

# FIDUCIARY RATING

— *Report* —

20.12.2002

## UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE))



**UBS**

Global Asset Management



**RCP & Partners GmbH**

Risk rating of asset managers: the investor's measure of trust

## Inhaltsverzeichnis

<b>Summary</b>	<b>3</b>
Business Rating . . . . .	4
Investment Rating . . . . .	4
Outlook . . . . .	4
<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
Business Rating . . . . .	6
Investment Rating . . . . .	6
Ausblick . . . . .	6
<b>A Überblick</b>	<b>7</b>
A.1 Eigentümerstruktur und Anteilsbesitz . . . . .	7
A.1.a Eigentümerstruktur . . . . .	7
A.1.b Anteilsbesitz . . . . .	7
A.2 Internationales Netzwerk . . . . .	7
A.3 Aufsichtsrechtliche Registrierung . . . . .	7
A.4 Unternehmensgeschichte . . . . .	8
A.4.a Muttergesellschaft(en) . . . . .	8
A.4.b Asset Management . . . . .	9
<b>B Management</b>	<b>13</b>
B.1 Finanzen . . . . .	13
B.2 Organisationsstruktur . . . . .	13
B.3 Personal . . . . .	13
B.3.a Vergütung . . . . .	13
B.3.b Fluktuation . . . . .	15
B.3.c Qualifikation und Schulung . . . . .	15
B.4 Marktposition . . . . .	15
B.5 Strategie . . . . .	15
<b>C Kunden und Produkte</b>	<b>18</b>
C.1 Kunden . . . . .	18
C.1.a Geographische Struktur . . . . .	18
C.1.b Kundentypen . . . . .	18
C.1.c Assets under Management . . . . .	18
C.2 Produktpalette . . . . .	18
C.3 Reporting und Service . . . . .	20
C.3.a Institutionelle Kunden . . . . .	20
C.3.b Publikumsfonds . . . . .	21
C.4 Marketing und Vertrieb . . . . .	22
C.4.a Institutionelle Kunden . . . . .	22
C.4.b Publikumsfonds . . . . .	23
<b>D Investment</b>	<b>25</b>
D.1 Aktien . . . . .	25
D.1.a Stil und Prozeß . . . . .	25
D.1.b Research . . . . .	30
D.1.c Risikokontrollen . . . . .	33
D.2 Handel . . . . .	34
D.2.a Prozeß . . . . .	34
D.2.b Brokerauswahl . . . . .	34
D.3 Performance . . . . .	35
D.3.a Performancemessung . . . . .	35
D.3.b Ergebnisse . . . . .	35
<b>E Administration und Risikomanagement</b>	<b>36</b>
E.1 IT-Systeme . . . . .	36
E.1.a Infrastruktur . . . . .	36
E.1.b Datensicherung . . . . .	37

E.1.c Sicherheit . . . . .	37
E.2 Risikomanagement . . . . .	37
E.3 Revision und interne Überprüfung . . . . .	38
E.4 Compliance . . . . .	38
E.4.a Organisation . . . . .	38
E.4.b Überwachung von Anlagerichtlinien . . . . .	39
E.4.c Mitarbeitergeschäfte . . . . .	39
E.4.d Kontrahentenauswahl . . . . .	39
E.4.e Interaktion mit anderen Einheiten . . . . .	40

<b>F Anhang</b>	<b>41</b>
F.1 Performance . . . . .	47
F.2 Lebensläufe . . . . .	48

<b>G Index</b>	<b>51</b>
----------------	-----------

## Tabellenverzeichnis

2 Schwistereinheiten . . . . .	7
3 Advisory . . . . .	7
1 Anteilseigner UBS . . . . .	8
4 Finanzkennzahlen . . . . .	14
5 Personalentwicklung . . . . .	16
6 Geographische Struktur . . . . .	19
7 Gebühren (Aktien-Spezialfonds) . . . . .	20
8 Gebühren (Publikumsfonds) . . . . .	20
9 Kundenkontakte . . . . .	20
10 Reporting . . . . .	21
11 Mittelaufkommen . . . . .	24
12 Steuerungsgrößen . . . . .	26
13 Analysemethoden . . . . .	33
14 Broker (Aktien) . . . . .	39
15 Depotbanken . . . . .	40
16 Ressourcen Sektorresearch . . . . .	41
17 Compliance: Organisation . . . . .	44
18 Compliance: Mitarbeitergeschäfte . . . . .	45
19 Compliance: Mitarbeitergeschäfte . . . . .	46
20 Performance der Portfolios . . . . .	47
21 Lebensläufe . . . . .	48
22 Lebensläufe . . . . .	49
23 Lebensläufe . . . . .	50

## Abbildungsverzeichnis

1 Historische Entwicklung UBS . . . . .	9
2 Historische Entwicklung . . . . .	10
3 Organisation . . . . .	11
4 Interne Struktur . . . . .	12
5 Marktposition (Publikumsfonds) . . . . .	17
6 Kundentypen globale Aktienmandate . . . . .	18
7 Anlageschwerpunkte . . . . .	18
8 Assets under Management . . . . .	19
9 Verantwortlichkeiten . . . . .	27
10 Global Equity Portfolio Team . . . . .	29
11 Asset Allocation & Risk Management . . . . .	29
12 Verantwortlichkeiten im Research . . . . .	31
13 Internationale Struktur . . . . .	42
14 Internationale Struktur der Revision . . . . .	43
15 Risk-Adjusted Relative Performance . . . . .	47



# RCP & Partners GmbH

Risk rating of asset managers: the investor's measure of trust

## UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE))



Global Asset Management

Fiduciary Rating	2002–12–20		Previous Rating	
Business Rating	AA2–	Very good	○	○
Investment Rating	2+	Excellent	○	○
Outlook	↗	Positive	○	○
Asset Classes	Equities		○	
Geographic Universe	Global		○	
Analysts (responsible)	Dr. Uwe Kern • ☎ +49–611–9742–120 • uwe.kern@rcp-partners.de Dr. Eckhard Weidner • ☎ +49–611–9742–116 • eckhard.weidner@rcp-partners.de			

Business Rating	Fiduciary Rating	Investment Rating
AAA	Excellent	1
AA1		2
AA2	Very good	3
A1		4
A2		5
A3	Good	6
BBB		7
BB1	Fair	8
BB2		9
B1	Unsatisfactory	10
Outlook		
↗ Positive	→ Neutral	↘ Negative

### Assets under Management

2002–11–30	EUR m	Share	Portfolios
Total	3 968.4	100.0%	75
Spezialfonds <sup>1</sup>	2 527.5	63.7%	35
Mutual funds <sup>2</sup>	1 009.5	25.4%	30
Others <sup>3</sup>	431.4	10.9%	10

<sup>1</sup> including advisory mandates; UBS Invest<sup>2</sup> UBS Invest<sup>3</sup> managed accounts; UBS-DE

The rating confines itself to the *institutional* and *mutual funds* business of **UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE))**, which consists of the entities **UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH (UBS Invest)** and **UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH (UBS-DE)**, both located in Frankfurt.

The *Business Rating* applies to each of the aforementioned entities as a whole, while the only asset class investigated for the *Investment Rating* was **Global Equities**. Investment processes of other areas of investment or asset classes were not taken into consideration.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ membership of important international financial services group with widely known brands</li> <li>✗ structured, disciplined and well-documented investment process based on a world-wide uniform approach</li> <li>✗ excellent global research network</li> <li>✗ performance data certified according to GIPS and DVFA-PPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ parallel operation of different front-office systems, with restrictions in functionality respectively support</li> <li>✗ no separate risk management function outside the investment process</li> <li>✗ organisational stability has suffered frequent disruptions in the past (mergers, acquisitions, fluctuation)</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ improved co-operation with German UBS units</li> <li>✗ uniform global investment process provides strong product development platform</li> <li>✗ management of a key product for international distribution in <i>UBS Invest</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ possible disturbance in consequence of front-office system change</li> <li>✗ dependence on distribution partners in the mutual fund business</li> <li>✗ business continuity plans not yet tested</li> </ul>

All rights reserved. Facts in this Fiduciary Rating Report are taken from sources believed reliable, but RCP & Partners GmbH cannot warrant their accuracy and/or completeness. RCP & Partners GmbH accepts no liability for any loss or damage arising from errors or matters of opinion expressed. Ratings and views presented are subject to revision and should not solely be relied upon for investment decisions.

Business Rating	RCP Score	Investment Rating	RCP Score
Financial Strength	☆☆☆☆	Investment Process	☆☆☆☆
Business Management	☆☆☆☆	Research	☆☆☆☆
Administration and Risk Management	☆☆☆☆	People	☆☆☆☆
Client Care	☆☆☆☆	Performance	☆☆☆☆
Checks and Balances	☆☆☆☆	Client Diversity and Stability	☆☆
Coherence	☆☆☆☆	RCP Score: Minimum = ☆, Maximum = ☆☆☆	

## Business Rating

UBS Global AM (DE) is tightly integrated in the global network of UBS Global Asset Management and thereby possesses the widely known brand of a globally acting company with regional roots. The corresponding legal entities resulted from a series of mergers and acquisitions, partly followed by losses of mandates and personnel as well as substantial changes to the investment style and process.

UBS Global AM (DE) pursues clearly outlined strategic goals in the areas of Spezialfonds, mutual funds and pensions, their implementation being supported — and controlled — by the close ties with the group division UBS Global Asset Management. It offers a focused product range for institutional and private investors, while only reaching a small market share. Its distribution of mutual funds is currently sustained less by other UBS-units in Germany, but rather by third party banks, insurances and agent pools. In the institutional area UBS Global AM (DE) has its own sales team, which was newly set up after the acquisition of the entity by UBS group. The intention is to significantly increase cross-selling effects.

UBS Global AM (DE) has a sufficient equity base, an experienced management team as well as an organisational structure with clear separation of functions and a separate CEO role. Functional and hierarchical reporting lines within the unit and towards the group division are clearly defined.

The introduction of a new front-office system was delayed due to special requirements. The documentation of business processes is not completed yet, business continuity plans are being revised and still have to be tested. On the other hand, compliance rules are well documented and the internal audit is effective.

So far, risk management outside of the investment process is not institutionalised, although there is a quarterly reporting to the UBS group.

## Investment Rating

In the investigated area of global equities, the portfolio management of UBS Global AM (DE) is completely integrated with the globally uniform (for this asset class) investment process of the group division UBS Global Asset Management. The strongly team-based process is based on a fundamental evaluation approach with a longterm investment horizon, which still leaves enough flexibility for necessary adaptations. The basic component is a sector oriented international research team with more than 80 analysts, whose contribution is permanently reviewed using real sector portfolios. Apart from company visits, analysts draw on academic and “uncommon” (non-conventional) research sources.

The results and conclusions are provided to all participants on the global research platform and are used by the *Global Equity Portfolio Construction Team* to construct model portfolios, which — taking into account local or client-specific requirements — are implemented in all actual portfolios based on it; the discretion of the individual portfolio manager to take decisions is comparatively limited.

The separation of research, portfolio construction and implementation is supplemented by intensive controls of performance and risk of individual funds.

Over a period of 20 years, the — relatively small — global equity composite shows a significant outperformance against the benchmark at slightly lower volatility. During this time, the investment style remained to a great extent unchanged, but was introduced at UBS Global AM (DE) only in May 2001. Recently, this unit was certified according to both GIPS and DVFA-PPS standards.

## Outlook

In view of the restructuring undertaken and the initiated improvements regarding risk management and IT we grade the Outlook as Positive.

Company	UBS Invest — UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH	UBS-DE — UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH
Address	Stephanstraße 14–16 D–60313 Frankfurt	Stephanstraße 14–16 D–60313 Frankfurt
Phone	+49–69–1369–5000	+49–69–1369–5001
Internet	www.ubs.com/deutschlandfonds	www.ubs.com/deutschlandfonds
Founded	1989/1973 <sup>1</sup>	1994/1992 <sup>2</sup>
Employees	56	44
Services	Management and administration of Spezialfonds and mutual funds	Marketing and sales of Spezialfonds and mutual funds

<sup>1</sup> as Investmenttrust der SBG Intrag Deutschland GmbH resp. SMH Investment GmbH    <sup>2</sup> as UBS Anlageservice GmbH resp. SMH Capital GmbH



# RCP & Partners GmbH

Risk rating of asset managers: the investor's measure of trust

## UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE))



Global Asset Management

Fiduciary Rating	20.12.2002		Voriges Rating	
Business Rating	AA2-	Sehr gut	○	○
Investment Rating	2+	Exzellent	○	○
Ausblick	↗	Positiv	○	○
Assetklassen	Aktien		○	
Anlageuniversum	Global		○	
Analysten (verantwortlich)	Dr. Uwe Kern • ☎ +49-611-9742-120 • uwe.kern@rcp-partners.de Dr. Eckhard Weidner • ☎ +49-611-9742-116 • eckhard.weidner@rcp-partners.de			

Business Rating	Fiduciary Rating	Investment Rating		
Institutioneller Grad	AAA	Exzellent	1	Institutioneller Grad
	AA1		2	
	AA2	Sehr gut	3	
	A1		4	
	A2	Gut	5	
	A3		6	
Sub-institutioneller Grad	BBB	Durchschnittlich	7	Sub-institutioneller Grad
	BB1		8	
	BB2	Nicht befriedigend	9	
	B1		10	
Ausblick				
↗ Positiv		→ Neutral	↘ Negativ	

### Assets under Management

30.11.2002	EUR m	Anteil	Portfolios
Gesamt	3 968.4	100.0%	75
Spezialfonds <sup>1</sup>	2 527.5	63.7%	35
Publikumsfonds <sup>2</sup>	1 009.5	25.4%	30
Sonstige <sup>3</sup>	431.4	10.9%	10

<sup>1</sup> einschließlich Advisory-Mandate; UBS Invest<sup>2</sup> UBS Invest<sup>3</sup> Vermögensverwaltungsdepots; UBS-DE

Gegenstand des Ratings ist das *institutionelle* und *Publikumsfondsgeschäft* der **UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE))**, bestehend aus den beiden Gesellschaften **UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH (UBS Invest)** und **UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH (UBS-DE)**, beide mit Sitz in Frankfurt am Main.

Das *Business Rating* bezieht sich auf die gesamte Einheit, während für das *Investment Rating* die Assetklasse **Aktien Global** untersucht und bewertet wurde. Die Investmentprozesse für andere Anlageschwerpunkte oder Assetklassen wurden nicht betrachtet.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Zugehörigkeit zu bedeutender internationaler Finanzdienstleistungsgruppe mit bekanntem Markennamen</li> <li>✗ strukturierter, disziplinierter und gut dokumentierter Investmentprozeß mit weltweit einheitlicher Vorgehensweise</li> <li>✗ exzellentes globales Research-Netzwerk</li> <li>✗ Performancezahlen nach GIPS und DVFA-PPS zertifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Parallelbetrieb verschiedener Front-Office-Systeme mit Einschränkungen bei Funktionalität bzw. Support</li> <li>✗ keine separate Risikomanagementfunktion außerhalb des Investmentprozesses</li> <li>✗ organisatorische Stabilität in der Vergangenheit mehrfach gestört (Fusionen, Übernahmen, Fluktuation)</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ bessere Kooperation mit deutschen UBS-Einheiten</li> <li>✗ einheitlicher Global-Equity-Prozeß als Grundlage für Produktentwicklung</li> <li>✗ Management eines für den internationalen Vertrieb vorgesehenen Schlüsselproduktes in der <i>UBS Invest</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ mögliche Störungen infolge der Umstellung des Front-Office-Systems</li> <li>✗ Abhängigkeit von Vertriebspartnern im Publikumsfondsgeschäft</li> <li>✗ Business-Continuity-Pläne noch nicht getestet</li> </ul>

Alle Rechte vorbehalten. Die Quellen zu den Fakten in diesem Fiduciary Rating Report halten wir für zuverlässig, können deren Richtigkeit und/oder Vollständigkeit jedoch nicht garantieren. RCP & Partners GmbH übernimmt keine Verantwortung für Verluste oder Schäden aufgrund von Fehlern oder vorgenommenen Wertungen. Ratings und Einschätzungen können sich ändern und sollten nicht alleinige Grundlage für Investmententscheidungen sein.

Business Rating	RCP Score	Investment Rating	RCP Score
Finanzkraft	☆☆☆☆	Investmentprozeß	☆☆☆☆
Management	☆☆☆☆	Research	☆☆☆☆
Administration und Risikomanagement	☆☆☆☆	Personal	☆☆☆☆
Kundenservice	☆☆☆☆	Performance	☆☆☆☆
Kontrollprozesse	☆☆☆☆	Kundenbasis und -stabilität	☆☆
Organisationsstruktur	☆☆☆☆	RCP Score: Minimum = ☆, Maximum = ☆☆☆☆	

## Business Rating

Die UBS Global AM (DE) ist fest in das globale Netzwerk der UBS Global Asset Management integriert und verfügt dadurch über die bekannte Marke eines weltweit agierenden Unternehmens mit regionalen Wurzeln. Die rechtlichen Einheiten sind aus einer Reihe von Verschmelzungen und Übernahmen hervorgegangen, teilweise verbunden mit Verlusten von Mandaten und Mitarbeitern sowie markanten Veränderungen im Investmentstil und -prozeß.

In den Bereichen Publikumsfonds, Spezialfonds und Altersvorsorge verfolgt die UBS Global AM (DE) klar umrissene strategische Ziele, deren Umsetzung durch die enge Anbindung an den Geschäftsbereich UBS Global Asset Management unterstützt — und auch kontrolliert — wird. Sie bietet eine fokussierte Produktpalette für institutionelle und private Investoren, erreicht aber nur einen geringen Marktanteil in Deutschland. Im Vertrieb von Publikumsfonds stützt sie sich bislang weniger auf andere UBS-Einheiten in Deutschland, sondern vielmehr auf Drittbanken, Versicherungen und Maklerpools. Im institutionellen Bereich besteht ein eigenes, vor zwei Jahren neu aufgebautes Vertriebsteam. Eine deutlich stärkere Ausnutzung von Cross-Selling-Effekten wird jedoch angestrebt.

Die UBS Global AM (DE) verfügt über eine angemessene Eigenkapitalausstattung, ein erfahrenes Managementteam sowie eine Organisationsstruktur mit eindeutiger Funktionstrennung in der Geschäftsführung und separater CEO-Rolle. Funktionale und hierarchische Berichtslinien sind innerhalb der Einheit sowie im Geschäftsbereich klar fixiert.

Bei der Einführung eines neuen Front-Office-Systems kam es aufgrund spezieller Anforderungen zu Verzögerungen. Die Dokumentation der Geschäftsprozesse ist noch nicht abgeschlossen, die Business-Continuity-Pläne werden überarbeitet und sind noch nicht getestet. Demgegenüber stehen strikte, gut dokumentierte Compliance-Regeln, sowie eine schlagkräftige Revision. Das Risikomanagement außerhalb des Investmentprozesses ist bisher nicht institutionalisiert, es erfolgt jedoch quartalsweise ein Reporting an den UBS-Konzern.

## Investment Rating

Das Fondsmanagement der UBS Global AM (DE) im hier untersuchten Bereich Aktien Global ist vollständig in den — für diese Assetklasse weltweit einheitlichen — Investmentprozeß des Geschäftsbereichs UBS Global Asset Management eingebunden. Der stark arbeitsteilige Prozeß basiert auf einem fundamentalen Bewertungsansatz mit langfristigem Investmenthorizont, der aber genügend Spielraum für notwendige Anpassungen bietet. Grundlegender Bestandteil ist ein sektororientiertes internationales Researchteam mit über 80 Analysten, deren Beitrag permanent anhand von realen Sektorportfolios überprüft wird. Neben Unternehmensbesuchen werden in der Analyse auch akademische Quellen und „un-common“ Research herangezogen.

Die Ergebnisse und Schlußfolgerungen werden allen Beteiligten in der globalen Researchplattform bereitgestellt und vom Global Equity Portfolio Construction Team zur Erstellung von Musterportfolios herangezogen, die in allen darauf beruhenden realen Fonds — unter Beachtung lokaler bzw. kundenspezifischer Vorgaben — umzusetzen sind; der Entscheidungsspielraum des einzelnen Fondsmanagers ist vergleichsweise begrenzt.

Die Trennung von Research, Portfoliokonstruktion und Implementierung wird ergänzt durch intensive Kontrollen von Performance und Risiko der einzelnen Fonds.

Das — relativ kleine — Global Equity Composite zeigt über einen Zeitraum von 20 Jahren eine deutliche Outperformance gegenüber der Benchmark, bei leicht niedrigerer Volatilität. Der Investmentstil ist dabei weitgehend gleich geblieben, wurde in der UBS Global AM (DE) allerdings erst im Mai 2001 übernommen. Diese Einheit ist kürzlich sowohl nach GIPS als auch gemäß DVFA-PPS zertifiziert worden.

## Ausblick

Angesichts der erfolgten Umstrukturierungen sowie der bereits in Angriff genommenen Verbesserungen hinsichtlich Risikomanagement und IT beurteilen wir den Ausblick als positiv.

Gesellschaft	UBS Invest — UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH	UBS-DE — UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH
Adresse	Stephanstraße 14–16 D–60313 Frankfurt	Stephanstraße 14–16 D–60313 Frankfurt
Telefon	+49–69–1369–5000	+49–69–1369–5001
Internet	www.ubs.com/deutschlandfonds	www.ubs.com/deutschlandfonds
Gründung	1989/1973 <sup>1</sup>	1994/1992 <sup>2</sup>
Mitarbeiter	56	44
Geschäftsfeld	Management und Administration von Spezial- und Publikumsfonds	Vertrieb von Spezial- und Publikumsfonds in Deutschland

<sup>1</sup> als Investmenttrust der SBG Intrag Deutschland GmbH bzw. SMH Investment GmbH

<sup>2</sup> als UBS Anlageservice GmbH bzw. SMH Capital GmbH

## A Überblick

Gegenstand dieses Ratings ist das *institutionelle* und das *Publikumsfonds-Geschäft* der **UBS Global Asset Management Deutschland** (kurz: **UBS Global AM (DE)**), bestehend aus den beiden Gesellschaften

- ✗ **UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH** (kurz: **UBS Invest** bzw. **UBS-I**) und
- ✗ **UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH** (kurz: **UBS-DE**),

beide mit Sitz in Frankfurt am Main.

Das *Business Rating* bezieht sich auf die gesamte Einheit, während für das *Investment Rating* die Assetklasse **Aktien Global** untersucht und bewertet wurde.

Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Angaben in diesem Report auf den Stichtag 31.12.2001. Aussagen zur UBS Global AM (DE) beziehen sich, wenn nicht näher spezifiziert, sowohl auf die *UBS Invest* als auch auf die UBS-DE.

### A.1 Eigentümerstruktur und Anteilsbesitz

Die Eigentumsverhältnisse und der Anteilsbesitz der *UBS Invest* und deren Muttergesellschaft sind in Abbildung 3 auf Seite 11 dargestellt.

#### A.1.a Eigentümerstruktur

Am 17.09.2000 erfolgte die Fusion der *UBS Invest* als aufnehmende Gesellschaft mit der *UBS Brinson Investment GmbH*. Die Anteile der Mitgesellschafter *SIGNAL Versicherungen* und *Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt (SRA)* an der *UBS Invest* wurden im Mai 2001 von diesen abgegeben. Seitdem ist die *UBS Invest* eine 100%-ige Tochter der **UBS Beteiligungs GmbH & Co KG**, die zu 100% der **UBS AG** gehört.

