drittes Quartal 2001	86.33	62.10	75.60	49.73	40.12	46.15
Zweites Quartal 2001	92.00	77.50	85.83	51.47	44.87	47.02
Erstes Quartal 2001	96.83	72.33	83.17	58.49	43.02	47.68
<b>2000</b>	<b>88.17</b>	<b>63.58</b>	<b>88.17</b>	<b>54.10</b>	<b>40.18</b>	<b>54.10</b>
Viertes Quartal 2000	88.17	71.17	88.17	54.10	40.18	54.10
Drittes Quartal 2000	88.00	74.67	76.67	50.74	44.76	44.85
Zweites Quartal 2000	83.33	69.83	79.67	50.66	42.99	48.67
Erstes Quartal 2000	72.83	63.58	72.83			
<b>1999</b>	<b>80.00</b>	<b>67.50</b>	<b>71.67</b>			
Viertes Quartal 1999	79.92	67.50	71.67			
Drittes Quartal 1999	82.25	67.50	70.50			
Zweites Quartal 1999	88.00	73.67	77.33			
Erstes Quartal 1999	82.00	69.08	77.50			

<sup>1</sup> Die Aktienkurse und Volumen wurden entsprechend dem per 8. Mai 2000 (Verhältnis 1:2) und 16. Juli 2001 (Verhältnis 1:3) durchgeführten Aktiensplitt angepasst.

<sup>2</sup> Da die UBS-Aktien seit dem 16. Mai 2000 kotiert sind, sind keine NYSE-Zahlen für den Zeitraum vor Mai 2000 erhältlich. Die NYSE-Zahlen zum zweiten Quartal 2000 beziehen sich lediglich auf die Periode vom 16. Mai 2000 bis 30. Juni 2000 und jene zum Jahr 2000 lediglich auf die Periode vom 16. Mai 2000 bis 31. Dezember 2000.

**Cautionary statement regarding forward-looking statements**

This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the implementation of the European wealth management strategy, expansion of our corporate finance presence in the US and worldwide, and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or credit-worthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our business group structure in 2001, 2002 and 2003 and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2003. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Impressum**

Herausgeberin/Copyright: UBS AG, Schweiz  
Sprachen: Englisch, Deutsch; SAP-Nr. 80532D-0401



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

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)