Die **UBS AG** (UBS) ist ein börsennotiertes Unternehmen mit einem breit gestreuten Aktienbesitz, siehe auch Tabelle 1 auf der nächsten Seite. Per 13.06.2002 hielt die UBS einen Eigenbestand von ca. 5.1% des Aktienkapitals und indirekt weitere 1.3% über Derivate.

#### A.1.b Anteilsbesitz

Die Vertriebs- und Marketinggesellschaft **UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH** ist eine 100%-ige Tochter der *UBS Invest*. Die *UBS Invest* ist darüber hinaus mit 10% an der **DPG (Deutsche Performancemessungsgesellschaft für Wertpapierportfolios mbH)** beteiligt.

### A.2 Internationales Netzwerk

Die UBS Global AM (DE) ist in das globale Netzwerk des UBS-Konzerns integriert. Dabei arbeitet sie eng mit diversen Schwestereinheiten zusammen, davon sind die *UBS Global Asset Management* in Zürich und die *UBS Global*

*Asset Management (UK)* in London die wichtigsten, siehe auch Tabelle 2. Mit diesen beiden Einheiten findet eine intensive Zusammenarbeit im Rahmen des Investmentprozesses in der Assetklasse Aktien Global statt. *GAM Ltd* (Multi-Manager-Lösungen, auch für Hedgefonds) und *O'Connor & Associates* (selbst gemanagte Hedgefonds und alternative Investments) sind hingegen relativ eigenständige Einheiten. Dabei hat GAM eine eigene Repräsentanz in Deutschland. *UBS Timber Investors* und *UBS Realty Investors* sind ebenfalls eigenständig, aber deutlich enger in den Geschäftsbereich *UBS Global Asset Management* eingebunden.

Tabelle 2: Schwestereinheiten

Einheit	Ort
UBS Global Asset Management	Zürich
UBS Global Asset Management (UK)	London
GAM Ltd	London
O'Connor & Associates	Chicago
UBS Timber Investors	West Lebanon (USA)
UBS Realty Investors LLC	Hartford (USA)

Tabelle 3: Advisory

Gesellschaft	Ort
Universal-Investment-Gesellschaft mbH	Frankfurt
Activest Investmentgesellschaft mbH	München
UBS Fund Services (Luxemburg)	Luxemburg
UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH	Frankfurt

Die *UBS Invest* hat für die in Tabelle 3 genannten Gesellschaften die Rolle des Advisers übernommen. Auf dem Gebiet der Altersversorgung kooperiert sie mit der *VIFA Pensionsfonds AG* in Berlin bzw. nach individueller Kundensituation mit den jeweils involvierten Partnern.

**RCP-Kommentar:** Die *UBS Global AM (DE)* ist in das Netzwerk einer bedeutenden internationalen Finanzdienstleistungsgruppe integriert, welche allerdings auch über wirkungsvolle Steuerungsmechanismen bezüglich der lokalen Einheiten verfügt.

### A.3 Aufsichtsrechtliche Registrierung

Die *UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH* und die *UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH* sind beide bei der *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (BaFin) und den ihr untergeordneten Behörden registriert. Der rechtliche und kommerzielle Name der Muttergesellschaft ist ein Akronym und lautet UBS. Die *UBS AG*

Tabelle 1: Verteilung der Anteilseigner der UBS

Aktien insgesamt per 31.12.2001	Registrierte Aktionäre		Aktien	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
1 – 100	43 268	19.7%	2 211 404	0.2%
101 – 1 000	134 713	61.3%	52 016 145	4.1%
1 001 – 10 000	38 414	17.5%	95 134 124	7.4%
10 001 – 100 000	2 905	1.3%	71 936 991	5.6%
100 001 – 1 000 000	338	0.2%	94 420 825	7.4%
1 000 001 – 5 000 000	61		127 656 380	10%
5 000 001 – 12 817 174 (1%)	14		108 210 291	8.4%
1% – 2%	2		28 812 592	2.2%
2% – 3%				
3% – 4%	1		40 834 352	3.2%
4% – 5%	1		54 816 479	4.3%
über 5%	1		88 946 417	6.9%
Insgesamt registriert	219 718	100%	764 996 000	59.7%
Nicht registriert			516 721 499	40.3%
<b>Total</b>			<b>1 281 717 499</b>	<b>100.0%</b>

hat ihren Sitz in der Schweiz, wo sie als Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht und den schweizerischen bankgesetzlichen Bestimmungen eingetragen ist. Die beiden Hauptsitze befinden sich in Basel und Zürich.

Die Aktien der UBS AG sind an der SWX Swiss Exchange notiert und werden an der *virt-x* (ein Joint-Venture zwischen *Tradepoint* und *Swiss Exchange*) gehandelt. Zudem sind sie an den Börsen in New York und Tokio notiert. UBS hinterlegt periodische Berichte und andere Informationen über das Unternehmen bei der *Securities and Exchange Commission* (SEC). Sämtliche Dokumente können auf der Website der SEC unter [www.sec.gov](http://www.sec.gov) eingesehen werden.

## A.4 Unternehmensgeschichte

### A.4.a Muttergesellschaft(en)

UBS mit Hauptsitzen in Zürich und Basel ist weltweit führend im Private Banking und gehört zu den größten Vermögensverwaltern. Im Investment Banking und Wertpapiergeschäft belegt sie unter den wichtigsten globalen Finanzinstituten einen Spitzenplatz. In der Schweiz ist sie die Nummer eins im Individual- und Firmenkundengeschäft.

Die UBS entstand am 29.06.1998 durch die Fusion zweier Schweizer Banken, der 1862 gegründeten SBG (*Schweizerische Bankgesellschaft*) und des 1872 gegründeten SBV (*Schweizerischer Bankverein*). Die zeitliche Abfolge ist in Abbildung 1 auf der nächsten Seite zusammengefaßt.

Die Geschichte der SBG begann in den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts mit der Gründung der *Bank in Winterthur* und der *Toggenburger Bank*. 1912 verschmolzen diese beiden Finanzinstitute zur SBG. Das so entstandene Unternehmen entwickelte sich in der Folge hauptsächlich aufgrund eigenen Wachstums, obwohl es auch Akquisitionen tätig-

te, wie z. B. 1985 jene des Vermögensverwalters *Phillips & Drew*.

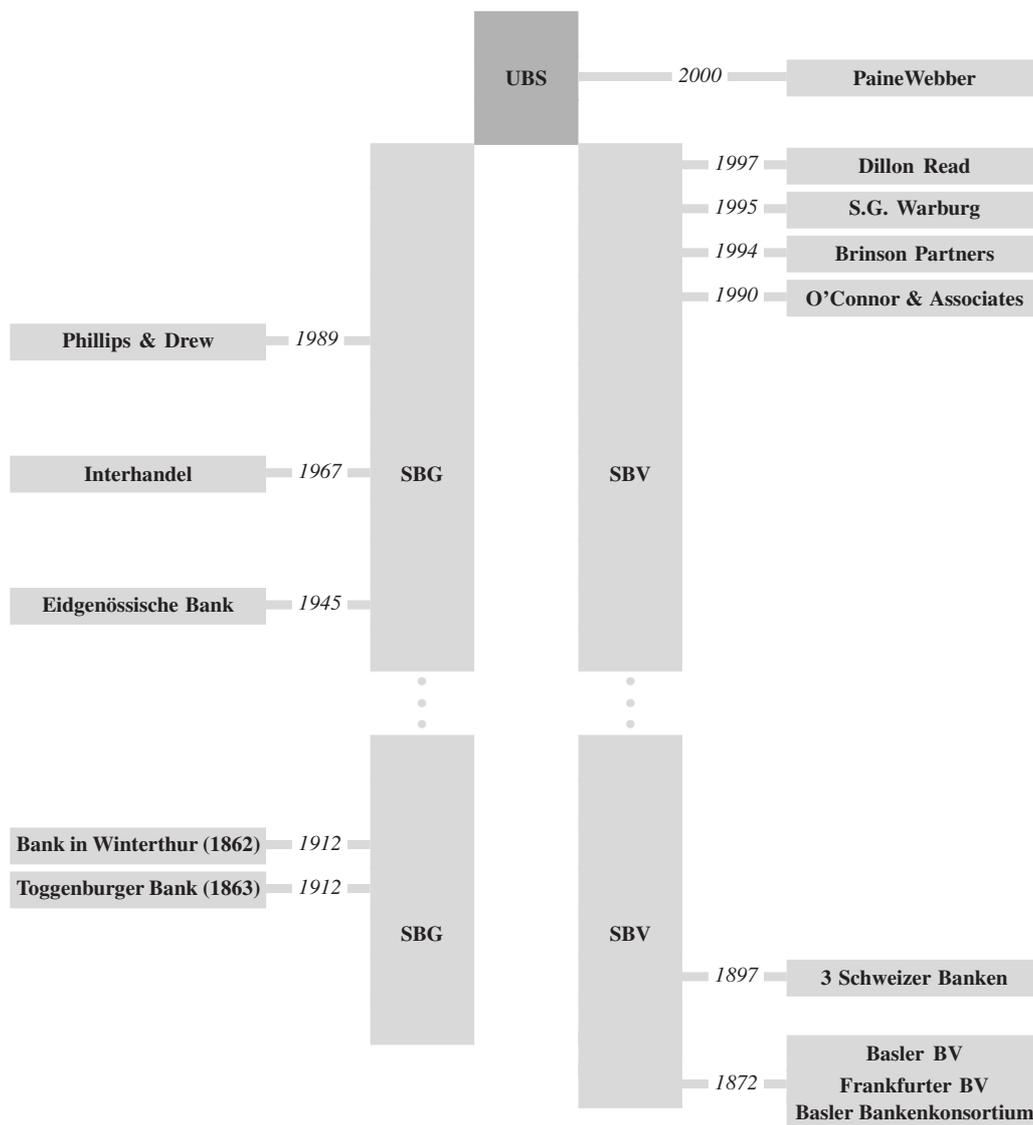
Der SBV wurde 1872 in Basel gegründet. Seine Entwicklung läßt sich bis ins Jahr 1854 zurückverfolgen, als sich sechs Privatbanken zum *Bankverein* zusammenschlossen. Der SBV expandierte durch zahlreiche Akquisitionen, darunter:

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

Im November 2000 baute UBS ihr Privatkundengeschäft in den USA aus, indem sie mit *PaineWebber*, einem US-Vermögensverwalter, fusionierte.

Diese Akquisitionen haben sich — unabhängig von ihrer Größe — auf die Unternehmenskultur der UBS ausgewirkt. *O'Connor & Associates* war zwar bedeutend kleiner als der SBV, brachte jedoch eine Affinität zur Technologie mit, sowie einen Handelsansatz und eine Risikomanagement-Philosophie, die noch heute Kernwerte der UBS darstellen. Den deutlichsten Einfluß hatte der Erwerb von *O'Connor & Associates* aber auf die Unternehmenskultur des SBV, der damit den Sprung ins moderne Zeitalter schaffte. Auch spätere Fusionen hatten einen Wandel der Kultur zur Folge: *S. G. Warburg* ist die umfassende Kundenausrichtung zu verdanken, und der Erwerb von *Brinson Partners* brachte ei-

Abbildung 1: Historische Entwicklung UBS



ne Steigerung der Professionalität in der Vermögensverwaltung.

#### A.4.b Asset Management

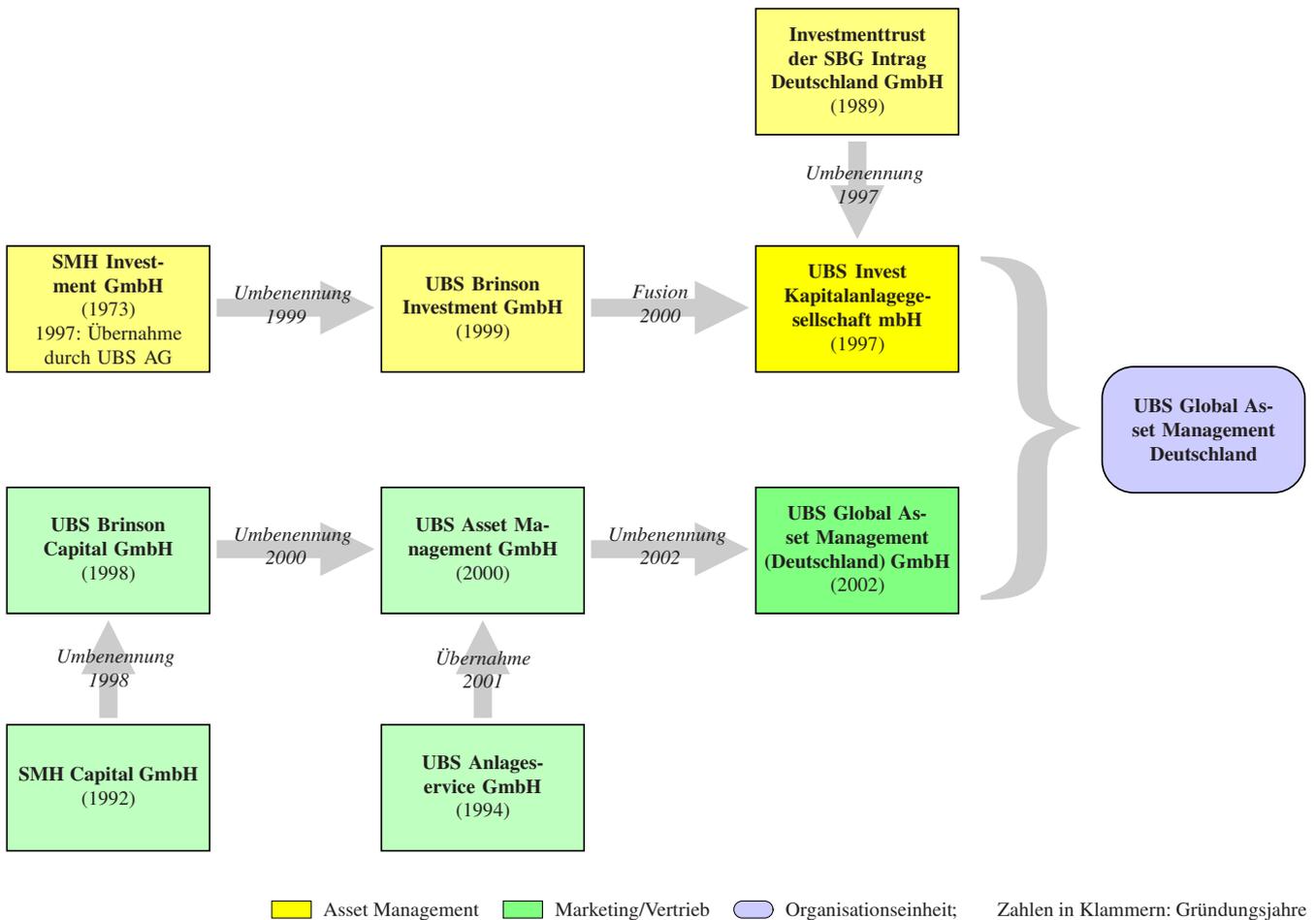
Die *UBS Invest* wurde im Jahr 1989 als *Investmenttrust der SBG Intrag Deutschland GmbH* in Frankfurt gegründet. Wesentliche Geschäftsgrundlage war die Nutzung des Vertriebsnetzes der *SIGNAL Versicherungen*. Im Jahr 1991 konnte das Vertriebsnetz durch die Aufnahme eines weiteren Gesellschafters, die deutsche Niederlassung der *SRA (Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt)*, ausgeweitet werden. Die Umbenennung des *Investmenttrust der SBG Intrag Deutschland GmbH* in *UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH* erfolgte im Jahr 1997.

Zusätzlich erwarb die *Schweizerische Bankgesellschaft (SBG)* Ende 1997 die 1973 von *Schröder Münchmeyer Hengst & Co. (SMH)* in Frankfurt gegründete *SMH Investment GmbH*. Diese KAG wurde zunächst als eigenständige Einheit weitergeführt. Nach dem Merger von SBV und

der SBG zur UBS im Juni 1998 wurde beschlossen, beide KAGs beizubehalten, jedoch eine Spezialisierung nach Publikumsfonds und institutionellem Geschäft vorzunehmen. Der *UBS Invest* wurde die Verantwortung für die Publikumsfonds sowie für die verwalteten Spezialfonds der Minderheitsgesellschafter zugewiesen, der per 02.11.1999 in *UBS Brinson Investment GmbH* umbenannten ehemaligen SMH-Einheit die Verantwortung für das institutionelle Geschäft. Im April 1999 übernahm *UBS Invest* die Administration und Abwicklung der SMH-Publikumsfonds, das Portfoliomanagement erfolgte jedoch weiterhin als Advisory-Mandat aus der *UBS Brinson* heraus. Vor dem Hintergrund der Zusammenlegung des institutionellen mit dem Publikumsfondsgeschäft im Konzern im Jahr 2000 (zuvor gehörte der Bereich Publikumsfonds divisional zur *UBS Private Banking*), erfolgte die Fusion der beiden KAGs zum 17.09.2000.

Die *UBS Asset Management GmbH* ging im Jahr 2000 aus der *UBS Brinson Capital GmbH* hervor, die wiederum aus der 1992 gegründeten *SMH Capital GmbH* entstanden

Abbildung 2: Historische Entwicklung UBS Global AM (DE)

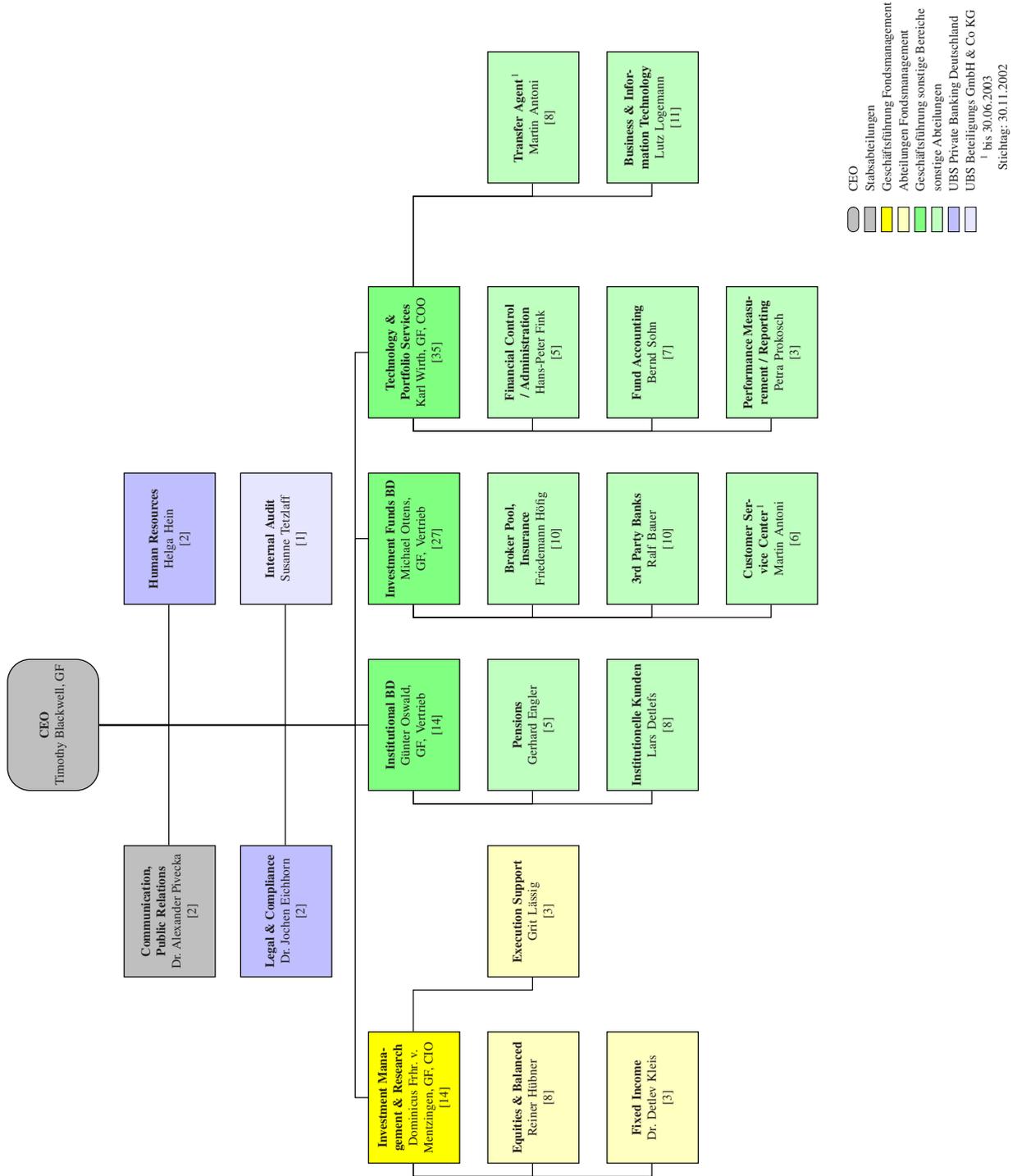


war. Im Jahr 2001 hat die *UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH* die Aktivitäten der *UBS Anlageservice GmbH* übernommen, ohne allerdings deren Eigenkapi-

tal übertragen zu bekommen oder weiterhin von der Kostenübernahme durch die UBS in Zürich zu profitieren. Zur historischen Entwicklung siehe auch Abbildung 2.



Abbildung 4: Interne Struktur (funktional)



## B Management

### B.1 Finanzen

Die *UBS Invest* generiert ihr Ergebnis vor allem aus den vereinnahmten Verwaltungsvergütungen und Depotgebühren, wohingegen sich die UBS-DE durch Vertriebs- und Beratungsprovisionen finanziert. UBS-DE führt ihre Gewinne vertragsgemäß an die *UBS Invest* ab, die wiederum einen Gewinnabführungsvertrag mit der *UBS Beteiligungs GmbH & Co KG* hat. *UBS Invest* und UBS-DE verfügen über eine solide Eigenkapitalausstattung. Der Verlust der UBS-DE (und damit der geringere Jahresüberschuß der *UBS Invest*) im Jahr 2001 ist auf die Verlagerung des Geschäftsschwerpunktes auf den Vertrieb von Spezial- und Publikumsfonds und den damit verbundenen Personalaufbau in Verbindung mit der Übernahme der Aktivitäten der *UBS Anlageservice GmbH* zurückzuführen. Die vertraglich vereinbarte Gewinnabführung beinhaltet auch den Ausgleich von eventuellen Verlusten sowohl bei UBS-DE als auch *UBS Invest*.

Die UBS als Bank hat keine Patronatserklärung gegenüber der *UBS Invest* abgegeben oder sonstige finanziellen Garantien übernommen. Die wesentlichen Finanzkennzahlen der letzten drei Jahre finden sich in Tabelle 4 auf der nächsten Seite. Zu beachten ist hierbei, daß die historischen Daten durch die zahlreichen Fusionen nur schwer vergleichbar sind. Dies gilt insbesondere auch für die Übernahme der Aktivitäten der *UBS Anlageservice GmbH* durch die UBS-DE, ohne jedoch deren Eigenkapital zu erhalten und ohne Weiterführung der weitgehenden Kostenübernahme durch die UBS in Zürich von ca. EUR 10m.

Als Teil der *UBS AG* sind die UBS-DE und die *UBS Invest* in die Versicherung der UBS-Gruppe eingeschlossen. Die abgeschlossenen Versicherungen werden von der UBS für ihr Geschäft als adäquat angesehen und decken unter anderem folgende Risiken ab:

- ✗ Fehler und Versäumnisse;
- ✗ Zuverlässigkeit;
- ✗ treuhänderische Haftung;
- ✗ nicht autorisierte Transaktionen;
- ✗ Betrug durch Dritte;
- ✗ Haftung für die Geschäftsführung.

**RCP-Kommentar:** Die *UBS Global AM (DE)* verfügt über eine angemessene Eigenkapitalausstattung, durch den Gewinnabführungsvertrag ist auch der Ausgleich von eventuellen Verlusten gewährleistet.

### B.2 Organisationsstruktur

UBS Global AM (DE) setzt sich aus den beiden Einheiten *UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH* und *UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH* zusammen und ist

in die internationale Struktur der *UBS Global Asset Management* eingebettet.

Nach der Fusion von SBV und SBG zur UBS existierten in Deutschland zunächst zwei UBS-Kapitalanlagegesellschaften: die *UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH* für Publikumsfonds und die *SMH Investment GmbH* für Spezialfonds. Im Rahmen einer Neuordnung wurden die beiden Gesellschaften 2000 zusammengeführt, siehe Abschnitt A.4.b auf Seite 9.

Die Zuständigkeiten in der Gesellschaft sind klar geregelt. Der CEO, Timothy Blackwell, hat eine reine Managementfunktion, die klar von denen der anderen Geschäftsführer getrennt ist. Demzufolge nimmt der CEO auch keinen direkten Einfluß auf Portfoliomanagement oder Vertrieb. Seine Aufgabe ist vielmehr, die Strategieumsetzung voranzutreiben und die Vernetzung mit anderen UBS-Einheiten, insbesondere der *UBS Warburg* und der *UBS Private Banking Deutschland*, sicherzustellen. Darüber hinaus kommuniziert er die Anforderungen der deutschen Einheit in den Geschäftsbereich *UBS Global Asset Management* und sorgt für die Bereitstellung notwendiger Ressourcen. Er berichtet an Christof Kutscher, der in der *UBS Global Asset Management* für das Institutional & Wholesale Business in der Region *Europe, Middle East & Africa* (EMEA) zuständig und auch Mitglied des Aufsichtsrats der *UBS Invest* ist. Zusammengefaßt bedeutet diese Konstellation einerseits eine stärkere Integration der deutschen Asset-Management-Einheit in den Geschäftsbereich *UBS Global Asset Management*, wobei aber das Subsidiaritätsprinzip gewahrt bleibt.

Gliederung und Zuständigkeiten sind im Detail aus der Abbildung 4 auf der vorherigen Seite ersichtlich.

**RCP-Kommentar:** Der neue CEO hat eine integrierende Funktion, sowohl hinsichtlich der deutschen UBS-Einheiten als auch in bezug auf die globale Asset-Management-Struktur.

### B.3 Personal

#### B.3.a Vergütung

Die Gehälter in der UBS Global AM (DE) setzen sich grundsätzlich aus einem fixen und einem variablen Teil zusammen. Die Gesamtbezüge orientieren sich dabei an Gehaltsstudien und liegen nach eigenen Angaben über dem Median der Branche.

Maßgeblich für die Festlegung der Boni ist die individuelle Leistung des Mitarbeiters in der jeweiligen Funktion und Verantwortung innerhalb eines Jahres. Die Leistung wird durch die Vorgesetzten anhand von vorgegebenen Kriterien beurteilt, wobei im Portfoliomanagement die erzielte Investmentperformance relativ zur Benchmark ein Kriterium ist,

Tabelle 4: Finanzkennzahlen

Kennzahl	Einheit	Jahr	UBS Invest	UBS Brinson Invest	UBS-DE	UBS Brinson Capital	UBS Anlageservice
AUM	EUR m	2001	3595.94	n.a.	726.20	n.a.	n.a.
		2000	3739.49	n.a.	1364.85	n.a.	0.00
		1999	1691.81	3244.65	n.a.	1120.45	0.00
		1998	2586.38	3745.68	n.a.	1081.84	0.00
		1997	2400.99	3376.36	n.a.	661.71	0.00
EK	EUR m	2001	11.67	n.a.	1.70	n.a.	n.a.
		2000	13.39	n.a.	3.13	n.a.	0.83
		1999	7.63	7.13	1.73	1.73	1.42
		1998	6.49	8.61	n.a.	0.73	1.24
		1997	6.16	3.67	n.a.	0.96	1.09
JÜ	EUR m	2001	1.29	n.a.	-0.09	n.a.	n.a.
		2000	3.00	n.a.	2.62	n.a.	0.22
		1999	1.64	2.01	1.22	1.22	0.19
		1998	1.22	3.50	n.a.	0.53	0.15
		1997	1.31	1.11	n.a.	0.76	0.26
EK*	EUR m	2001	10.38	n.a.	1.79	n.a.	n.a.
		2000	10.38	n.a.	0.51	n.a.	0.64
		1999	5.99	5.11	0.51	0.51	1.24
		1998	5.27	5.11	n.a.	0.20	1.09
		1997	4.85	2.56	n.a.	0.20	0.83
ROE	%	2001	10.26	n.a.	-3.62	n.a.	n.a.
		2000	28.58	n.a.	107.78	n.a.	19.53
		1999	21.52	28.24	70.46	70.39	13.04
		1998	18.81	40.64	n.a.	72.08	11.83
		1997	21.31	30.29	n.a.	78.76	23.85
ROE*	%	2001	12.38	n.a.	-7.60	n.a.	n.a.
		2000	36.69	n.a.	512.57	n.a.	23.38
		1999	27.43	39.36	238.54	237.67	14.99
		1998	23.16	68.45	n.a.	258.20	13.41
		1997	27.08	43.46	n.a.	370.88	31.33
EK/AUM	%	2001	0.32	n.a.	0.23	n.a.	n.a.
		2000	0.36	n.a.	0.23	n.a.	n.a.
		1999	0.45	0.22	n.a.	0.15	n.a.
		1998	0.25	0.23	n.a.	0.07	n.a.
		1997	0.26	0.11	n.a.	0.15	n.a.
EK*/AUM	%	2001	0.29	n.a.	0.25	n.a.	n.a.
		2000	0.28	n.a.	0.04	n.a.	n.a.
		1999	0.35	0.16	n.a.	0.05	n.a.
		1998	0.20	0.14	n.a.	0.02	n.a.
		1997	0.20	0.08	n.a.	0.03	n.a.

$$EK = \text{Eigenkapital}; \quad J\ddot{U} = \text{Ergebnis vor Steuern}; \quad EK^* = EK - J\ddot{U}; \quad ROE = \frac{J\ddot{U}}{\overline{EK}}; \quad ROE^* = \frac{J\ddot{U}}{\overline{EK^*}}$$

allerdings nicht das einzige. Auch hier haben andere Beurteilungskriterien wesentlichen Einfluß auf die Höhe des variablen Gehaltsbestandteils. Die Festlegung der Boni folgt keinem Rechenschema, sondern ist diskretionär.

Darüber hinaus gibt es für die Mitarbeiter der UBS Global AM (DE) weitere Anreize. Dazu gehört das *Equity Ownership Program* (EOP) für den oberen Führungskreis sowie das *Equity Plus Program* (EPP). Seit 2002 können sich alle UBS-Mitarbeiter am EPP beteiligen. Sie haben dabei die Möglichkeit, UBS-Aktien mit zusätzlichen Optionsrechten aus ihrer variablen Gehaltskomponente zu erwerben. Insgesamt

haben sich bisher mehr als ein Viertel der weltweit Beschäftigten der UBS an diesem Programm beteiligt.

Im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung bietet die UBS Global AM (DE) ihren Mitarbeitern folgende Möglichkeiten:

- ✗ BVV (Versicherungsverein des Bankgewerbes);
- ✗ arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung;
- ✗ Deferred Compensation (arbeitnehmerfinanziert).

### B.3.b Fluktuation

Die neu entstandene *UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH* hatte zunächst sechs Geschäftsführer:

- ✗ Gerhard Fusenig;
- ✗ Winfried Hutmann;
- ✗ Dominicus Frhr. v. Mentzingen (Sprecher);
- ✗ Günter Oswald;
- ✗ Michael Ottens;
- ✗ Karl Wirth.

Zum 01.01.2001 stieß Ralf Bendheim in der neu geschaffenen Funktion des CEO hinzu. Herr Fusenig schied zum Frühjahr 2002 aus, um in der UBS eine leitende Funktion (Chief Technology Officer) zu übernehmen. Winfried Hutmann, bisher verantwortlich für den Bereich *Client Solutions*, verließ die Gesellschaft im August 2002, um als CIO für *Frankfurt-Trust* tätig zu werden. Ralf Bendheim verließ die UBS Global AM (DE) ebenfalls im August 2002. Seine Managementaufgaben werden seitdem von Timothy Blackwell wahrgenommen, der nach Erfüllung der notwendigen Formalitäten bei der BAFin neuer CEO beider deutscher Gesellschaften wird.

Die Personalentwicklung der UBS Global AM (DE) ist in Tabelle 5 auf der nächsten Seite dargestellt. Im nächsten Jahr wird die Anzahl der Mitarbeiter in beiden Gesellschaften auf ca. 80 reduziert, da sich die UBS Global AM (DE) aus dem direkten Geschäft mit Endkunden und aus der personalintensiven Anteilskontenverwaltung zurückzieht.

### B.3.c Qualifikation und Schulung

Die UBS Global AM (DE) stellt hohe Anforderungen an die aufgabenrelevante Qualifikation und Berufserfahrung ihrer Mitarbeiter. Generell werden auf Sachbearbeiterebene eine abgeschlossene Ausbildung, auf Referenten- und Führungsebenen ein abgeschlossenes Studium verlangt. Für Führungsaufgaben werden eine Reihe von „Soft Skills“ und „Management Skills“ sowie mehrjährige Berufserfahrung erwartet.

Von allen Mitarbeitern werden gute bis sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift erwartet.

Die UBS Global AM (DE) sieht die Qualifikation ihrer Mitarbeiter als wichtiges Element zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb wird der Aus- und Weiterbildung ein hoher Stellenwert beigemessen; sie wird als Investition betrachtet, die auf klare Geschäftsbedürfnisse abstellt und meßbare Ergebnisse liefern muß. Die UBS Global AM (DE) bietet ihren Mitarbeitern neben konzerninternen Veranstaltungen eine Reihe von externen Fortbildungsmaßnahmen an, zu der auch die DVFA-Ausbildung zum Investmentanalysten (CEFA) gehört.

## B.4 Marktposition

Die *UBS Global Asset Management* ist weltweit einer der führenden Anbieter von Asset-Management-

Dienstleistungen. Dabei verteilt sich das Geschäft ungefähr gleich zwischen Publikumsfonds und Spezialfonds. In Deutschland hat die *UBS Invest* (zusammen mit der *UBS Fund Services (Luxemburg) S.A.*) unter den Mitgliedsgeellschaften des BVI per 31.10.2002 einen Marktanteil von 0,23% (Rang 24 von 49) bei Publikumsfonds, siehe auch Abbildung 5 auf Seite 17. Ihr Marktanteil im institutionellen Bereich liegt etwa bei 0,5% (Rang 39 von 5 zum 30.09.2002).

**RCP-Kommentar:** Der Marktanteil der UBS Global AM (DE) ist noch gering.

## B.5 Strategie

Um ihren Marktanteil zu halten bzw. zu steigern, verfolgt die UBS Global AM (DE) strategische Ziele in verschiedenen Segmenten:

### Wholesale

- ✗ Fokussierung auf Produkte und Lösungen für B2B (ohne Retailgeschäft);
- ✗ Vertrieb von deutschen Publikumsfonds in ganz Europa inklusive der Schweiz;
- ✗ Revitalisierung des Vertriebskanals *UBS Private Banking Deutschland*;
- ✗ Status eines bevorzugten Anbieters bei den wichtigsten deutschen Vermögensverwaltern;
- ✗ Aufbau einer elektronischen Plattform zur Bereitstellung der *UBS Global Asset Management*-Produkte für High-Value-Kunden.

**RCP-Kommentar:** Die strategische Ausrichtung zeichnet sich deutlich ab und wird konsequent vom Management der UBS Global AM (DE) und der UBS Global Asset Management vorangetrieben.

### Institutional

- ✗ Neugewinnung von Kunden durch verstärkte Akquisitionsbemühungen;
- ✗ systematischer Ausbau bestehender Kundenbeziehungen;
- ✗ Festigung des Vertrauens von Consultants zu den vorhandenen Fähigkeiten der *UBS Global Asset Management*;
- ✗ Ausrichtung der Vertriebsanstrengungen auf europäische Aktien und Renten mit globaler Kompetenz;
- ✗ Umsetzung einer strategischen Partnerschaft mit einer Versicherungsgesellschaft zur deutlichen Steigerung der *Assets under Management*;

Tabelle 5: Personalentwicklung

Jahr	UBS Invest	UBS Brinson Invest	UBS-DE	UBS Brinson Capital	UBS Anlageservice
2001	56 (-13.8%)	n.a.	44 (+340.0%)	n.a.	n.a.
2000	65 (+6.6%)	n.a.	10 (+11.1%)	n.a.	n.a.
1999	23 (+15.0%)	38 (-11.6%)	n.a.	9 (-18.2%)	n.a.
1998	20	43	n.a.	11	n.a.

Angaben jeweils per Jahresresultimo

✗ verstärktes Cross-Selling mit *UBS Private Banking Deutschland* und *UBS Warburg*;

✗ Vermarktung von Alternative Investments.

#### Pensions

✗ Pensionsprojekt mit *UBS Warburg* und *UBS Private Banking*;

✗ Vertriebsinitiative für kleine und mittlere Unternehmen, Schwerpunkt Pensionsfonds;

✗ Auflage von „Private Label“-Fonds für Entgeltumwandlungsmodelle größerer Arbeitgeber;

✗ Pensionsfonds mit Life-Cycle-Konzept (individualisiert).

Aus dem Geschäft mit *Independent Financial Advisers* (IFAs) — und damit aus dem Endkundengeschäft — zieht sich *UBS Global Asset Management* zurück. Das Endkundengeschäft, in Deutschland historisch gewachsen durch die Beteiligung von Versicherungen an der Gesellschaft, zählt nicht mehr zu den Kernkompetenzen, insbesondere fehlt das Volumen für eine effiziente Abwicklung der Anteilskontenverwaltung. In der Gesellschaft verbleiben jedoch Kapazitäten für die Verwaltung von Anteilen bei Entgeltumwandlungsmodellen.

**RCP-Kommentar:** Der Rückzug aus dem IFA- und Privatkundengeschäft wird konsequent betrieben, ist aber nicht ohne Risiko: in Ermangelung eigener Absatzkanäle wächst die Abhängigkeit von Wholesale-Vertriebspartnern.

Die Strategie der UBS-Gruppe ist, Investmentprodukte höchster Qualität anzubieten und hochwertige Kunden in allen Segmenten zu beraten. Die UBS-Gruppe wächst sowohl organisch wie auch durch gezielte Akquisitionen und strategische Partnerschaften. Kern dabei ist eine breite Produktpalette, die neben eigenen auch aus Angeboten Dritter bestehen kann, sowie eine globale Ausrichtung des Geschäfts. Für die *UBS Global Asset Management* bedeutet dies, die weltweit führende Investment Management Gesellschaft zu werden, bezogen sowohl auf Performance, Mittelzuflüsse und Profitabilität wie auch auf eine „geistige Marktführerschaft“ und die bevorzugte Auswahl als Partner für institutionelle Investoren und Intermediäre.

Kernelemente der Strategie sind die folgenden:

✗ Synergien innerhalb der UBS-Gruppe, insbesondere eine verbesserte Ausnutzung der internen Vertriebskanäle;

✗ Verpflichtung gegenüber dem institutionellen Markt;

✗ Ausnutzung der Bewegung hin zur offenen Architektur bei Banken;

✗ wertschaffender Wholesale-Partner für Intermediäre;

✗ führender B2B-Anbieter von Asset-Management-Lösungen für strategische Partner;

✗ führender Anbieter von speziellen alternativen Fähigkeiten;

✗ Angebot von Lösungen, die aus flexiblen Komponenten — über Asset Management hinaus — je nach Kundenbedürfnissen zusammengestellt werden.

*UBS Global Asset Management* wird dazu die im Jahr 2000 errichtete globale Investmentplattform weiter ausbauen, die Abdeckung aller bedeutenden Assetklassen durch ihr Research erhöhen und außerdem die Stärken von Schwestergesellschaften wirksam einsetzen. Weiterhin sollen signifikante Ressourcen der Produktentwicklung, dem Research und der „geistigen Weiterentwicklung“ der Industrie gewidmet werden.

Das *Mission Statement* der *UBS Global Asset Management* in der Region *Europe, Middle East & Africa* (EMEA) lautet:

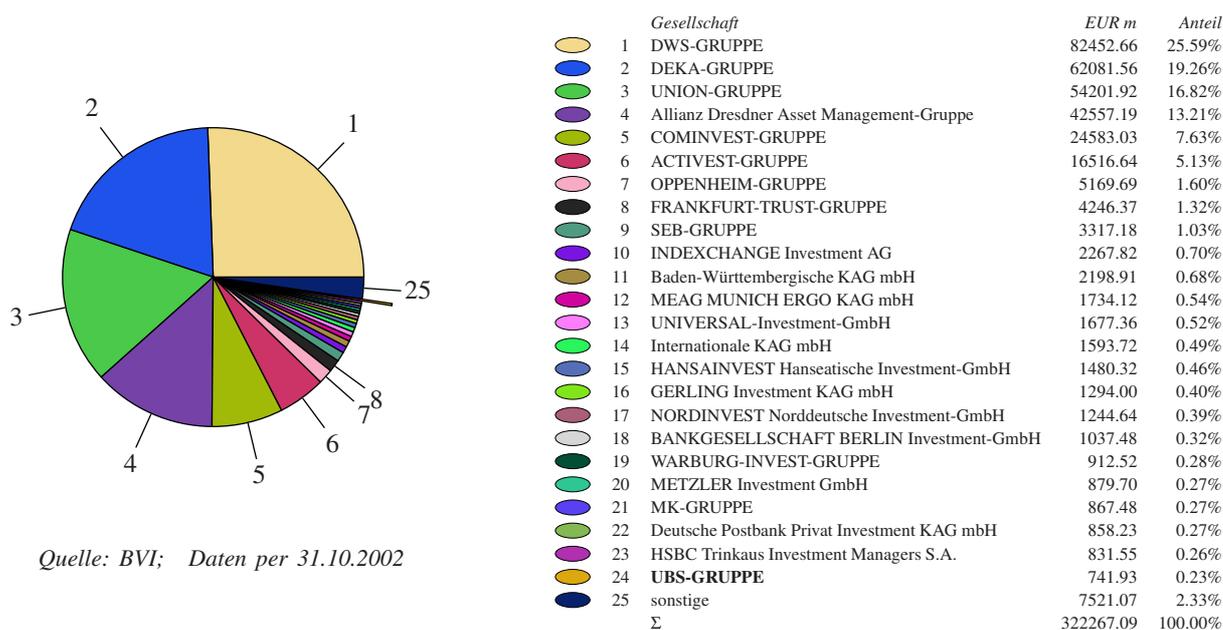
*Capture profitable growth opportunities for institutional and wholesale business across regions leveraging our global investment capabilities and our wholesale product range.*

Die größten Herausforderungen, denen sich die *UBS Global Asset Management* in den vergangenen fünf Jahren stellen mußte, bezogen sich vor allem auf die Fusion zwischen SBG und SBV zur UBS im Jahr 1998 einerseits und die Investmentperformance andererseits. Letztere lag vor allem 1999 unterhalb des Medians und führte zur Abwanderung von verwaltetem Vermögen. Darüber hinaus hing das Geschäft von einem einzigen Investmentstil ab.

Diesen Herausforderungen wurde mit Strukturveränderungen, Geschäftsinitiativen und zahlreichen Akquisitionen begegnet, um eine größere Ausgewogenheit hinsichtlich Geschäft und Investmentstil zu erreichen. Dazu zählten:

1999 Akquisition von *GAM Ltd*, einem Multi-Manager-Spezialisten;

Abbildung 5: Marktposition nach verwaltetem Vermögen (Publikumsfonds BVI-Mitglieder)



Quelle: BVI; Daten per 31.10.2002

- 1999 Akquisition von *Allegis Realty Investors LLC* (und ihrer Tochter *Agrivest LLC*), einem integrierten Immobiliendienstleister;
- 2000 Start der *UBS O'Connor LLC* Geschäftseinheit, die Hedgefonds und sonstige alternative Investments anbietet;
- 2000 Zusammenführung von Investment-Management-Funktionen bei *Brinson Partners* und *Phillips & Drew*, um eine gemeinsame globale Plattform mit über 600 Investmentsspezialisten in allen wichtigen Finanzzentren der Welt aufzubauen;
- 2000 Akquisition von *Fondvest AG*, einer Kapitalanlagegesellschaft, spezialisiert auf unabhängiger Beratung und Vertrieb im Fondsgeschäft;
- 2001 Akquisition von *RT Capital Management, Inc.*, einem kanadischen institutionellen Asset Manager.
- Zusätzlich mußte sich die UBS Global AM (DE) mit den folgenden Punkten auseinandersetzen:
- ✗ Abwanderung von etwa EUR 1000m des verwalteten Vermögens im Jahr 1999 als Konsequenz aus dem Verlust von wichtigen Mitarbeitern (u. a. ein Vertriebsteam der damaligen SMH), der beabsichtigten (die SMH stand seit 1996 zu Verkauf) und dann vollzogenen Veränderung in der Eigentümerstruktur und der Gründung eigener KAGs durch Kunden;
  - ✗ Integration des *Investment Management & Research* in die globale Struktur der *UBS Global Asset Management*;
  - ✗ Repositionierung der *UBS Invest* im deutschen Markt,

das Profil veränderte sich dabei vom lokalen Asset Manager mit Expertise in deutschen Large/Mid/Small Caps zu einem internationalen Asset Manager mit globaler Expertise und lokaler Verankerung.

Als Konsequenz aus den 1999 stattgefundenen Mandats- und Mitarbeiterverlusten wurde ein neues Vertriebsteam aufgebaut, das sich einerseits um neue Mandate bemüht, andererseits den Fokus auf den Vertrieb der Kernprodukte der *UBS Global Asset Management* legt.

Deutschland ist für *UBS Global Asset Management* einer der wichtigsten Märkte in Europa. Ziel ist ein „nachhaltiges, profitables Wachstum“, dabei will man innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre zum größten ausländischen Asset Manager für das institutionelle und das Wholesale-Geschäft in Deutschland werden. Dies soll mit den dargelegten Strategien zum Ausbau der Marktposition erreicht werden. Eine einfache Skalierbarkeit oder Übertragbarkeit des erfolgreichen schweizerischen Modells auf den deutschen Markt ist aufgrund der Besonderheiten der Märkte und Kundenanforderungen nicht gegeben. Hierbei kommen bestenfalls Methoden wie z. B. das Business Development Planning in Betracht. Die Strategieumsetzung wird mit Hilfe einer *Balanced Scorecard* (BSC) verfolgt.

**RCP-Kommentar:** Die Phase vor und nach der Übernahme der Vorgängergesellschaft durch die UBS war mit Verlusten von Mandaten und Mitarbeitern verbunden. Später wurden Investmentprozesse umgestellt und gleichzeitig die UBS Global AM (DE) als Asset Manager mit globaler Expertise neu aufgestellt.

## C Kunden und Produkte

### C.1 Kunden

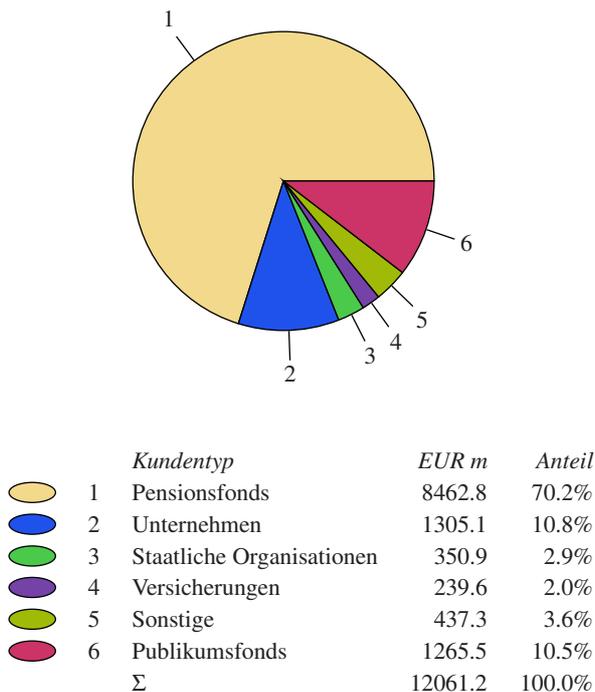
#### C.1.a Geographische Struktur

Kunden, die globale Aktienmandate an die verschiedenen internationalen Einheiten der *UBS Global Asset Management* vergeben haben, stammen — gemessen am verwalteten Vermögen am 31.12.2001 — überwiegend aus der Schweiz (ca. 30% der Assets, 41 Mandate), den USA (ca. 23%, 11), Japan (ca. 18%, 26), Großbritannien (ca. 15%, 20) und Kanada (ca. 8%, 37 Mandate). Deutschland spielt mit jeweils einem Publikums- und Spezialfonds (ca. 1.3%, 2) nur eine kleine Rolle. Insgesamt wurden Vermögen für 38 Publikumsfonds und 131 Spezialfonds bzw. Segregated Accounts verwaltet, siehe Tabelle 6 auf der nächsten Seite.

#### C.1.b Kundentypen

Ca. 70% der weltweit verwalteten Assets in internationalen Aktienmandate der *UBS Global Asset Management* werden für 95 Pensionsfonds verwaltet, staatliche oder staatsnahe Organisationen haben mit ca. 11% (1 Mandat) ebenfalls ein hohes Gewicht. Der Anteil der Assets in Publikumsfonds beträgt weltweit ca. 10%, wovon wiederum ca. 11% auf Deutschland entfallen. Der Spezialfonds eines Versicherungsunternehmens in Deutschland spielt mit einem Anteil von ca. 0.2% eine geringere Rolle, siehe auch Abbildung 6.

Abbildung 6: Kundentypen globale Aktienmandate UBS-GAM



(nach AUM per 31.12.2001)

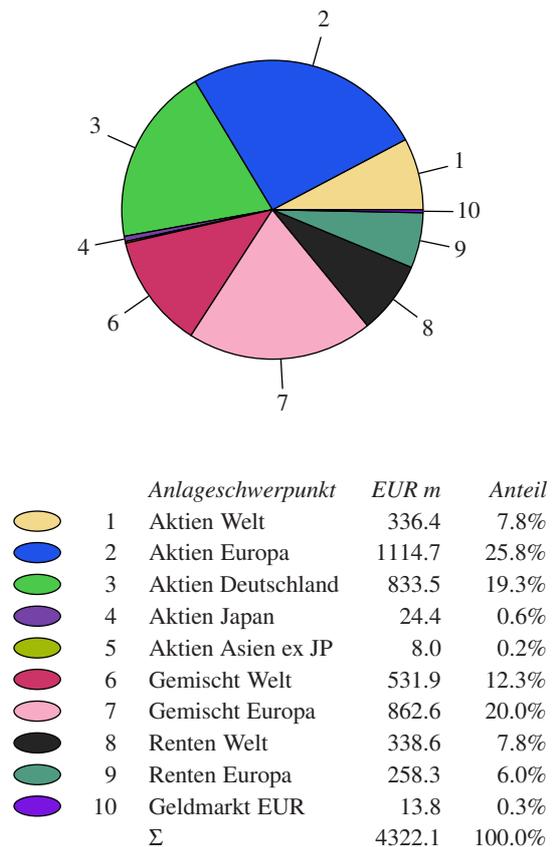
#### C.1.c Assets under Management

Die UBS Global AM (DE) verwaltete nach eigenen Angaben zum 31.12.2001 ein Vermögen von EUR 4322m, inklusive Vermögensverwaltungsdepots und Advisory-Mandaten. Aktien Welt machten dabei einen Anteil von ca. 8% aus, Aktien Europa dagegen 26% und Aktien Deutschland 19%. Ca. 32% des Vermögens werden in gemischten Fonds verwaltet, etwa 14% in Rentenfonds, siehe auch Abbildung 7.

Zur Entwicklung der Assets under Management siehe Abbildung 8 auf der nächsten Seite.

**RCP-Kommentar:** Der Anteil der Assets, die mit dem Anlageschwerpunkt Aktien Welt verwaltet werden, ist mit unter 8% noch gering.

Abbildung 7: Anlageschwerpunkte UBS Global AM (DE)



(nach AUM per 31.12.2001)

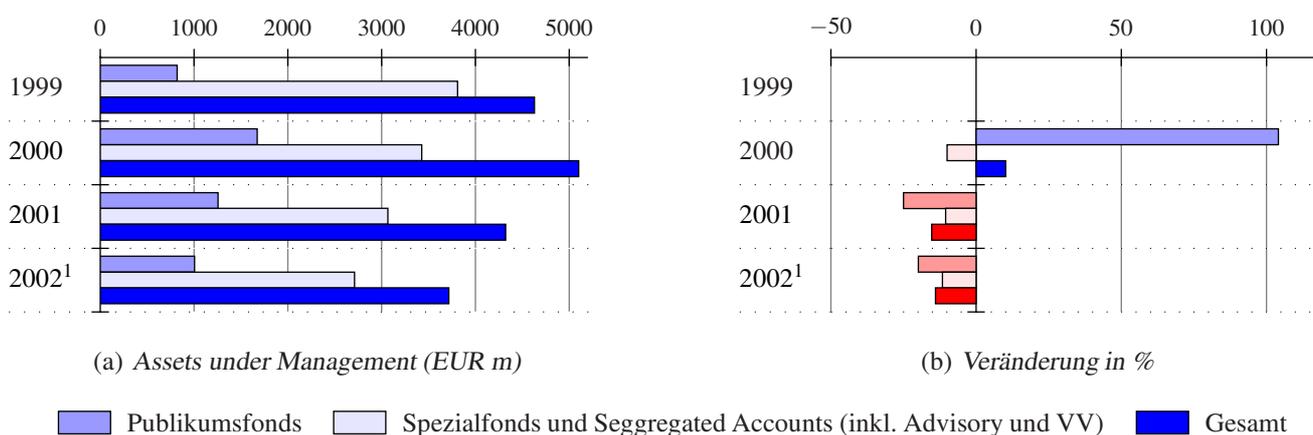
### C.2 Produktpalette

Für das Produktmanagement in der *UBS Global Asset Management* in der Region *Europe, Middle East & Africa* (EMEA), und damit neben Luxemburg und der Schweiz

Tabelle 6: Geographische Struktur globale Aktienmandate UBS-GAM

Kundenregionen	Publikumsfonds		Spezialfonds und Segregated Accounts		Total		Anteil
	Anzahl	AUM	Anzahl	AUM	Anzahl	AUM	
Deutschland	1	138.4	1	23.7	2	162.1	1.3%
Österreich	5	104.4	0	0.0	5	104.4	0.9%
Schweiz	2	276.2	39	3 279.0	41	3 555.2	29.5%
Großbritannien	4	27.3	16	1 725.3	20	1 752.6	14.5%
Europa (sonstige)	17	253.8	6	247.9	23	501.7	4.2%
USA	5	436.5	6	2 337.1	11	2 773.6	23.0%
Kanada	0	0.0	37	1 024.2	37	1 024.2	8.5%
Amerika (sonstige)	0	0.0	2	22.2	2	22.2	0.2%
Japan	3	15.2	23	2 102.9	26	2 118.1	17.6%
Australien/Neuseeland	1	13.6	0	0.0	1	13.6	0.1%
Sonstige	0	0.0	1	33.5	1	33.5	0.3%
Total	38	1 265.4	131	10 795.8	169	12 061.2	100.0%

Abbildung 8: Assets under Management UBS Global AM (DE)

<sup>1</sup> per 31.08.2002

auch für Deutschland, ist Andreas Jacobs zuständig. Er berichtet an den Leiter Marketing, Products & Operations, Joachim Iske, der in dieser Funktion für die Region EMEA zuständig ist. Die Zuständigkeit von Andreas Jacobs betrifft Publikumsfonds für private und institutionelle Anleger. Spezialfonds sind individuell, hier findet die Produktentwicklung lokal statt. Dabei gibt es zwar durchaus zentrale Vorgaben, die Produktentwicklung basiert aber vor allem auf einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement in der Schweiz. Eine formale Abnahme der Produkte durch das Produktmanagement gibt es nicht.

Die UBS Global AM (DE) bietet als Publikumsfonds eine kleinere Palette von Aktienfonds an, die sich einerseits auf deutsche Spezialitäten konzentriert, andererseits den globalen Investmentprozess der *UBS Global Asset Management* im Publikumsfonds *UBS (D) Fonds — International* abbildet. Darüber hinaus werden Renten, Geldmarkt- und eine Reihe von Dachfonds angeboten. In Kooperation mit Partnern wird ein im Rahmen der „Riester-Rente“ förderfähiges

Produkt, basierend auf einem Pensionsfonds, angeboten.

Der *UBS (D) Fonds — International* ist weltweit der erste und einzige Publikumsfonds, der auf dem globalen Investmentprozess der *UBS Global Asset Management* beruht. Aus diesem Grund wird er auch in eine neue Fondsfamilie, *Key Selection Funds*, aufgenommen und entsprechend umbenannt: *UBS (D) Key Selection Fund — Global Equity*. Diese Fondsfamilie soll das gesamte Know-How der *UBS Global Asset Management* in der jeweiligen Assetklasse enthalten und weltweit (mit Ausnahme der USA bzw. Großbritannien für in Luxemburg domizilierte Fonds) vertrieben werden.

Die aktuellen Standardgebühren für Publikumsfonds im Aktienbereich sind in der Tabelle 8 auf der nächsten Seite aufgeführt. Jedoch wird sich die All-in-Fee des neuen *UBS (D) Key Selection Fund — Global Equity* auf 204 Basispunkte erhöhen. Auf den Ausweis eines *Total Expense Ratio* (TER) wird bewusst verzichtet, da die All-in-Fee sämtliche bei der TER betrachteten Kosten sowie zusätzlich die Transaktions-

kosten enthält.

Eine Auflösung von Publikumsfonds würde bei der „nachhaltigen“ Unterschreitung von einem Volumen von EUR 10m in Betracht gezogen. Spezialfonds legt die UBS Global AM (DE) ab einem Volumen von EUR 25m auf, unabhängig von der Anlageregion. Ab einem Volumen von EUR 15m wird die Auflage von „Private-Label“-Publikumsfonds angeboten. Darüber hinaus werden verschiedene in Luxemburg aufgelegte, institutionelle Publikumsfonds angeboten. Hier findet zur Zeit eine Anpassung der Konditionen auf deutsche Marktgegebenheiten statt.

Die Standardgebühren für Spezialfonds sind in Tabelle 7 zusammengefaßt. Darüber hinaus werden performanceabhängige Gebührenmodelle angeboten, bei denen die Basisvergütung um ein Drittel niedriger ausfällt, dafür aber 15% der positiven Performancedifferenz zur Benchmark in Rechnung gestellt werden. Es werden keine Rücknahmegebühren erhoben.

Im Bereich *betriebliche Altersversorgung* (bAV) bietet die UBS Global AM (DE) Lösungen auf Basis kapitalunterlegter Systeme, dabei primär neue Konstrukte, an. Dabei differenziert sich die UBS Global AM (DE) nach eigenen Angaben von anderen Anbietern (Versicherungen, Asset Manager, Allfinanzunternehmen) in zwei Punkten:

- ✗ *Life-Cycle-Modelle*, bei denen die Asset Allocation auf das Erreichen des Versorgungsziels ausgerichtet ist (Simulation auf Basis stochastischer Modelle).
- ✗ Pensionsfonds mit vollständig individualisierten Anlagen, gemeinsam mit einem Pensionsfonds entwickelt, seit Juli 2002 auf dem Markt und z. B. bei BMW implementiert.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal ist das über Fonds hinausgehende Know-How im Bereich bAV. Dabei ist die Gesellschaft in der Lage, einen großen Teil der Wertschöpfungskette in der bAV abzudecken, ohne aber eine Konkurrenz für bAV-Berater sein zu wollen. Ziel ist es, dort anzuknüpfen, wo der Kunde keine eigenen Partner hat, bis hin zum *Asset-Liability Management*. Die Auszahlung der Renten erfolgt wieder im Unternehmen selbst.

Alternative Investments wie Private Equity und Hedgefonds werden von der *UBS Global Asset Management* in Zürich betrieben. Die UBS Global AM (DE) arbeitet bei solchen Produkten eng mit *UBS Warburg, GAM Ltd, O'Connor & Associates* oder auch Dritten zusammen.

Tabelle 7: Gebühren (Aktien-Spezialfonds)

<i>in Basispunkten p.a.</i>	<i>Aktien</i>
Managementgebühren	30
Transaktionskosten <sup>1</sup>	4–10
Depotbankgebühren <sup>2</sup>	3
sonstige Kosten	TEUR 10

<sup>1</sup> geringere Transaktionskosten durch Portfoliotrades

<sup>2</sup> UBS Private Banking Deutschland als Depotbank

Tabelle 8: Gebühren (Publikumsfonds)

<i>in Basispunkten p.a.</i>	<i>Aktien</i>
All-in-Fee	150
<i>darin Managementgebühren</i>	60–70
Ausgabeaufschlag	400

**RCP-Kommentar:** Mit dem „UBS (D) Key Selection Fund — Global Equity“ wird in der UBS Global AM (DE) zukünftig eines der Schlüsselprodukte für den internationalen Retailmarkt verwaltet. Bei der Gebührentransparenz geht die UBS Global Asset Management mit Angabe einer All-in-Fee über den neuen TER-Standard hinaus.

## C.3 Reporting und Service

### C.3.a Institutionelle Kunden

Die Aufgaben der institutionellen Kundenbetreuung werden vom zuständigen *Account Manager* und dem jeweiligen *Client Portfolio Manager* wahrgenommen bzw. mit den entsprechenden Fachabteilungen koordiniert. Während der Kundenbetreuer allgemeiner Ansprechpartner des Kunden ist, bleibt der *Client Portfolio Manager* primärer Ansprechpartner des Kunden bei portfoliospezifischen Themen.

Die Kunden werden regelmäßig und zusätzlich nach Bedarf informiert. Der Kundenkontakt erfolgt in verschiedener Form und Häufigkeit, siehe Tabelle 9. Darüber hinaus erhalten Kunden die Publikationen *Quarterly Investment Strategy* und *Focus on Strategy*, welche die für die Anlageentscheidungen relevanten wirtschaftlichen und kapitalmarktrelevanten Entwicklungen analysieren und dokumentieren.

**Reporting** Zum Reporting der UBS Global AM (DE) siehe Tabelle 10 auf der nächsten Seite.

Tabelle 9: Kundenkontakte

Kontakte	Zeitraum	Kontakte pro Kunde
Telefongespräche	monatlich	1
Besuche	jährlich	1
Standardreports	jährlich	12
Individualreports	jährlich	kundenspezifisch
Strategiepapiere	jährlich	12
Anlageausschuß	jährlich	2

**Online-Service** Institutionellen Kunden steht im Internet die Seite [www.ubs.com/deutschlandfonds](http://www.ubs.com/deutschlandfonds) mit Informationen zur UBS AG und deren Geschäftseinheiten, Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung.

Auf der Spezialfondsseite ist derzeit eine Online-Anbindung an das Berichtssystem noch nicht möglich.

Tabelle 10: Reporting

<i>Art der Information</i>	<i>Institutionelle Kunden</i>	<i>Publikumsfonds</i>
<i>Anteilspreis</i>	börsentägliche Ermittlung; auf Wunsch Übermittlung per Email oder Fax an den Kunden; außerdem geht der Anteilspreis in die Vermögensaufstellung ein (siehe unten)	börsentägliche Ermittlung; Veröffentlichung über das Internet (www.ubs.com/g/investmentfonds/interdist/ germany.html) sowie über verschiedene Publika- tionsorgane (z. B. Reuters, Bloomberg, n-tv, Videotext, Börsen-Zeitung, FAZ, etc.)
<i>Kontoauszug</i>	n.a.	nur im Rahmen der Anteilskontenverwaltung; Erstellung nach jedem Umsatz und taggleicher Versand an den Kunden; theoretisch auch täglicher Versand möglich
<i>Vermögensaufstellung</i>	Erstellung auf monatlicher Basis, Abwei- chungen (auch tägliche Erstellung) sind auf Kundenwunsch möglich; Versand unmittelbar nach Erstellung per Post oder verschlüsselter Email	Bestandteil der Jahres- und Halbjahresberichte
<i>Umsatzliste</i>	Erstellung auf monatlicher Basis, Abwei- chungen (auch tägliche Erstellung) sind auf Kundenwunsch möglich; Versand unmittelbar nach Erstellung per Post oder verschlüsselter Email	Bestandteil der Jahres- und Halbjahresberichte
<i>Attributionsanalyse</i>	vierteljährlich, auf Wunsch monatlich; Zusammenarbeit mit der DPG, Performance- Attribution auf den Ebenen Asset Clas- ses/Länder/Sektoren; Unabhängig davon monatliche Durchführung einer Attributi- onsanalyse für alle Fonds im Rahmen des Risikomanagements	monatliche Durchführung einer Attributi- onsanalyse für alle Fonds im Rahmen des Risikomanagements
<i>Halbjahresbericht</i>	Versand per Post innerhalb von zwei Monaten nach Erstellung	Versand per Post nur auf Kundenwunsch, darüber hinaus besteht die Möglichkeit des Downloads im Internet
<i>Jahresbericht</i>	Versand per Post innerhalb von drei Monaten nach Erstellung	Versand per Post nur auf Kundenwunsch, darüber hinaus besteht die Möglichkeit des Downloads im Internet
<i>Periodische Berichte und/oder Kommentare des Fondsmanagers</i>	regelmäßige Anlageausschüsse, QIS (Quarterly Investment Strategy), Focus on Strategy (monatlich)	vierteljährliche Portfoliomanager-Berichte, ca. 14 Tage nach Bewertungsstichtag; Vertriebs- partner haben die Möglichkeit, diese Berichte über das Internet abzurufen; Kommentare des Fondsmanagers/Vertriebsin- formationen nach Bedarf per Email; tägliche Performedaten können nach individueller Vereinbarung oder auf Anfrage durch den CRM oder Sales Support zur Verfügung gestellt werden (Abfrage im Intranet / Fund Gate) oder direkt vom Kunden im Internet (www.ubs.com/deutschlandfonds / Fund Gate) abgefragt werden
<i>Sonstiges (z. B. Online- Anbindung an Berichtssy- stem)</i>	derzeit nicht möglich	derzeit nicht möglich, jedoch in Planung (siehe Abschnitt C.3.b)

### C.3.b Publikumsfonds

**Reporting** Zum Reporting der UBS Global AM (DE) sie-  
he Tabelle 10.

**Online-Service** Privaten Kunden bzw. Vertriebspartnern  
für Publikumsfonds steht im Internet ebenfalls die Sei-

te [www.ubs.com/deutschlandfonds](http://www.ubs.com/deutschlandfonds) mit Informationen zur  
*UBS AG*, zu deren Geschäftseinheiten, Produkten und  
Dienstleistungen zur Verfügung. Darüber hinaus ist auf der  
Publikumsfondsseite ab dem 4. Quartal 2002 eine Online-  
Anbindung über *UBS Partner Gate* (Closed User Group,  
Extranet) geplant. Hierbei sind zwei Bereiche vorgesehen:

- ✗ genereller Bereich für alle Kunden mit Zugriffsberechtigung und
- ✗ Einzelkundenspezifischer Bereich.

Die Inhalte der einzelnen Bereiche werden sein:

- ✗ Genereller Bereich
  - Focus on Strategy, Markteinschätzung *UBS Global Asset Management*, Newsletter;
  - Fund Reports;
  - Vertriebsinfos & News;
  - Fachliches Thema aktuell (im Newsletter);
  - Fund Focus List Europa;
  - Peergroup-Vergleiche;
  - Ausschüttungsdaten und Steuerinformationen zu Fonds (wenn verfügbar);
  - Fonds des Monats, Product Promotion mit Fondsmanager-Interview etc.;
  - Modellportfolios (Fund Compass etc.).
- ✗ Einzelkundenspezifischer Bereich
  - Vertriebsvereinbarungen (nochmals paßwortgeschützt)
  - Aktuelle Bestandsdaten und Retrozahlungen (nochmals paßwortgeschützt)
  - Ausgewählte Fondspräsentationen
  - Partnerspezifische Fondsinformationen
  - Spezielle Fondsmanagerinterviews

## C.4 Marketing und Vertrieb

In Deutschland ist die *UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH* für Marketing- und Vertriebsaktivitäten verantwortlich. Der Vertriebsbereich unterteilt sich dabei in die beiden Bereiche *Institutional Business Development* und *Investment Funds Business Development* (Vertrieb von Publikumsfonds und Exchange Traded Funds).

Seit April 2002 treten die UBS-Einheiten für die institutionelle Vermögensverwaltung und das Fondsmanagement weltweit unter der Marke *UBS Global Asset Management* auf. Diese Marke trägt der global integrierten Struktur von *UBS Global Asset Management* Rechnung. In Deutschland positioniert sich *UBS Global Asset Management* als Marke vornehmlich in der Business-to-Business-Kommunikation gegenüber Vertriebspartnern und institutionellen Anlegern. Die enge Anbindung des Brandings von *UBS Global Asset Management* an die Corporate Identity von UBS gewährleistet, daß die deutschen Einheiten der Unternehmensgruppe von den Marketingaufwendungen des Konzerns in den Bereichen Advertising und Sponsoring profitieren. Eine eigene Marketingabteilung gibt es deshalb in Deutschland nicht. Kleinere Kampagnen werden gegebenenfalls vom Bereich *Public Relations* durchgeführt. Dabei spielen u. a. Rankings von Fonds eine Rolle, da diese von Banken oder kleineren KAGs im Rahmen der *Open Architecture* bzw. von Dachfonds für die Auswahl genutzt werden.

**RCP-Kommentar:** Das Marketing ist auf die Corporate Identity der UBS ausgerichtet und wird von dieser zentral gesteuert. Ein eigenes Marketing in der UBS Global AM (DE) gibt es nicht.

### C.4.a Institutionelle Kunden

Der Bereich Institutional Business Development wird von Günter Oswald geleitet, der Geschäftsführer der *UBS Invest* ist. Günter Oswald hat mit dem Weggang von Winfried Hutmann neben dem institutionellen Vertrieb auch die Verantwortung für den Bereich *betriebliche Altersversorgung* übernommen. In der UBS-DE ist ein Team mit vier Mitarbeitern im Vertrieb von Spezialfonds und ein Team von drei Mitarbeiter in der Beratung für die bAV tätig. Bei Konzeption und Umsetzung werden Mitarbeiter aus anderen Bereichen hinzugezogen. In diesem Bereich gibt es auch eine eigene Gruppe, die sich ausschließlich mit der Betreuung von Consultants beschäftigt. Hierzu steht eine weltweit verfügbare Datenbank zur Erstellung von RFPs (*Request for Proposal*) zur Verfügung.

Die wichtigsten Aufgaben des Bereichs Institutional Business Development sind:

- ✗ Neukundengewinnung aus definierten Zielgruppen;
- ✗ Kundenbetreuung und Ausbau bestehender Kundenverbindungen;
- ✗ Intensivierung von Cross-Selling;
- ✗ Mitwirkung bei der Konzeption von Produkten/Dienstleistungen und deren Vertrieb;
- ✗ Organisatorische Verantwortung für Vertriebsveranstaltungen.

Das Vertriebsteam für Spezialfonds ist nach Zielgruppen aufgestellt:

- ✗ Versicherungen;
- ✗ Corporates;
- ✗ Finanzinstitute.

Im Spezialfondsgeschäft hat die persönliche Ansprache von institutionellen Investoren große Bedeutung, der Zugang erfolgte dabei bisher über bestehende Mandate und „cold calling“. Dabei wurden in den Jahren 2000 und 2001

- ✗ alle Versicherungen
- ✗ die Top-100 Sparkassen
- ✗ ca. die Hälfte der in Betracht kommenden Unternehmen angesprochen. Bis zum ersten Quartal 2003 sollen alle MDAX-Unternehmen sowie nicht-börsennotierte Familienunternehmen kontaktiert werden. Neben der Direktansprache von institutionellen Investoren sollen hier aber vermehrt bestehende Kundenkontakte von *UBS Private Banking Deutschland* bzw. *UBS Warburg* genutzt werden. Diese Cross-Selling-Bemühungen sollen durch Anreize bzw. eine entsprechende Honorierung von

„Anbahnungen“ forciert werden. Eine abschließende Regelung soll bis zum Ende des Jahres auf Managementebene getroffen werden. Da Kundenbeziehungen nicht divisionsübergreifend gepflegt werden gibt es inzwischen einen Austausch über erfolgte Kundenkontakte unter Beachtung der „Chinese Walls“. In Ausnahmen führt die UBS Global AM (DE) auch der *UBS Private Banking Deutschland* oder der *UBS Warburg* Kunden zu, wobei dies eher *Risk Products* als M&A-Mandate betrifft.

Zusätzlich zur Vermögensverwaltung und -strukturierung, dem *Asset-Liability Management* und dem Benchmark-Consulting bietet die UBS Global AM (DE) institutionellen Kunden Beratung in der betrieblichen Altersversorgung an, nahezu ausschließlich basierend auf eigenem Know-How. Externe Consultants werden nur im Ausnahmefall eingeschaltet, beispielsweise die Firmen *Rausser AG*, *Be.WP* und *Dr. Dr. Heissmann GmbH* (bezogen auf die bAV-Beratung). Sofern der Kunde bereits mit einem Consultant zusammenarbeitet, werden nur die fehlenden Module (Asset Management, Administration, etc.) ergänzt.

Generell sieht die UBS Global AM (DE) in Deutschland gute Vertriebschancen für Rentenversicherungen (bAV, Life-Cycle-Modell) und hat entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Die Vermarktung soll verstärkt im Mittelstand erfolgen, der über Maklerpools, Vermittler und andere Kooperationspartner angesprochen wird. Als Kernkompetenz der *UBS Global Asset Management* wird dabei die taktische Asset Allocation in Form des Life-Cycles und das Asset Management angesehen.

Derzeit betreut die UBS Global AM (DE) fünf Advisory-Mandate, die aus dem Übertrag von Spezialfonds an Master-KAGs hervorgegangen sind.

Darüber hinaus bietet man gemeinsam mit *UBS Private Banking Deutschland* und *UBS Warburg* das Insourcing von Dienstleistungen im Rahmen einer Banks-for-Banks-Initiative an. Dazu gehören z. B. die Auswahl von Fonds für Dachfonds oder Private-Label-Fonds. Chancen werden auch bei der Auslagerung von Asset-Management-Funktionen bei kleineren Versicherern gesehen, gegebenenfalls auch bei Spiegelmandaten zur Überprüfung der KAG-Aktivitäten eines solchen Kunden.

**RCP-Kommentar:** Im Vertrieb will die UBS Global AM (DE) stärker als bisher mit anderen UBS-Einheiten in Deutschland zusammenarbeiten. Die Anteile der einzelnen Vertriebskanäle am Mittelaufkommen sind in den vergangenen Jahren fast unverändert geblieben.

#### C.4.b Publikumsfonds

Der Bereich Investment Funds Business Development wird von Michael Ottens geleitet, der Geschäftsführer in der *UBS Invest* und der UBS-DE ist. Hier befassen sich 27 Mitarbeiter mit dem Vertrieb an:

- ✗ 3rd Party/Banks
  - Privat- und Geschäftsbanken,

- KAGs,
- Direktbanken,
- Sparkassen und Landesbanken,
- Genossenschaftsbanken,
- Vermögensverwalter und
- *UBS Private Banking Deutschland*

#### ✗ Insurance/Broker Pools

- Versicherungen,
- Maklerpools und Plattformen,
- Strukturvertriebe,
- Consultants.

Es findet kein Direktvertrieb von Publikumsfonds an den Endkunden statt, der Vertrieb in diesem Segment läuft ausschließlich über Vertriebspartner. Die wichtigsten Aufgaben hierbei sind:

- ✗ Neukundengewinnung aus definierten Zielgruppen;
- ✗ Intensivierung von Cross-Selling;
- ✗ Regelmäßige Lieferung von umfangreichen Informationen und Daten an Drittbanken und Versicherungen;
- ✗ Teilnahme an Messen und Kongressen sowie Durchführung von Veranstaltungen;
- ✗ Mitwirkung bei der Konzeption von Produkten und Dienstleistungen sowie deren Vertrieb.

Die UBS Global AM (DE) wird sich aus dem direkten Geschäft mit IFAs zurückziehen, statt dessen wird die Kooperation mit *Pools* und *Plattformen* sowie Versicherungsunternehmen gesucht. Grund hierfür ist die in Abschnitt B.4 auf Seite 15 beschriebene strategische Ausrichtung der UBS Global AM (DE) auf das B2B-Geschäft. Bestehende Kooperationen der UBS mit IFAs sollen auf Pools übertragen werden.

Demgegenüber will man noch stärker als bisher mit der *UBS Private Banking Deutschland* zusammenarbeiten. Dabei haben die folgenden beiden Punkte zu einer bisher nur geringen Verbreitung von UBS-Fonds in Depots von Kunden der *UBS Private Banking Deutschland* geführt:

- ✗ In Rahmen des Managed-Account-Programms führt die *UBS Private Banking Deutschland* ein Fonds-Screening durch, das eine Reihe von UBS-Fonds schon aufgrund ihrer Größe ausschließt. Im Fall der UBS-eigenen Fonds können aber andere Kriterien zur Auswahl herangezogen werden.
- ✗ Das starke externe Wachstum in der Anzahl der Private-Banking-Berater in Verbindung mit einer *Open Architecture* hat dazu geführt, daß vermehrt Produkte verkauft wurden, die den Beratern aus früheren Tätigkeiten bekannt waren. Inzwischen wird ein Maßnahmenkatalog zum Cross-Selling umgesetzt, und in monatlichen Meetings soll dieses Thema vorangetrieben werden. Weiterhin gibt es in jeder Filiale einen Wertpapierbeauftragten, der als Ansprechpartner für das Asset Management fungiert. Zusätzlich gibt es Anreize, um die

Tabelle 11: Mittelaufkommen

in %	1999	2000	2001	2002 <sup>1</sup>
UBS Private Banking Deutschland	26	20	18	18
Privat- & Geschäftsbanken	0	14	16	13
KAGs	0	1	17	19
Direktbanken <sup>2</sup>	25	25	5	4
Sparkassen/Landesbanken	0	2	2	4
Genossenschaftsbanken	0	0	4	2
Vermögensverwalter	0	0	0	1
Versicherungen	38	29	26	25
Vertriebsorganisationen	0	0	3	3
Independent Financial Advisers (IFA)	10	10	9	9
Plattformen	0	0	0	1

<sup>1</sup> Schätzung<sup>2</sup> inklusive Dachfondsgeschäft DWS / Deutsche Bank 24 und Advance Bank, ab 2001 separater Ausweis unter KAG

Aufmerksamkeit der Berater auf die Produkte aus dem eigenen Hause zu lenken.

Die Beratung der externen Vertriebspartner auf der Publikumsfondsseite findet durch die Einheiten *3rd Party/Banks* und *Broker Pools/Insurance* statt. Zu den Beratungs- und Dienstleistungen gehören u. a. :

- ✗ die Darstellung des Investmentprozesses von *UBS Global Asset Management* (Aktien, Renten),
- ✗ die Beantwortung von Questionnaires,
- ✗ die Organisation von Interviews mit Portfoliomanagern,
- ✗ die Empfehlungen von ausgewählten UBS Investment Funds und
- ✗ die Bereitstellung von Portfoliomanager Reports, Fund Reports und Fund Fact Sheets.

In der Einheit *3rd Party/Banks* kommen im Rahmen eines Due-Diligence-Verfahrens folgende Kriterien zur Anwendung:

- ✗ Reputation,
- ✗ Kompetenz,
- ✗ Potential (gemessen in Assets under Management),
- ✗ Kompatibilität mit *UBS Global Asset Management*,
- ✗ Synergien,
- ✗ Art der Abwicklung (via UBS oder Clearstream bzw. Euroclear, keine Drittbanklösung).

Eine adäquate Beratung der Endkunden wird bei Banken vorausgesetzt.

In der Einheit *Broker Pools/Insurance* findet ebenfalls ein internes Due-Diligence-Verfahren statt, welches Vertriebspartner vor Abschluß einer Vertriebsvereinbarung nach internen Kriterien überprüft. Zusätzlich sind Volumens- und

Rentabilitätskriterien vorgegeben, die mit annähernder Sicherheit darstellbar sein müssen.

Alle Fonds sind in den *Fund Facts* mit deutlichen Risikohinweisen versehen. Die aktuellen Daten zu den Fonds sind monatlich aktualisiert per Internet und Email verfügbar. Bei den Versicherungsvertrieben werden die Führungskräfte/Multiplikatoren im Außendienst ausführlich geschult, um eine korrekte Beratung sicherzustellen.

Die Unterstützung des externen Vertriebspartners erfolgt auf drei Ebenen:

- ✗ partnerspezifisch
  - Unternehmens- und Produktpräsentationen,
  - regelmäßiger persönlicher, telefonischer Kontakt und Termine,
  - Service & Support,
  - Veranstaltung von Roadshows,
  - Weiterleitung von interessanten Informationen über UBS, *UBS Global Asset Management* und Produkte
- ✗ Endkunden des Partners
  - Imageseiten auf Internetseiten der Partner oder bei Finanzportalen,
  - Anzeigen in Medien des Partners,
  - Teilnahme an Kundenveranstaltungen
- ✗ Allgemein
  - Teilnahme an Messen,
  - PR,
  - Anzeigen in ausgewählten B2B-Medien.

Das Mittelaufkommen verteilt sich nach Vertriebswegen wie in Tabelle 11 angegeben.

## D Investment

Das *Investment Rating* konzentriert sich auf die Assetklasse **Aktien Global**. Alle Angaben beziehen sich auf das *Global Equity Portfolio* (gelegentlich auch als *Global Optimal* bezeichnet) der *UBS Global Asset Management* bzw. auf Fonds, die auf Basis dieses Portfolios gemanaged werden. Die Investmentprozesse für andere Anlageschwerpunkte oder Assetklassen wurden nicht betrachtet.

### D.1 Aktien

**Organisatorischer Aufbau** Das *Global Equity Portfolio* der *UBS Global Asset Management* wird von einem weltweit agierenden Team aus sieben Portfoliomanagern betreut, die langjährige Berufserfahrung (im Durchschnitt mehr als 19 Jahre) und Zugehörigkeit zum Unternehmen (im Durchschnitt mehr als 14 Jahre) vorweisen können.

Diesem Team steht der Global CIO Jeffrey J. Diermeier vor, der dem Unternehmen bereits seit 27 Jahren angehört und die Rolle des Global CIO im Jahr 2000 von Gary Brinson übernommen hat. Er hat dabei eine reine Führungsfunktion und greift nicht direkt in die Portfoliokonstruktion ein, die Verantwortung hierfür liegt vielmehr bei den Portfoliomanagern. Die Mitglieder des *Global Equity Portfolio Teams* und deren akademische Ausbildung und Berufserfahrung sind in Abbildung 10 auf Seite 29 dargestellt.

Thomas P. Madsen, der als Leiter Equities für die Performance aller Equity-Produkte verantwortlich ist und an Jeffrey J. Diermeier berichtet, leitet das *Global Equity Portfolio Construction Team* und nimmt aktiv an der Portfoliokonstruktion teil. Sein Ziel dabei ist, einen direkteren Einblick in die Arbeit und eine bessere Einschätzung der von den Analysten und Portfoliokonstruktoren erzielten Ergebnisse zu erhalten, und so seiner Managementaufgabe besser gerecht zu werden. Diese bezieht sich vor allem auf:

- ✗ Festsetzung und Verteilung des globalen Bonuspools;
- ✗ Förderung der Zusammenarbeit im Team;
- ✗ Priorisierung der Systementwicklungen und Implementierungen;
- ✗ Bereitstellung eines Standardportfolios.

Das *Global Equity Portfolio Construction Team*, die regionalen Leiter des Bereichs Equities sowie der Leiter Research, Michael G. Fry, berichten an Thomas P. Madsen, siehe auch Abbildung 13 auf Seite 42.

Parallel zu der funktionalen Organisation des Bereichs Equities existiert eine regionale Managementorganisation für das *Investment Management & Research (IM&R)*, die für Personalentscheidungen und die erfolgreiche Umsetzung der Investmentprozesse verantwortlich ist, siehe Abbildung 13 auf Seite 42. Geleitet wird diese regionale IM&R-Organisation ebenfalls von Jeffrey J. Diermeier. Michael Strobaek ist für das IM&R in der Region EMEA verantwortlich. An ihn berichtet Dominicus Frhr. v. Mentzingen, Leiter IM&R in Deutschland und CIO Deutschland, wiederum funktional.

Dominicus Frhr. v. Mentzingen war insbesondere für die Einführung des Investmentprozesses für Aktien Global und — als Konsequenz aus der stärkeren Arbeitsteilung und Automatisierung in diesem Prozeß — für die Etablierung der Funktion des *Client Portfolio Managers* (inklusive Berichtslinien und Personal) bei der UBS Global AM (DE) verantwortlich. Der *Client Portfolio Manager* ist für die Umsetzung des *Global Equity Portfolios* in die Kundenportfolios bzw. Publikumsfonds verantwortlich. Seine Aufgabe erfordert eine Balance zwischen Portfoliomanagement und Kundenkontakten. Er nimmt an Abschlußpräsentationen bei Kunden teil, pflegt Kundenkontakte und beantwortet Fragen zum Portfolio. Daneben gibt er qualifiziertes Feedback aus dem Markt (von Kunden) in den Investmentprozeß zurück.

**RCP-Kommentar:** Die Strukturen im *Global Asset Management* zeichnen sich, trotz der zahlreichen Akquisitionen und Zusammenschlüsse, durch große Kontinuität aus. Dies betrifft insbesondere auch die handelnden Personen, die teilweise seit Jahrzehnten im Unternehmen oder dessen Vorläufern tätig sind.

**Historische Entwicklung in Deutschland** Das Portfoliomanagement der *UBS Invest* stammte ursprünglich aus der *SMH Investment GmbH*. Im Zuge der Einbindung der *UBS Invest* in *UBS Global Asset Management* kam es aber auch zu Veränderungen im Fondsmanagement, wobei die deutschen Kernkompetenzen (Neuer Markt, Small und Mid Caps) personell unverändert blieben. Im übrigen Aktiensegment war die Integration in die globale Investmentplattform in Jahr 2000 mit einem Wechsel in der Verantwortung verbunden. Der damalige Leiter Aktien, Herr Martin Amrhein, verließ die *UBS Invest* auf eigenen Wunsch, Reiner Hübner übernahm seine Funktion als Leiter Aktien mit Berichtslinie zu Dominicus Frhr. v. Mentzingen als CIO Deutschland und Zoe von Streng in ihrer Funktion als Mitglied des *Global Equity Portfolio Construction Teams*.

#### D.1.a Stil und Prozeß

**Investmentphilosophie** Die Investmentphilosophie der *UBS Global Asset Management* wurde von *Brinson Partners* übernommen und basiert seit über 20 Jahren weitestgehend unverändert auf einer Fundamentalbewertung von Unternehmen. Sie gründet auf der Erfahrung, daß der aus dem Fundamentalresearch gewonnene Informationsvorsprung geeignet ist, Marktanomalien auszunutzen und dadurch Mehrwert in den Portfolios zu schaffen. Der Vorteil liegt dabei nicht bei der Schätzung kurzfristiger Unternehmensgewinne, sondern vielmehr in der langfristigen Betrachtung von Märkten, Sektoren und einzelnen Unternehmen.

In jüngerer Vergangenheit hat sich der Ansatz von einer regionalen zu einer Sektororientierung gewandelt. Gleichzeitig wurde die Risikosteuerung verbessert.

**RCP-Kommentar:** Die Investmentphilosophie ist seit mehr als 20 Jahren weitgehend unverändert und nachweislich erfolgreich.

**Prozeß** Der Investmentprozeß besteht aus einer Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Die Einzeltitelauswahl und die Sektorgewichtung ist dabei von fundamentalem Research getrieben. Für Länder- und Währungsallokationen werden hingegen Top-down-Modelle genutzt, siehe auch Abbildung 9 auf der nächsten Seite.

Der Investmentprozeß baut auf einer globalen Researchplattform, basierend auf Unternehmens- und Sektoranalysen und ergänzt um alternatives Research, siehe auch Abschnitt D.1.b auf Seite 32, auf. Der Investmentprozeß ist stark arbeitsteilig, aber auch sehr teamorientiert. Die wesentlichen Beteiligten sind dabei:

- ✗ die 86 *Research-Analysten*, die Unternehmen analysieren und alternatives Research durchführen;
- ✗ die *Asset Allocation Group* (26 Personen), die volkswirtschaftliche Analysen von Ländern bzw. Märkten und damit auch zu Währungen beiträgt;
- ✗ das *Global Equity Portfolio Construction Team* (6 Personen), das die Bottom-up- und Top-down-Informationen zusammenführt und auf dieser Basis das *Global Equity Portfolio* konstruiert;
- ✗ die *Client Portfolio Manager*, die das *Global Equity Portfolio* in den lokalen Fonds mit den jeweiligen Kundenrestriktionen implementieren.

**Interne Ziele und Restriktionen** Das Portfolio wird aktiv gemanaged und basiert auf dem Index MSCI World (Free). Ziel ist es, diesen Index über einen vollständigen Marktzyklus um jährlich 225 Basispunkte zu übertreffen, wobei das aktive Risiko über 90% dieses Zeitraums im Bereich von 3–5% liegen soll. Weiterhin gibt es klare Vorgaben zur Anzahl der Einzeltitel im Portfolio, zur Abweichung bei der Gewichtung einzelner Titel sowie zur Abweichung von der Sektor-, Markt- und Währungsgewichtung des MSCI World (Free). Genaue Angaben siehe Tabelle 12.

Tabelle 12: Steuerungsgrößen Global Equity Portfolio

Kriterium	Grenze
Titelanzahl	ca. 125–175
maximale Gewichtung einzelner Titel <sup>1</sup>	+/- 5%
maximale Branchengewichtung <sup>1</sup>	+/- 10%
maximale regionale Marktgewichtung <sup>1</sup>	+/- 25%
maximale regionale Währungsgewichtung <sup>1</sup>	+/- 25%

<sup>1</sup> gegenüber der Gewichtung in der Benchmark

**Anlagehorizont und Umschichtungen** Der Anlagehorizont für das *Global Equity Portfolio* beträgt 3–5 Jahre. Insbesondere beruht die Unternehmensbewertung auf „normalisierten“ Erträgen, die über einen Zeitraum von fünf Jahren betrachtet werden, um den Marktzyklus aus den Überlegungen zu eliminieren. In diesem Zeitraum sollen sich die Erwartungen der Analysten im Kurs der Aktie niederschlagen. Man versucht sich dabei in die Lage eines potentiellen Unternehmenskäufers zu versetzen. Allerdings werden Titel veräußert, sobald sie ihr Kurspotential erreicht haben oder sich eine bessere Alternative bietet; dies kann bedeutend kurzfristiger als der oben beschriebene Anlagehorizont sein. Aus diesem Ansatz resultiert eine durchschnittliche Umschichtung von jährlich 60% (Schwankungsbreite: 30–130%) des Portfolios.

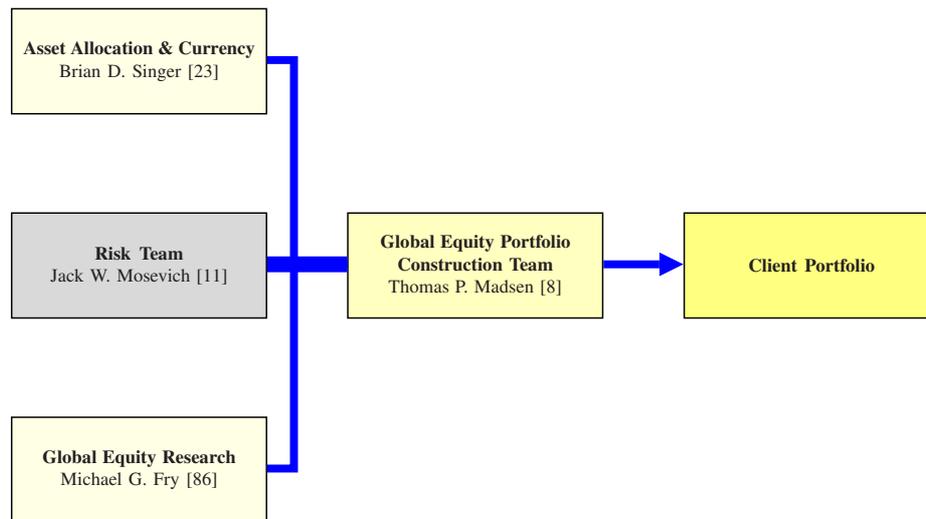
Kurzfristige Überlegungen spielen zur Zeit wegen der hohen Volatilität eine größere Rolle. Veränderungen des Portfolios beruhen aber auf zusätzlichen Informationen, nicht allein auf Kursbewegungen.

**RCP-Kommentar:** Der Investmentprozeß ist stark arbeitsteilig und zeichnet sich durch klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sowie festgelegte Steuerungsgrößen aus.

**Kommunikation und Meetings** Die Kommunikation zwischen den Portfoliomanagern und den Analysten erfolgt mit Hilfe der Research-Datenbank *Pedestal*, aber auch per Videokonferenz, wodurch regelmäßige Meetings von Angesicht zu Angesicht möglich sind. Formelle Meetings finden zweimal wöchentlich, jeweils Dienstags und Donnerstags, statt. Das Meeting am Dienstag hat die Researchseite zum Schwerpunkt, hier wird jeweils eine Präsentation aus dem Sektorresearch vorgestellt. Am Donnerstag wird das Portfolio betrachtet und auf Basis der gewonnenen Researchkenntnisse, insbesondere der von den Analysten geschätzten Einzelrenditen, Entscheidungen zur Anpassung des *Global Equity Portfolios* getroffen.

**Dokumentation** Der Investmentprozeß und die Rollen und Verantwortlichkeiten der am Investmentprozeß Beteiligten sind in dem Dokumentationstool *Omnibus* festgehalten, auf das Mitarbeiter in London und Frankfurt Zugriff haben. Für die UBS Global AM (DE) sind darüber hinaus der Investmentprozeß sowie die internen Anweisungen detailliert im Organisationshandbuch dieser Einheit beschrieben. Über formelle Strukturen hinaus besteht eine Wissensdatenbank („Knowledge Network“), die neben der aktuellen Funktion der Mitarbeiter im Bereich IM&R auch deren bisherige Berufserfahrung enthält. Dadurch soll ein Netzwerk entstehen, auf das alle Beteiligten bei Bedarf zurückgreifen können. Die Daten sind von den einzelnen Mitarbeitern zu pflegen.

Abbildung 9: Verantwortlichkeiten im Investmentprozeß



**Einzeltitelauswahl** Die betrachteten Titel beschränken sich auf solche im Index MSCI World (Free). Schlüssel zur Auswahl der Einzeltitle ist die fundamentale Analyse der betrachteten Unternehmen, deren Wettbewerber und Zulieferer. Die Bewertung einzelner Unternehmen findet im Bereich Research statt und ist in Abschnitt D.1.b beschrieben. In den meisten Fällen werden Einzeltitle zuerst in ein Sektorportfolio aufgenommen, siehe Abschnitt D.1.b auf Seite 30, bevor sie dem *Global Equity Portfolio* hinzugefügt werden. Dabei soll mindestens 80% des Volumens des *Global Equity Portfolios* aus dem oberen Drittel der Analystenempfehlungen bestehen. Dadurch soll sichergestellt werden, daß sich die Meinung der Analysten dort auch niederschlägt. Im allgemeinen wird sich das *Global Equity Portfolio Construction Team* nach ausreichender Diskussion der Einzeltitleauswahl der Analysten anschließen, gegebenenfalls wird in einzelne Titel aggressiver oder defensiver investiert.

**RCP-Kommentar:** Die Einzeltitleauswahl basiert auf einem weltweit einheitlichen Bewertungsmodell, dem wiederum homogene Annahmen zugrunde liegen.

**Asset- und Währungsallokation** Der bei der Einzeltitleauswahl genutzte Bottom-up-Ansatz wird bei der Portfoliokonstruktion um wirtschaftliche und länderspezifische Faktoren ergänzt, dazu gehören z. B. Geld- und Finanzpolitik wie auch kulturelle Aspekte. Die Informationen darüber kommen von der *Asset Allocation Group*, geleitet von Brian D. Singer. Diese Gruppe managed Portfolios, deren aktive Ländergewichtung eine weitere Informationsquelle für den Prozeß der Portfoliokonstruktion ist. Die *Asset Allocation Group* hält wöchentlich zwei formale Meetings ab:

- ✗ ein Meeting in größerem Kreis am Freitag, an dem auch die Equity und Fixed Income Teams teilnehmen;
- ✗ ein kleineres Meeting am Dienstag, in dem ohne feste Agenda strategische Fragen offen diskutiert werden und

Entscheidungen getroffen werden.

Die Währungsallokation wird ebenfalls von der *Asset Allocation Group* durchgeführt, in der zwei Personen für den Bereich Währungen verantwortlich sind. Allerdings findet diese nicht Eingang in die Portfoliokonstruktion sondern wird als separate Strategie gegen eine Benchmark gemessen.

Kern dieser Währungsallokation ist die Analyse der langfristigen Währungsgleichgewichte, getrieben von relativer Inflation (basierend auf Kaufkraftparitäten), relativer Produktivität und strukturellen Unterschieden. Theoretisch konvergieren Wechselkurse mittel- bis langfristig zu diesen Gleichgewichtskursen. Renditebetrachtungen beinhalten deshalb die Wertveränderung durch die Annäherung an die Gleichgewichtskurse sowie die erzielten Zinserträge. Die Gewichtung von Währungen wird dabei von der erwarteten Rendite und dem relativen Risiko bestimmt. Darüber hinaus werden bei der Währungsallokation auch kurzfristigere Signale hinsichtlich der Bewegung relativ zum Gleichgewicht berücksichtigt.

Dabei erfolgt die implizite Währungsallokation im *Global Equity Portfolio* zu ca. 80% aus Einzeltiteln heraus. Danach folgt die Sektorgewichtung, die Einfluß auf die Währungsgewichtung hat. Die Währungsentscheidung selbst ist sehr kundenspezifisch und eine Frage dessen Risikoprofils und deshalb stärker regional getrieben. Währungen können bis zu 25% gehedged werden, siehe auch Tabelle 12 auf der vorherigen Seite. Bei Publikumsfonds wird diese Grenze weitestgehend ausgenutzt.

Darüber hinaus findet in der *Asset Allocation Group* auch eine Makroanalyse von Märkten statt, siehe Abschnitt D.1.b auf Seite 30. Diese kann ebenfalls die Sektorgewichtung beeinflussen.

An den Meetings des *Global Equity Portfolio Construction Teams* nimmt der Bereich Asset Allocation nicht teil, jedoch wird vom Head of Research sichergestellt, daß die Annahmen über Währungen einheitlich in das Research eingehen. Sektorempfehlungen resultieren meist aus Bottom-up-Betrachtungen. In Ausnahmefällen spielen aber auch andere

Faktoren eine Rolle, wie z. B. die nachhaltige Erholung der Wirtschaft eines Landes oder der Einfluß von Kapitalüberhängen in Sektoren, die sehr kapitalintensiv sind. In diesen Fällen kann die von der Asset Allocation Group gelieferte Makroanalyse auch Einfluß auf die Sektorgewichtung haben.

Der Performancebeitrag der Asset Allocation und der Währungsentscheidungen wird täglich mit Hilfe von BARRA bzw. Wilshire (Asset Allocation) und selbst errechneten Information Ratios (Währungen) überprüft.

**Portfoliokonstruktion** Das *Global Equity Portfolio* bildet die strategischen Investmentsentscheidungen ab. Diese können durchaus neutral zum Marktindex sein, so daß sich das Portfolio dem Index ähnelt, ebenso kann es aber zu einer deutlicheren Über- oder Untergewichtung von Value- oder Growth-Titeln kommen. Das *Global Equity Portfolio* ist dabei keine bloße Kombination von regionalen Portfolios.

Die Mitglieder des *Global Equity Portfolio Construction Teams* halten engen Kontakt zu den Analysten und nehmen zusammen mit diesen an Unternehmensbesuchen teil. Sie hinterfragen die dem Research zugrundeliegenden Annahmen und vertiefen die Ergebnisse zusammen mit den Analysten, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen und das Vertrauen der Analysten in die erzielten Ergebnisse besser einschätzen zu können. Sie arbeiten auch mit dem Bereich Credit Research zusammen, um die Kreditseite einzelner Titel besser zu verstehen.

Darüber hinaus beobachten die Mitglieder des *Global Equity Portfolio Construction Teams* die regionalen Portfolios der *Asset Allocation Group* und die Sektorportfolios der Analysten. Anstoß für Anpassungen im *Global Equity Portfolio* sind in der Regel Veränderungen in diesen Portfolios bzw. im Makro- oder Bottom-up-Research, siehe auch Abschnitt D.1.b auf Seite 30. Darüber hinaus finden Marktbewegungen und Veränderungen im Risikoprofil des Portfolios Beachtung. Klare Entscheidungen, die auf eindeutigen Analysteninformationen beruhen, können von einzelnen Mitgliedern des *Global Equity Portfolio Construction Teams* getroffen werden. In der Regel ist die Anpassung des *Global Equity Portfolios* jedoch ein Team-Prozeß.

Sektorgewichtungen können teilweise aus der „Kasseinschätzung“ der Analysten abgeleitet werden. Weiterhin gibt es Abhängigkeiten zwischen Sektoren und den Überrenditen (Alphas) von Sektoren, die berücksichtigt werden. Es gibt jedoch kein spezifisches Modell für die Sektorallokation. Weiterer Input für die Sektorgewichtung kommt aus dem *Strategic Issue Management System* (SIMS). Dieses befaßt sich mit der Analyse von wesentlichen strategischen Entwicklungen und deren Auswirkung auf die Finanzmärkte und die Kundenportfolios der *UBS Global Asset Management*. Die Ergebnisse werden in Publikationen festgehalten, die kurze Berichte sein können oder aber auch umfangreiche Grundlagenanalysen. Beispiele für SIMS-Themen sind:

- ✗ Unternehmensgewinne in den USA;
- ✗ spekulative Blasen bei Hedge-Fund-Investments;
- ✗ die Entwicklungspotentiale Chinas;

- ✗ Anzeichen einer Kapitulation der Finanzmärkte.

Zusätzlich gibt es kleine Entscheidungsspielräume bei individuellen Mandaten. Im allgemeinen bewegen sich aber alle Portfolios in die gleiche Richtung, es kann jedoch Ausnahmen geben. Ein Beispiel wäre, wenn im *Global Equity Portfolio* ein Ölwert, z. B. BP, zugunsten eines anderen Wertes in diesem Sektor verkauft wird. Dann kann es trotzdem zum Kauf dieses Wertes im britischen Equity Portfolio kommen, da es hier eine Beschränkungen auf den lokalen Markt gibt.

**RCP-Kommentar:** Das *Global Equity Portfolio Construction Team* besteht aus einem seit Jahren eingespielten Team, dessen Entscheidungen auf der Einzeltitelauswahl und den Sektorportfolios der Analysten beruhen. Der Head of Equities nimmt aktiv an der Portfoliokonstruktion teil.

**Implementierung** Auf Basis des *Global Equity Portfolio* werden in Frankfurt durch den *Client Portfolio Manager*, Reiner Hübner, das Portfolio für den Publikumsfonds *UBS (D) Fonds — International* und derzeit zwei Spezialfonds konstruiert. Dabei finden lokale gesetzliche bzw. kundenspezifische Restriktionen Berücksichtigung. Wenn eine Veränderung im *Global Equity Portfolio* stattfindet, wird geprüft, ob diese Änderung im lokalen Portfolio umsetzbar ist oder zu einem Restriktionsverstoß führt. In diesem Fall ersetzt der *Client Portfolio Manager* den Titel in Zusammenarbeit mit dem globalen Portfolio Manager durch einen oder mehrere andere. Für die Umsetzung der Anlageempfehlung ist ein Zeitrahmen von einer Woche vorgesehen, damit der Einfluß auf die Märkte gering bleibt.

Der *Client Portfolio Manager* nimmt an den Meetings des *Global Equity Portfolio Construction Teams* teil und hat Zugang zu allen Informationen, insbesondere der Research-Datenbank *Pedestal* und den regionalen und Sektorportfolios. Über Veränderungen in den Sektorportfolios wird er per Email benachrichtigt, von den *Morning Meetings* in London erhält er ein Protokoll.

Er unterzieht das Research einer kritischen Prüfung und vergleicht es mit Konsensschätzungen, ggf. werden Research-Aufträge an die Analysten weitergegeben. Der *Client Portfolio Manager* nimmt auch an ausgewählten Unternehmensbesuchen der Analysten teil, um so den Überblick über den lokalen Markt zu behalten.

Weiterhin verfolgt der *Client Portfolio Manager* die Märkte und die Presse und beobachtet die Mittelzuflüsse zu Publikumsfonds. Darüber hinaus pflegt der er Kundenkontakte und nimmt an Anlageausschußsitzungen teil. Er trägt aktiv zur Akquisition von Neukunden bei, insbesondere hält er Abschlußpräsentationen beim Kunden.

Die lokalen Fonds unterscheiden sich kaum vom *Global Equity Portfolio*, jedoch ist die Währung (USD) zu ca. 20% hedged. Die Sektorgewichtung weicht bis maximal 0,5%-Punkte ab, der Tracking Error ist ungefähr gleich; bei Einzeltiteln gibt es kaum Unterschiede. Wenn hier eine Abweichung notwendig ist, erfolgt die Auswahl durch den *Client*

Abbildung 10: Global Equity Portfolio Team

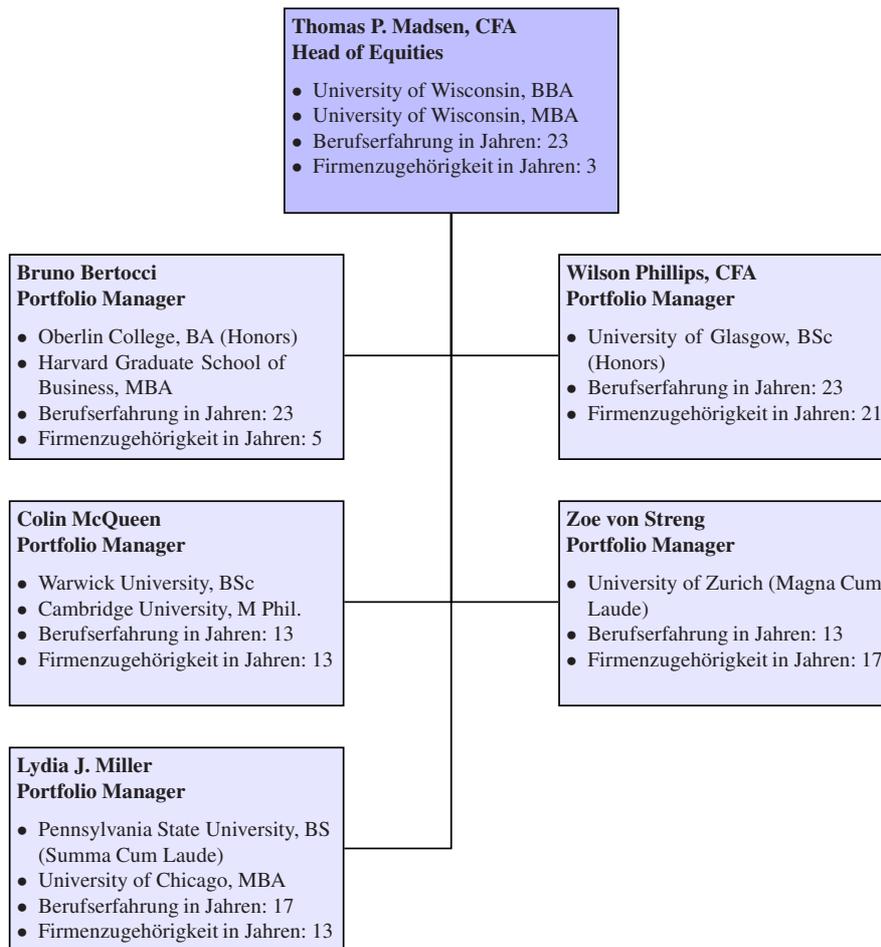
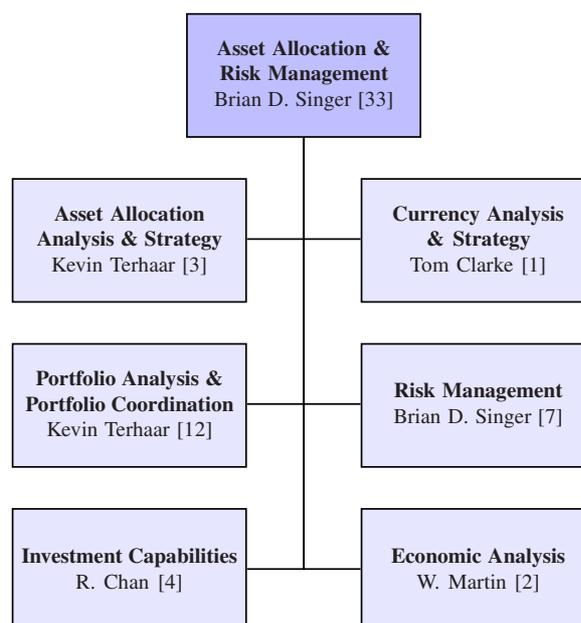


Abbildung 11: Asset Allocation & Risk Management



*Portfolio Manager* nach Rücksprache mit dem *Global Equity Portfolio Construction Team*. Hinsichtlich der Marktkapitalisierung von Aktien, die in lokale Fonds eingehen, besteht keine Einschränkung, jedoch werden Titel mit einem Free Float unterhalb einer Grenze von EUR 1 Mrd. noch intensiver beobachtet.

Die Fonds sind in der Regel voll investiert, dies gilt auch für den *UBS (D) Fonds — International*, ggf. wird dies synthetisch dargestellt. Bei Publikumsfonds gelten interne Richtlinien, nach denen keine Titel außerhalb der Benchmark erworben werden dürfen.

Monatlich werden die Portfoliocharakteristika und die Performance vom CIO in Frankfurt geprüft und innerhalb von Kontroll- und Reviewmeetings mit dem COO diskutiert. Ein monatliches Reporting an einen der Portfoliomanager des *Global Equity Portfolios* (hier: Zoe von Streng) stellt die Konsistenz zwischen dem lokalen und dem globalen Portfolio sicher. Dies wird auch mit Hilfe der Anwendungen *Summit* (Vergleich von Portfolios hinsichtlich Gewichtung von Einzeltiteln) und dem *Global Equity Risk Management System* (GERS) überwacht, siehe auch Abschnitt D.1.c auf Seite 33.

Bei Abwesenheit verwaltet ein festgelegter Stellvertreter das jeweilige Portfolio, bei dessen Abwesenheit wiederum ein anderes Teammitglied. Dabei sind sämtliche Portfolioinformationen immer allen Teammitgliedern zugänglich.

**RCP-Kommentar:** Die Implementierung des *Global Equity Portfolio* in Fonds erfolgt lokal bei einer konsequenten Kontrolle aller Steuerungsgrößen durch das *Global Equity Portfolio Construction Team*. Der *Client Portfolio Manager* hat infolgedessen einen vergleichsweise begrenzten Entscheidungsspielraum.

**Derivate** Währungen können auf Kundenwunsch ganz oder teilweise durch Forwards abgesichert werden. Wenn Währungen als stark überbewertet angesehen werden, erfolgt ebenfalls eine Absicherung in Abhängigkeit von den Risikoparametern. Darüber hinaus kann in besonderen Situationen — auf Kundenwunsch — das Exposure gegenüber den Aktienmärkten mit Hilfe von Futures abgesichert werden. Kurzfristig werden Futures eingesetzt, um bei hohen Mittelzuflüssen größere Märkte abzubilden.

### D.1.b Research

Das Research der *UBS Global Asset Management* ist länderübergreifend organisiert, Deutschland ist dabei kein Research-Standort. Das Researchteam besteht aus 86 Analysten in 10 Ländern, die wiederum in 12 Sektorteams organisiert sind, siehe auch Tabelle 16 auf Seite 41. Die Sektoren sind dabei gemäß MSCI definiert. Für jedes der Sektorteams gibt es einen zuständigen Koordinator. Die Bedeutung der Sektor-Koordinatoren ist zwar vergleichbar mit der des regionalen Research-Leiters, sie beinhaltet jedoch keine Führungsfunktion. Vielmehr halten die Sektor-Koordinatoren

Kontakt zum Head of Research und sorgen für einen Ausgleich zwischen den lokalen und globalen Prioritäten und für eine Qualitätskontrolle, z. B. hinsichtlich der Konsistenz der Research-Methodik.

Das weltweite Research wird vom Head of Research, Michael G. Fry, geleitet. Er arbeitet dabei sowohl eng mit den regionalen Research-Leitern als auch mit den Sektor-Koordinatoren zusammen. Er nimmt Dienstags und Donnerstags an den Meetings des *Global Equity Portfolio Construction Teams* und an Sektor-Meetings teil, um die Analysten bei der täglichen Arbeit zu beobachten.

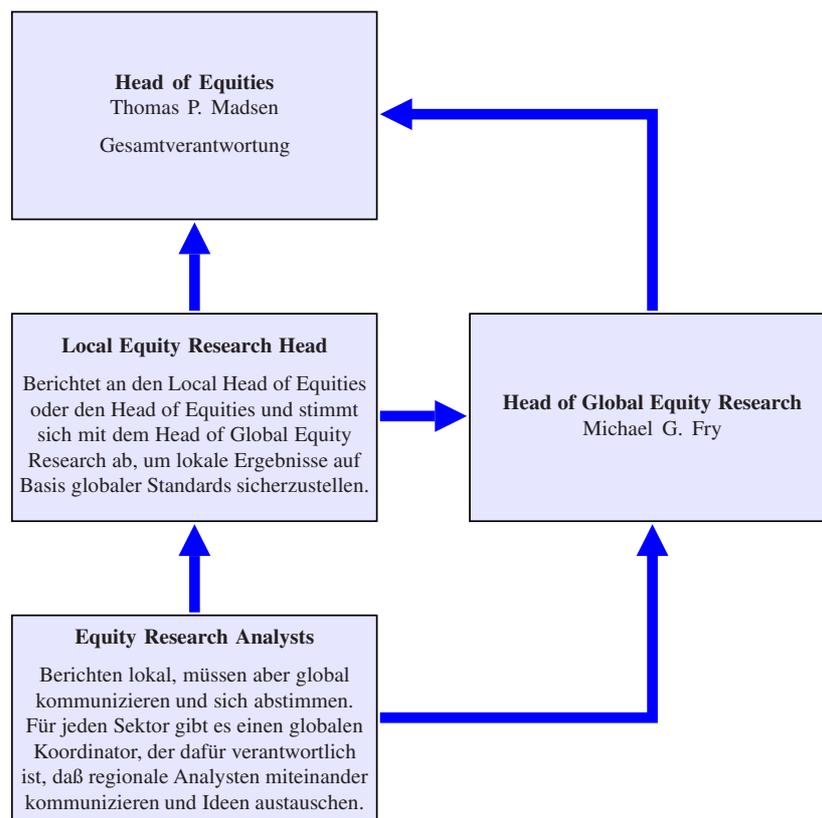
Michael G. Fry ist zentraler Ansprechpartner für technische Fragen im Research und treibt Systemveränderungen als Projektponsor voran.

Die *UBS Global Asset Management* betreibt ausschließlich Primärresearch und dieses nur in-house. Als Hilfsmittel kommt die globale Research Datenbank, genannt *Pedestal*, zum Einsatz. Diese enthält die durchgeführten Analysen, geplante Researchaktivitäten sowie alle Änderungen in Einzeltiteln, Sektoren, und Analystenportfolios und kann von allen am Investmentprozeß Beteiligten weltweit abgerufen werden. *Pedestal* wurde vor ca. 18 Monaten eingeführt und enthält mittlerweile etwa 7000–8000 Einträge, darunter typischerweise täglich 10–20 Änderungen von Analysteneinschätzungen. *Pedestal* hat eine Verknüpfung zum *Global Equity Valuation System*.

Die Researchaktivitäten bestehen sowohl aus dem Besuch aller Unternehmen im Portfolio als auch deren Wettbewerber und Zulieferer. Dabei wird jedes Unternehmen mindestens einmal in Jahr in seinem Heimatmarkt besucht. Dabei wird versucht, so viele verschiedene Mitarbeiter des Unternehmens wie möglich anzusprechen. Die Angaben der Unternehmen werden grundsätzlich mit Hilfe unabhängiger Quellen überprüft. Dazu zählt auch der Kontakt zu anderen Mitarbeitern der UBS, z. B. im Bereich Emerging Markets. Darüber hinaus werden „unkonventionelle“ Informationsquellen genutzt, zu denen Experten aus der Industrie, Berater und Wissenschaftler gehören. Die Nutzung von externen Researchquellen beschränkt sich auf die Bereitstellung von Daten und die Überprüfung der eigenen Analyseergebnisse für die betrachteten Unternehmen. Externes Research wird nie ohne Abgleich mit eigenen Quellen genutzt. Input und Output des Research werden kontinuierlich vom Head of Equities und vom Head of Research auf Qualität und Beitrag zum Gesamtergebnis geprüft.

Basierend auf den gewonnenen Informationen schätzen die Analysten mit Hilfe des UBS-eigenen *Global Equity Valuation System* (GEVS) den fundamentalen Wert des Unternehmens. GEVS stellt dafür ein weltweit konsistentes Framework für die Bewertung von Unternehmen auf Basis eines Discounted-Cash-Flow-Modells bereit. In dieses Modell fließen sowohl aktuelle Marktdaten (externe Anbieter) als auch „Gleichgewichts“-Daten aus der *Asset Allocation Group*. Unternehmensdaten — wie z. B. Steuern, Renterrückstellungen sowie die gesamte Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung — unterliegen weltweit einer einheitlichen Behandlung. Die Ergebnisse werden in einer Unternehmensnotiz festgehalten.

Abbildung 12: Verantwortlichkeiten im Research



Dabei wird zuerst eine Betrachtung des gesamten Sektors vorgenommen. Darauf aufbauend wird ein 5-Jahres-Modell für das Unternehmen entwickelt, das auf Volumina, Stückzahlen, Umsätzen, Preisen, Rabatten etc. beruht. Für die Zeit danach wird eine nachhaltige Wachstumsrate angenommen. GEVS benötigt folgenden Input:

- ✗ normalisierte Erträge pro Aktie (über fünf Jahre);
- ✗ freie Mittel nach Kapitalreinvestitionen;
- ✗ Wachstumsrate;
- ✗ Beta der Aktien, abhängig von Sektor und Einzeltitel, ggf. auch abhängig vom Credit Spread der Unternehmensanleihen.

Die auf Basis der aktuellen Marktbewertung abgeleitete erwartete Rendite erlaubt den Vergleich von Einzeltiteln über Länder- und Sektorgrenzen hinweg.

Für jedes Unternehmen wird eine Investmenthypothese aufgestellt. Diese definiert die für die Bewertung zu erreichenden Meilensteine wie z. B. Margenverbesserung, Einführung neuer Produkte oder Steigerung des Marktanteils. Das Erreichen der Meilensteine wird von den Analysten überwacht. Wenn der geschätzte Unternehmenswert dem Marktwert entspricht, bessere Chancen in vergleichbaren Unternehmen gesehen werden oder aber die Erkenntnis erlangt wird, daß die Annahmen voraussichtlich nicht erfüllt werden, kommt es zu einem Verkauf des Titels.

Zusätzlich zu der Bewertung der Einzeltitel erstellen die Sektorteams Berichte zur Markt- und Wettbewerbssituati-

on im betrachteten Industriezweig, dazu werden u. a. *Porter-Scores* herangezogen. Diese Informationen finden Eingang in die Sektorgewichtung, siehe Abschnitt D.1.a auf Seite 28.

**RCP-Kommentar:** Die Research-Organisation ist konsequent auf die Anforderungen des Investmentprozesses ausgerichtet. Das Research ist sehr ergebnisorientiert und hat durch die Arbeitsteiligkeit des Prozesses an Stellenwert gewonnen.

**Bewertungsmodell** Das Bewertungsmodell, auf dem das GEVS beruht, stammt im wesentlichen von *Brinson Partners*. *Phillips & Drew* hatte ein Discounted-Dividend-Modell zur Bewertung von Unternehmen eingesetzt. Der Zinssatz spielt eine wesentliche Rolle im Bewertungsmodell. Hierbei wird nicht die Größe *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*, sondern der *Required Return* genutzt. Dieser setzt sich zusammen aus

- ✗ Geldmarktzins,
- ✗ Inflationsausgleich und
- ✗ Risikoprämie.

Die Daten für den Geldmarktzins und den Inflationsausgleich kommen direkt aus dem Makro-Research, siehe Abschnitt D.1.b auf der nächsten Seite.

Das Modell für die Berechnung der Risikoprämie basiert auf den folgenden Elementen:

- ✗ die Risikoprämie wird über einen vollen Business Cycle betrachtet;
- ✗ die Kovarianzmatrix und das Risikomodell müssen sich auf die zukünftige Entwicklung beziehen;
- ✗ daraus entsteht ein Modell für einen globalen Aktienmarkt, das genutzt wird, um die Zinsraten und das systematische Risiko abzuleiten;
- ✗ weiterhin werden Portfolios von typischen nationalen Investoren betrachtet, um das systematische Risiko von solchen, auf lokale Märkte beschränkten Portfolios abzuschätzen;
- ✗ aus dem Modell werden dann Preise für die verschiedenen Assetklassen abgeleitet;
- ✗ das Ergebnis wird schließlich auf Einzeltitel heruntergebrochen.

Da die hieraus resultierenden Daten extrem wichtig für das Bewertungsmodell sind, entstehen diese Modelle in Kooperation mit dem gesamten Team und werden in einem *Risk Premium Meeting* vorgestellt.

**Makro-Research** Das Modell *Valmod* wurde von *Brinson Partners* entwickelt und basiert auf den gleichen Annahmen wie das GEVS, geht aber von einer Top-down-Perspektive (Aktienmärkte einzelner Länder) und nicht von einem Bottom-up-Ansatz (Einzeltitel für Einzeltitel) aus. Dieses Modell kann u. a. dazu genutzt werden, die Konsistenz des GEVS zu prüfen.

*Valmod* ist ein dreistufiges *Discounted Cash Flow*-Modell, welches die Bewertung von Aktien- und Rentenmärkten integriert. Für Aktienmärkte werden normalisierte Erträge (bereinigt um den Business Cycle) herangezogen. Diese und weitere Inputdaten (Ertragswachstum, Produktivitätssteigerung, etc.) werden vorab mit Jeffrey J. Diermeier und in der *Asset Allocation Group* abgesprochen.

Datensätze sind:

- ✗ risikofreier Zinssatz (aus dem Rentenmodell);
- ✗ Risikoprämie;
- ✗ eine in die Zukunft gerichtete Kovarianzmatrix (abgeleitet aus der Berechnung der Risikoprämie).

*Starmod* wurde von *Phillips & Drew* entwickelt und ist ein statistisches Modell, das auf Basis historischer Daten folgende Größen schätzt:

- ✗ Inflation;
- ✗ Steigerung der Produktivität;
- ✗ Volatilität der Volkswirtschaft.

**Uncommon Research** Analysten führen auch sogenanntes „uncommon“ oder „non-consensus“ Research durch, das insbesondere darauf abzielt, einen Informationsvorsprung gegenüber der vorherrschenden Marktmeinung zu erlangen. Beispiele für Quellen von „uncommon“ Research sind:

- ✗ Rechtsanwälte;

- ✗ Universitätsprofessoren;
- ✗ pensionierte, frühere oder auch aktive Führungskräfte verschiedener Industriezweige.

Laut einem Benchmarking durch *Frank Russell* hat sich gezeigt, daß *UBS Global Asset Management* in diesem Bereich deutlich aktiver ist als Wettbewerber.

**Sektorportfolios** Jedes Sektorteam managed jeweils ein Sektorportfolio. Der Sektor-Koordinator ist dabei aber nicht der alleinige Manager des Sektorportfolios, vielmehr wird eine gemeinsame Entscheidung über die Allokation im Sektorteam getroffen. Der Sektor-Koordinator hat hierbei vor allem eine organisatorische Funktion.

Implizite Wertungen der Analysten, die nicht in die Bewertung der Einzeltitel einfließen können, sollen sich in der Gewichtung innerhalb der Sektorportfolios niederschlagen und auf diese Weise ein Signal an das *Global Equity Portfolio Construction Team* senden. Darüber hinaus soll sichergestellt werden, daß Analysten länderübergreifenden Vergleichen höchstmögliche Aufmerksamkeit schenken.

In die Sektorportfolios werden ein Teil der Pensionsrückstellungen der UBS (ca. USD 200 m) und die Gelder einiger Kundenportfolios (in diesem Fall sektorneutral) investiert. Die Implementierung der Sektorportfolios verläuft wie folgt:

- ✗ Dialog zwischen den Analysten führt zur Allokation im Sektorportfolio;
- ✗ Email mit Handelsdaten wird an einen vorgegebenen Verteiler (alle Portfoliomanager, Execution Support) verschickt;
- ✗ Execution Support prüft die Handelsdaten;
- ✗ Das Geschäft wird in die Research-Datenbank *Pedestal* eingestellt, um die Allokation anzuzeigen;
- ✗ Das Geschäft wird ca. zwei Stunden verzögert, um Front-running zu vermeiden und damit sich die Portfoliomanager dem Geschäft anschließen können;
- ✗ Das Geschäft wird von der UBS in Zürich ausgeführt.

**Weitere Aktivitäten** Neben der täglichen Arbeit sind eine Reihe von Investment Professionals der *UBS Global Asset Management* auch hinsichtlich der Durchführung und Veröffentlichung wissenschaftlicher Studien — teilweise in Zusammenarbeit mit Universitäten — aktiv. Dadurch soll die Grundlage für eine stetige Überprüfung (und ggf. Verfeinerung) der in der Praxis angewandten Methoden verbreitert werden.

**Personal** Nach dem Zusammenschluß von SBV und SBG wurde die globale Investmentplattform auf Europa ausgedehnt. Dazu war eine Spezialisierung zu reinen Portfoliomanagern und reinen Analysten und damit einhergehend ein Personalauswahlprozeß notwendig. Für die erfolgreiche Umsetzung der globalen Investmentplattform ist insbesondere eine gemeinsame „kulturelle“ Basis wichtig, so

daß Analysten und Portfoliomanager weltweit eine einheitliche „Sprache“ sprechen. Die lokalen Research-Leiter spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie die lokalen Ressourcen kontrollieren, die für eine schlagkräftige Plattform notwendig sind.

Michael G. Fry ist als Head of Research bei allen Personalentscheidungen involviert. Dies betrifft:

- ✗ die zentrale Budgetplanung für den Bereich Research;
- ✗ Anzahl der Mitarbeiter, Erkennen und Beseitigen von Schwächen und Lücken;
- ✗ Einstellungen, wobei Vorstellungsgespräche (nachdem eine erste Auswahl getroffen wurde) zusammen mit Thomas P. Madsen durchgeführt werden.

Bei Personalentscheidungen im Research sind insbesondere wichtig:

- ✗ die notwendigen Fähigkeiten und die richtige Anzahl der Mitarbeiter;
- ✗ die ausreichende Abdeckung der Sektoren und Unternehmen (>90% der Benchmark);
- ✗ eine ausreichende Anzahl an jüngeren Mitarbeitern, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen: wichtig dabei sind sowohl quantitative (Finanzen, Zahlen) als auch qualitative Fähigkeiten, um Schlußfolgerungen zu ziehen.

Michael G. Fry erachtet die aktuelle Personalsituation als angemessen, ebenso die Mischung aus erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern.

Tabelle 13: Analysemethoden

<i>Analysemethoden Aktien</i>	
Volkswirtschaftliche Analyse	3
Zyklusanalyse	3
Bilanzanalyse	1
Unternehmensbesuche	1
Kennzahlen	1
Rating	5
Kursprognosen	5
Relative-Value-Ansatz	5
Chartanalyse	5
Technische Indikatoren	5
Regressionsanalyse	5
Nichtlineare Modelle	5
Portfoliooptimierung	4
Internal Global Equity Valuation System	2
Internal Analyst Sector Portfolios	1
Internal Risk System	1

*Relevanz: 1 = sehr wichtig, 5 = nicht wichtig*

**Vergütung** Das Vergütungssystem ist ein zentrales Element für ein ergebnisorientiertes Research. Durch einen transparenten Prozeß wird sichergestellt, daß sowohl global (zwischen Einheiten) als auch lokal (innerhalb der Einheiten) eine nachvollziehbare Verteilung des globalen Bonuspotfes erfolgt. Die Vergütung der Analysten hängt dabei zu je 50% von lokalen und globalen Faktoren ab, basierend auf einer rollierenden Betrachtung der jeweils letzten drei Jahre:

- ✗ Teambonus: 60% quantitativ (mindestens zwei Prozentpunkte Outperformance der Sektorportfolios gegenüber Benchmark);
  - 30% lokal;
  - 30% global;
- ✗ individueller Bonus: 40% qualitativ, dabei
  - 20% lokaler Research-Leiter;
  - 10% Head of Research;
  - 10% *Global Equity Portfolio Construction Team*.

### D.1.c Risikokontrollen

Jack W. Mosevich leitet das *Risk Team*. Dieses Team hat keine Kontrollfunktion, vielmehr wird hier Risiko gemessen und analysiert, und insbesondere werden den Portfoliomanagern Risikomodelle und -tools zur Verfügung gestellt. Das Risikomanagement ist integraler Bestandteil der Portfoliokonstruktion. Die Portfoliopositionen werden zunächst mit der Benchmark hinsichtlich Länder- und Sektorgewichtung verglichen. Dabei findet sowohl BARRA als auch das interne *Global Equity Risk Management System* (GERS) Anwendung. Beide Modelle sollen Einblick in das Risiko gewähren, das durch einzelne Positionen, Sektoren, Länder, Währungen und sonstige Faktoren eingegangen wird. Beide Modelle geben den erwarteten Tracking-Error und dessen Komponenten an. Das BARRA-Modell gewichtet das Länderrisiko jedoch stärker, daher hat man in der *UBS Global Asset Management* ein eigenes Risikomodell entwickelt, welches zuerst Sektor-Risiken mißt, gleichzeitig einen längeren Horizont von ca. einen Jahr betrachtet und dafür eine entsprechende Kovarianzmatrix bereitstellt. Die Ergebnisse der beiden Systeme (aggregiertes Risiko, Tracking Error, Beta, größte Bestände in jedem Sektor) werden einander gegenübergestellt. Ein Update der Daten erfolgt täglich. Die Risikomodelle und -tools werden nicht zur Portfoliooptimierung selbst genutzt, sondern sollen Einblick geben, welchen Effekt aktive Gewichtungen im Portfolio auf das Risiko haben. Beabsichtigte Veränderungen im Portfolio werden vorab auf unerwünschte Auswirkungen hinsichtlich des Risikos getestet. GERS bietet dazu die Möglichkeit, den Grenzbeitrag von einzelnen Titeln zum Gesamtrisiko zu betrachten. Darüber hinaus können Geschäfte in das System eingegeben werden, um den Einfluß auf das Risiko des Portfolios zu simulieren. Die Risikomodelle spielen eine wichtige Rolle, um kontinuierlich eine gute Performance zu erzielen.

Zusätzlich bietet das System *Summit* eine einfache Möglichkeit, Portfolios mit anderen Portfolios bzw. mit einer

Benchmark zu vergleichen. Dabei erhält man einen schnellen Überblick über die Über- und Untergewichtung auf Einzeltitelebene.

Das eingegangene Risiko und der Tracking Error spielen eine große Rolle bei der Bewertung des *Global Equity Portfolios*. Die größten *Exposures* werden im *Equity Committee* untersucht. Zentraler Begriff ist da sogenannte „Risk Budget“, also das maximal einzugehende Risiko gemäß den Erwartungen der Kunden.

**RCP-Kommentar:** Das *Global Equity Risk Management System* wurde für den *Investmentprozeß* maßgeschneidert und ist dadurch dessen *integraler Bestandteil*.

## D.2 Handel

### D.2.a Prozeß

**Aktien** Der Orderflow für Aktien hängt insbesondere von der Depotbank ab, da bei Fremdbanken das Orderrouting nicht automatisiert ist. Im Falle der *UBS Private Banking Deutschland* als Depotbank ist der Ablauf wie folgt:

- ✗ Portfoliomanager erfaßt die Order im Front-Office-System GFS bzw. *V3-Portfolio*;
- ✗ automatisches Orderrouting über eine Schnittstelle in das Ordersystem BSP der *UBS Private Banking Deutschland* und von dort zum Broker *UBS Warburg*;
- ✗ Ausführung der Order und Orderabschluß in BSP durch *UBS Warburg*;
- ✗ Import der Orderausführung von BSP in GFS bzw. *V3-Portfolio* über eine Schnittstelle, die Fondsbuchhaltung erhält einen Ausdruck in Kopie;
- ✗ Erstellung der Abrechnung anhand der abgeschlossenen Order in *UBS Private Banking Deutschland*;
- ✗ manuelle Bestätigung jeder Order in GFS vor Verbuchung, ggf. Reklamation wegen Valuta oder Gebühren, jedoch keine Marktgerechtigkeitsprüfung;
- ✗ Verbuchung der Abrechnung in der Fondsbuchhaltung.

Am Tagesende erfolgt ein Ausdruck des Orderbuchs, den die Portfoliomanager abzeichnen müssen.

Derzeit werden in der *UBS Invest* sechs Fonds mit Hilfe des Front-Office-Systems *V3-Portfolio* abgewickelt. Der vollständige Übergang auf diese Software, zunächst notwendigerweise in der Fondsbuchhaltung, ist erst nach erfolgreichem Test der neuen Version im ersten Quartal 2003 geplant, siehe auch Abschnitt E.1.a auf Seite 36.

Orders werden in der Regel über mehrere Portfolios hinweg als *Basket Trades* durchgeführt. In diesem Fall werden die notwendigen Daten vorab vom Portfoliomanager in einer Excel-Tabelle zusammengestellt. Er stimmt das Geschäft vorab mit dem Broker ab und schickt ihm die Tabelle per Email. Der Bereich *Execution Support* übernimmt die Nacherfassung der Order in GFS. Die Ausführung erfolgt

wie für einzelne Trades oben beschrieben. Die Bestätigung muß mehrfach, für jedes Portfolio separat, erfolgen.

Damit der Handel reibungslos ablaufen kann, wird im Bereich *Execution Support* die Schnittstelle zum Ordersystem der *UBS Private Banking Deutschland* überwacht. Insbesondere kann es dabei zu Verzögerungen wegen fehlender Stammdaten kommen. Stammdaten von Wertpapieren und Portfolios sowie Corporate Actions werden ebenfalls in diesem Bereich in das Front-Office-System eingepflegt. Die letzten beiden Punkte entfallen bei der Arbeit mit *V3-Portfolio*.

**Derivate** Der Handelsprozeß für Derivate ist abhängig von der Depotbank und dem Derivat selbst. Für den Derivatehandel über die *UBS Private Banking Deutschland* läuft der Handel mit Optionen und Futures sowie Devisentermin- und Devisenkassakontrakten wie folgt ab:

- ✗ der Portfoliomanager erteilt telefonische Order an den Handel;
- ✗ der Handel bestätigt dem Fondsmanager die Ausführung telefonisch;
- ✗ der Portfoliomanager erfaßt die Order als bereits bestätigt in GFS;
- ✗ der Portfoliomanager schickt eine Kopie der Order an die Fondsbuchhaltung und das Back-Office der Depotbank.

Bei Devisentermin- und Devisenkassakontrakten wird zusätzlich eine Kopie der Order an den Handel gegeben.

### D.2.b Brokerauswahl

Für die in der *UBS Invest* verwalteten Fonds gibt es, im Gegensatz zum *Global Equity Portfolio*, kein zentrales Trading Desk. Die *UBS Invest* arbeitet deshalb mit einer Reihe von Brokern zusammen, ein Großteil des Volumens wird allerdings über *UBS Warburg* abgewickelt, siehe auch Tabelle 14 auf Seite 39. Dabei beschränkt man sich bewußt auf wenige Broker, um so einen größeren Einfluß auch bei kleinerem Ordervolumen zu haben.

Broker werden abhängig von Ausführungsqualität und Höhe der Kommissionen in die Brokerliste aufgenommen. Die Entscheidung über die Brokerauswahl trifft der Portfoliomanager gemäß Brokerliste. Dabei werden Broker auf Basis *Best Execution* und unter der Voraussetzung, daß sie noch nicht durch Settlement-Probleme aufgefallen sind, ausgewählt. Die Ausführungsqualität (VWAP + Spanne) wird dem Broker vorgegeben und anschließend überprüft (Bloomberg). Die Brokerkommissionen werden einmal monatlich im Bereich *Execution Support* ausgewertet.

Brokerresearch wird nur für den Vergleich mit eigenem Research genutzt und spielt deshalb keine Rolle bei der Brokerauswahl. Von den Brokern gewünschte Informationen und Dienstleistungen sind jedoch:

- ✗ Liquiditätsanalyse in Hinblick auf Orderabwicklung;
- ✗ regelmäßiges Update über den Stand der Trades;
- ✗ Blocktrades;

- ✗ Post-Trade-Analyse;
- ✗ Researchmaterial;
- ✗ Einzelgespräche mit Analysten und dem Management von Unternehmen.

## D.3 Performance

### D.3.a Performancemessung

Die Fondspersormance wird täglich und neutral von der Abteilung *Performancemessung / Reporting*, die von Petra Prokosch geleitet wird und über zwei weitere Mitarbeiter verfügt, gemessen. Monatlich — und bei Bedarf auch wöchentlich — werden hier die Benchmark und die Abweichung zur Benchmark berechnet und analysiert. Weiterhin werden *ex post* diejenigen Kundenvorgaben und internen Restriktionen geprüft, die sich derzeit einer systemseitigen automatischen Prüfung entziehen.

Die Performance wird durch interne Systeme basierend auf Standardmethoden (BVI-Methode, ROI-Methode etc.) gemessen. Darüber hinaus führt die *Deutsche Performancemessungs-Gesellschaft* (DPG) tiefergehende Performance- und Attributionsanalysen durch, eine Schnittstelle zur DPG ist vorhanden, Datenlieferungen im WM-Format sind ebenfalls möglich. Eine regelmäßige Kontrolle der Datenqualität erfolgt durch den Abgleich der erzielten Ergebnisse der internen und externen Performancemessung.

Im Rahmen der Performancemessung werden folgende Kennziffern ermittelt:

- ✗ Tracking Error;
- ✗ Information Ratio;
- ✗ 3-Jahres-Performance;
- ✗ Veränderung ggü. Vormonat.

Darüber hinaus werden Peergroup-Vergleiche auf Basis der Micropal-Definitionen durchgeführt. Für Kunden wird eine

individuelle Performanceanalyse erstellt, insbesondere für Anlageausschußsitzungen.

Die UBS Global AM (DE) hat sich im laufenden Jahr erstmals den erforderlichen Prozeduren zur Einhaltung und Verifizierung sowohl der DVFA-PPS als auch der *Global Investment Performance Standards* unterzogen. Mit Wirkung vom 21.10.2002 bestätigt *Ernst & Young* der UBS Global AM (DE) die Einhaltung beider Standards für den Zeitraum vom 01.01.1996 bis 31.12.2001. Dabei kommt ein von der DPG entwickeltes Tool zur Compositebildung zum Einsatz, das allerdings keine Carve-Out Bildung vorsieht und dementsprechend keine Zuordnung von Kassepositionen zu Assetklassen erlaubt. Hierfür wird langfristig eine buchhalterische Lösung mit getrennten Kassen für Fonds bzw. Composites angestrebt.

Die Performance des *Global Equity Portfolio* wird bereits für den Zeitraum ab dem 01.01.1993 gemäß AIMR-PPS dargestellt. Allerdings entsprechen erst die Daten seit 01.01.1999 dem aktuellen *Global Equity Portfolio*, das keine Kassenhaltung hat. Weiter zurückliegende Daten basieren auf Carve-Outs von Fonds mit Kassenhaltung.

### D.3.b Ergebnisse

**Aktien** Über einen Betrachtungszeitraum von mehr als 20 Jahren hat das *Global Equity Portfolio* zum Stichtag 31.08.2002 den MSCI World (Free) Index bei etwas geringerer Volatilität um 279 Basispunkte geschlagen.

In der Performancehistorie des Publikumsfonds *UBS (D) Fonds — International* ist durch die Umstellung auf den globalen Investmentprozeß ein Bruch zu verzeichnen. Seit dieser Umstellung im Mai 2001 weist der Fonds — auf Euro-Basis und nach Abzug der All-in-Fee und Umstellungskosten — eine Überperformance von 427 Basispunkte gegenüber dem MSCI World (Free) Index auf. Das *Global Equity Portfolio* hat im gleichen Zeitraum — ebenfalls auf Euro-Basis — eine Überperformance von 717 Basispunkten erzielt. Siehe hierzu auch Tabelle 20 auf Seite 47.

## E Administration und Risikomanagement

Auf Geschäftsführerebene ist Karl Wirth als COO für den Bereich *Technology und Portfolio Services* und damit neben *Business & Information Technology* für *Financial Control, Fund Accounting* und *Performance Measurement / Reporting* verantwortlich. In seiner Funktion hat er neben einer Berichtslinie an Scott Keller, Business Area Controller für die Region EMEA, auch eine Berichtslinie an Gerhard Fussenig, den Chief Technology Officer.

### E.1 IT-Systeme

Die Verantwortung für die Pflege und Weiterentwicklung der IT-Systeme trägt der Leiter der Abteilung *Business & Information Technology* und *Head of IT*, Lutz Logemann. In seiner Abteilung sind 11 Mitarbeiter in einer Querschnittsfunktion tätig, wobei neben *Production & Development* einige Projektmanager als Bindeglied zwischen Fachabteilung und IT fungieren. Dabei werden zur Zeit 14 Projekte in einer formalen Projektorganisation mit entsprechenden Lenkungsausschüssen und monatlichen Reportings bearbeitet. Für einzelne Projekte ergeben sich Berührungspunkte innerhalb der *UBS Global Asset Management* über die nationalen Grenzen hinaus.

Aktuell werden die Organisationshandbücher von der Abteilung *Business & Information Technology* überarbeitet und mit *Visio*, das auch bei der UBS in Zürich eingesetzt wird, dokumentiert. Später könnte ein Zugriff per Internet ermöglicht werden, wie er z.B. mit dem System *Omnibus* bei der *UBS Global Asset Management (UK)* realisiert wurde. Die Handbücher sind der Aufbauorganisation entsprechend strukturiert und bilden nicht notwendigerweise vollständige Prozeßketten ab. Das Organisationshandbuch für den Bereich *Portfoliomanagement* liegt in einer aktuellen Version vor.

**RCP-Kommentar:** Die Dokumentation der Prozesse ist noch nicht abgeschlossen, Business-Continuity-Pläne werden überarbeitet und sind noch nicht getestet.

#### E.1.a Infrastruktur

Die Hardware der UBS Global AM (DE) besteht aus:

- ✗ Midrange Server HP 9000/L3000 und HP 3000/939 MPE/iX;
- ✗ PC-LAN auf Basis Windows NT 4.0 Enterprise Server;
- ✗ Print- und Application-Server, MS Exchange Mail- und Groupware Server, SMS Server;
- ✗ PC-Clients Compaq Pentium III/IV (unter Windows NT 4.0) und IBM Notebooks 600E, T20-23 (unter Windows 2000).

Die IT-Plattformen unterscheiden sich dabei durchaus von denen der *UBS Private Banking Deutschland* und der *UBS*

*Warburg*. Die *Chief Operating Officers* der einzelnen Gesellschaften treffen sich auf regelmäßiger Basis, um Fragen der Abwicklung zu behandeln und Synergiepotentiale zu identifizieren.

Als Software kommen zum Einsatz:

- ✗ generell
  - MS Office;
  - Netscape Communicator und Internet Explorer;
- ✗ Portfoliomanagement und Research
  - Reuters (Markets 3000, XTRA, RMM);
  - Bloomberg;
  - BARRA;
  - Jacques Chahine Finance;
  - FERI;
  - MSCI Developed Markets;
  - GFS (Produkt und Support eingestellt), später *V3-Portfolio* (noch in der Einführungsphase);
  - Eigenentwicklungen der *UBS Global Asset Management*
- ✗ Back-Office
  - V3-Fonds;
  - DMS DocuWare (Bereich Fondsbuchhaltung);
  - DIAMOS-D (Anteilskontenverwaltung);
  - DMS KoVIS (Anteilskontenverwaltung);
  - Eigenentwicklungen für Fondsreporting und -controlling.

Die Entscheidung über die Anschaffung von Hardware und Standardsoftware trifft der Leiter der Abteilung *Business & Information Technology* der auch *Head of IT* ist. Sonstige Software wird in Abstimmung mit den Geschäftsbereichen erworben. Der Einkauf erfolgt auf Basis lokaler Spezifikationen via UBS in Zürich.

Die Einführung des *Front-Office-Systems V3-Portfolio* bereitet derzeit Schwierigkeiten, da notwendige Funktionalitäten erst für das nächste Release im November zugesagt sind. Alternativen zu diesem System bieten sich nach eigenen Aussagen keine, der Betrieb mit der bisher verwendeten Software GFS sei aber sichergestellt. Die Einführung eines neuen Dokumentenmanagementsystems und die Neuanschaffung von Server-Hardware ist geplant. In einem größeren Projekt sollen die vorhandenen Datenbanken und Reports vereinheitlicht werden.

Support für Hard- und Software der Clients wird vom *User Help Desk* in der Abteilung *Business & Information Technology* geleistet, für Standardprodukte bestehen aber Service- bzw. Supportverträge. In dieser Gruppe wird insbesondere auch die Entwicklung und Betreuung selbst entwickelter Software (im wesentlichen auf Basis MS Access oder Visual Basic) geleistet. Zusätzlich zu regelmäßigen Schulungen für Standardsoftware führt die Abteilung

auch eine Einweisung der Mitarbeiter in Hard- und Software durch. Das System- und Datenbankmanagement für die Mid-Range-Rechner erfolgt ebenfalls in der Abteilung Business & Information Technology.

**RCP-Kommentar:** Bei der Einführung des neuen Front-Office-System kam es aufgrund spezieller Anforderungen zu Verzögerungen. Der erfolgreiche Einsatz hängt von der Bereitstellung von Funktionen im zukünftigen Release der Software ab. Der Support für die bisher eingesetzte Software wurde seitens des Herstellers eingestellt. Derzeit werden beide Systeme parallel nebeneinander betrieben.

### E.1.b Datensicherung

Die Speicherung der Daten erfolgt auf redundant ausgelegten Disk-Arrays (RAID 5). Es gibt ein wöchentliches Full-Backup und eine tägliche inkrementelle Sicherung. Kunden- und Buchhaltungsdaten werden täglich auf Datenträger gespeichert und extern gelagert. Daten sonstiger Provider (UBS, juristische Bestände bei der *bws bank* unterliegen, sofern sie nicht in den eigenen Datenbestand übernommen wurden, den Sicherungsprozeduren des Providers.

Die Business-Continuity-Pläne für die UBS Global AM (DE) werden derzeit überarbeitet. Hierbei gibt es keine Steuerung durch den Konzern, vielmehr werden lokale Lösungen erarbeitet. Dabei soll im Falle der UBS Global AM (DE) eine Kooperation mit der *UBS Private Banking Deutschland* erfolgen. Die notwendige Technik dafür steht grundsätzlich bereit, da diese als Fall-Back-Lösung für den Umzug in das derzeitige Gebäude eingerichtet wurde. Die für die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs vorgesehenen Container sind angemietet, jedoch ist die Technik noch nicht getestet. Die Business-Continuity-Pläne sollen bis Ende 2002 fertiggestellt sein. Ein Test wird voraussichtlich Mitte nächsten Jahres stattfinden. Dieses Vorgehen ist mit der Revision abgestimmt.

### E.1.c Sicherheit

Für alle Systeme und Anwendungen, die Kundendaten verwalten, gibt es eine Beschränkung der Zugriffsrechte. Der Zugang zu allen Systemen ist sowohl auf der Betriebssystemebene als auch auf Anwendungsebene paßwortgeschützt. Paßwörter sind regelmäßig zu ändern. Die Definition der Zugriffsrechte erfolgt durch die Geschäftsbereiche, wobei die Verwaltung der Zugriffsrechte und deren Überwachung in der Abteilung Business & Information Technology erfolgt.

Die Installation von Software wird zentral von der Abteilung Business & Information Technology in der Gruppe Production & Development gesteuert. Zur Installation von neuen Clients werden Images (GHOST) verwendet, Updates werden mit Microsoft SMS-Server durchgeführt. Einzelinstallationen werden vom User Help Desk durchgeführt.

Der Mailserver sowie die Clients sind mit einem Virenprüfprogramm ausgestattet (ANTIGEN bzw. Dr. Solomon VirusScan), bisher war die UBS Global AM (DE) nicht von Viren oder *Denial-of-Service*-Angriffen betroffen. Die Filesysteme werden auf ungewöhnliche Veränderungen mit Hilfe der Software Tripwire der Firma VESOFT überwacht. Die Richtlinien dafür wurden nach Empfehlung der Revision erstellt und mit Hilfe von VESOFT-Modulen implementiert. Mögliche Sicherheitslücken innerhalb der Betriebssysteme werden ebenfalls durch Software (Tripwire bzw. VESOFT) überwacht.

Weiterhin wurden für Arbeitsplatzrechner die folgenden Sicherheitsmaßnahmen ergriffen:

- ✗ Virenprüfung bei Downloads aus dem Internet;
- ✗ 5MB Grenze für Emails, keine Email-Weiterleitung an externe Adressen;
- ✗ Emails können mit PGP verschlüsselt werden;
- ✗ Secure Access von außen ist auf Email beschränkt;
- ✗ bei Speicherung von Notebook-Daten auf dem Netzwerk wird eine Virenprüfung durchgeführt.

Andererseits bestehen allerdings auch noch potentielle Sicherheitslücken:

- ✗ Disketten und CD-Laufwerke sind nicht gesperrt, der Gebrauch ist aber verboten;
- ✗ keine Verschlüsselung der Notebook-Festplatten.

Die UBS Global AM (DE) ist mit dem globalen Netzwerk der UBS verbunden. Die Standleitungen und andere Netzwerkkomponenten sind redundant ausgelegt. Das UBS-Netzwerk ist mit einer „High Risk“ Firewall gesichert, das Netzwerk der UBS Global AM (DE) ist zusätzlich mit einer „Medium Risk“ Firewall von anderen Bereichen der UBS abgeschirmt. Der Datenverkehr ist bei Leitungen, über die Kundendaten übertragen werden, mittels CYLINK verschlüsselt. Die UBS Global AM (DE) betreibt keine eigenen Webserver. Sie ist in das globale UBS Internet/Intranet integriert. Das Netzwerkmanagement wird im Rahmen eines *Service-Level Agreement (SLA)* von der UBS durchgeführt.

## E.2 Risikomanagement

Außerhalb des Investmentprozesses betrachtet und steuert die UBS Global AM (DE) die folgenden Risikoarten:

- ✗ Rechtsrisiken;
- ✗ Ertragsrisiken;
- ✗ Entwicklungsrisiken;
- ✗ Betriebsrisiken;
- ✗ Emittenten- und Kontrahentenrisiken;
- ✗ Marktpreisrisiken;
- ✗ systematische Risiken.

Zur Zeit erfolgt die Kontrolle und Steuerung dieser Risiken durch die Geschäftsführung. Bis Ende 2002 sollen Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten festgelegt

und entsprechende Maßnahmen erarbeitet sein. Implikationen insbesondere für den Investmentprozeß werden in den Geschäftsführer- und Portfolio-Analyse-Sitzungen kommuniziert.

Die Steuerung dieser Risiken ist bisher nicht kennziffernbarisiert. Ein solches System, aus dem auch Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, soll aber eingeführt werden. Ebenso soll auf Basis des noch fertigzustellenden Organisationshandbuchs ein *Risikohandbuch* entstehen, das die kritischen Prozesse der Gesellschaft beschreibt. Quartalsweise wird ein standardisierter Risikoreport (Quarterly Risk Report) erstellt; dieser soll automatisiert werden. Monatlich wird ein Fehlerreport für die Abteilung Internal Audit erstellt. Kürzlich wurden im Rahmen eines *Risk Assessment Review* sämtliche Vertragswerke überprüft.

**RCP-Kommentar:** Das Risikomanagement außerhalb des Investmentprozesses ist bisher nicht institutionalisiert, es erfolgt jedoch quartalsweise ein Reporting an die UBS-Gruppe.

### E.3 Revision und interne Überprüfung

Die Revision der *UBS Global Asset Management* ist zweigeteilt: Einerseits werden von der lokalen Revision die regulatorischen Prüfungen durchgeführt. Im Falle der *UBS Global AM (DE)* ist diese die aus drei Mitarbeitern bestehende Revision der *UBS Beteiligungs GmbH & Co KG*, geleitet von Susanne Tetzlaff. Basis für die Arbeit der lokalen Revision sind die an einen solchen Bereich gestellten Mindestanforderungen. Die lokale Revision führt Prüfungen im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Intervalle durch und trägt hierfür die Fachverantwortung. Unterstützung erhält sie dabei vor allem von den Revisions-Einheiten in London und Zürich.

Andererseits führt der Bereich *Group Internal Audit (GIA)* der *UBS Global Asset Management* risikoorientierte Prüfungen durch. Ziel ist es dabei, ein effektives Kontrollumfeld zu schaffen; u. a. wird die Revision bei wichtigen Projekten bereits im Vorfeld involviert, und es werden sogenannte „theme audits“, wie z. B. VaR-Limite bei „seed-money“, durchgeführt.

Der Bereich *UBS Global Asset Management* in der GIA besteht weltweit aus 13 Mitarbeitern, die typischerweise eine Qualifikation als CPA (*Chartered Public Accountant*) haben, wobei zunehmend auch die Qualifikation des CFA (*Chartered Financial Analyst*) gefördert wird. Die Expertise im Team reicht vom quantitativen Bereich (Modelle) über den Bereich Kredit bis hin zu Finanzen. Die Zusammensetzung dieses Teams ist sehr stabil, so daß ein solides Wissen über das Asset-Management-Geschäft aufgebaut werden konnte. Zusätzlich wird die Revision vom 60 Mitarbeiter starken Team der IT-Revision und in Deutschland insbesondere bei rechtlichen Fragen auch durch die Revision der *UBS Beteiligungs GmbH & Co KG* unterstützt.

GIA ist vollständig unabhängig und hat keinerlei lokale Berichtslinien, wobei jedoch die jeweilige Geschäftsführung

gemäß der lokalen regulatorischen Anforderungen informiert wird. Der Vorsitzende der GIA berichtet direkt an den Vorstand der UBS. Das *Audit Committee*, das mit unabhängigen Mitgliedern (non-executive Directors) besetzt ist, konzentriert sich auf Finanzen. Das Audit Supervisory Board überwacht die jährlichen Revisionsziele, Halbjahresberichte, wichtige Revisionspunkte und externe Prüfungen.

Die Aktivitäten für die risikoorientierten Prüfungen der *UBS Global AM (DE)* werden aus London heraus koordiniert. Zur internationalen Struktur der Revision der UBS siehe Abbildung 14 auf Seite 43.

Von externen Dienstleistern, wie z. B. der *bws bank*, werden der UBS Revisionsberichte bereitgestellt, die dann auf mögliche Risiken oder Betriebsprobleme geprüft werden. Andere Dienstleister erlauben der UBS, eine eigene Überprüfung durchzuführen.

Ein Trackingsystem, auf das sowohl die Revision als auch die geprüften Einheiten für die Eingabe von Informationen und Stellungnahmen Zugriff haben, unterstützt die Arbeit der gesamten Revision. In diesem System werden die Revisionsfeststellungen aufgenommen, deren Erledigung bzw. Status seitens der Fachabteilungen mit Stellungnahmen kommentiert wird. Die Änderung von Daten wird aufgezeichnet und die Revision per Email benachrichtigt. Um Termine für die Behebung von Revisionspunkten zu verschieben, muß ein Antrag an die Revision gestellt werden. In Deutschland erfolgt zusätzlich einen Monat vor Ablauf eines solchen Termins ein Hinweis der Revision an den betroffenen Bereich. Die Beseitigung signifikanter Revisionspunkte wird innerhalb von 12–18 Monaten gesondert geprüft, ansonsten erfolgt eine Überprüfung im Rahmen der nächsten regulären Revisionsprüfung. So entstehen auf UBS-Konzernebene jährlich etwa 350 Revisionsberichte mit Kommentaren der Revision und Stellungnahmen des Managements.

Die Gesamtberichterstattung über die *UBS Global AM (DE)* Ende 2001 benannte Mängel hinsichtlich

- ✗ Datensicherheit,
  - ✗ Datensicherung,
  - ✗ Disaster Recovery,
  - ✗ Konzentration von Funktionen und
  - ✗ System- und Fehlerdokumentation,
- die seitdem behoben wurden.

**RCP-Kommentar:** Group Internal Audit verfügt über eine schlagkräftige, den Prozessen und Strukturen der *UBS Global Asset Management* angepasste Organisation mit kompetenten Mitarbeitern.

### E.4 Compliance

#### E.4.a Organisation

Die Compliance-Funktionen für die *UBS Invest* und die *UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH* wurden im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages an die

UBS Private Banking Deutschland übertragen. Verantwortlich für den Bereich Compliance ist dort seit 01.11.2002 der Chief Risk Officer Wislaw Jurczenko, der Compliance Officer ist Wolfgang Kettelhake. Die Compliance-Abteilung berichtet direkt an die Geschäftsführung der UBS Invest und der UBS-DE. Die Geschäftsführung der UBS Invest und der UBS-DE hat eine Berichtslinie an den *Chief Compliance Officer* (CCO) in Zürich, der für Legal, Compliance und Risk verantwortlich ist.

Alle Mitarbeiter der UBS Global AM (DE) sind ohne Ausnahme als Mitarbeiter mit besonderer Funktion eingestuft. Neue Mitarbeiter erhalten eine Compliance-Grundschulung im Rahmen ihrer Einführungsseminare, daneben werden auch Auffrischkurse angeboten. Das Compliance-Handbuch muß von Mitarbeitern bei Eintritt schriftlich anerkannt werden. Bei signifikanten Änderungen wird eine gesonderte, neue schriftliche Anerkennung eingeholt. Das Compliance-Handbuch setzt im wesentlichen die Anforderungen der BAFin, aber auch der *Global Integrity Policy* der UBS um; Abweichungen wie z. B. hinsichtlich der bei der UBS Global AM (DE) nicht erforderlichen „Pre-Clearance“ von Mitarbeitergeschäften wurden mit dem CCO abgestimmt. Die Compliance-Regelungen der UBS Global AM (DE) sind in den Tabellen 17 auf Seite 44, 18 auf Seite 45 und 19 auf Seite 46 zusammengefaßt.

**RCP-Kommentar:** Die UBS Global AM (DE) verfügt über strikte, gut dokumentierte Compliance-Regeln.

#### E.4.b Überwachung von Anlagerichtlinien

Anlagerichtlinien nach KAGG werden jetzt schon überwiegend bei Ordereingabe geprüft. Nach der zur Zeit laufenden Umstellung auf das neue Front-Office-System *V3-Portfolio* werden — bis auf wenige Ausnahmen — gesetzliche und vertraglich vereinbarte Anlagegrenzen vor Ordereingabe (*ex ante*) geprüft. Darüber hinaus erfolgt täglich nach dem 4-Augen-Prinzip eine Überprüfung der Anlagegrenzen *ex post* in der Fondsbuchhaltung und in der Depotbank.

Zu den internen Restriktionen zählen neben den Vorgaben zu Asset Allocation, Tracking Error und Mindestratings (siehe auch Abschnitt D.1 auf Seite 25) z. B. auch Richtlinien zur Liquidität von Einzeltiteln. Die internen Richtlinien werden mit Hilfe einer Datenbankanwendung überprüft. Das Prüfungsintervall hängt dabei von der Art der Restriktion ab. Abweichungen werden monatlich in einem Bericht zusammengefaßt, allerdings gibt es bei signifikanten Abweichungen ein direktes protokolliertes Feedback an den Portfoliomanager und die Geschäftsführung. Monatlich findet eine Kontrollsitzung statt, in der alle Aspekte der internen Risikokontrolle thematisiert und protokolliert werden.

#### E.4.c Mitarbeitergeschäfte

Restriktionen für Mitarbeitergeschäfte sind in dem umfangreichen Compliance-Handbuch genau beschrieben und mit

Beispielen erläutert. Dieses Handbuch enthält auch Meldeformulare, z. B. für die Anzeige von Insiderwissen. Mitarbeitergeschäfte werden vom Compliance Office anhand der abgerechneten Orders auf Front- und Parallelrunning innerhalb eines Zeitrahmens von zwei Tagen davor und danach, weiterhin Mindesthaltefristen und Höchstanzahl von Transaktionen pro Monat überprüft. Jährlich wird von jedem Mitarbeiter eine Vollständigkeitserklärung über die gemeldeten Mitarbeitergeschäfte eingeholt. Da die im Compliance-Handbuch niedergelegten Leitsätze für Mitarbeitergeschäfte in einige Fällen unangemessen sein können steht es dem Compliance Office frei, in Einzelfällen Ausnahmen von den Regeln zu gewähren.

Geringfügige Verstöße kamen in den letzten drei Jahren vor. Die betroffenen Mitarbeiter wurden angewiesen, die Compliance-Regeln einzuhalten. Eine Rückabwicklung solcher Geschäfte stellt sich schwierig dar, auch weil die Depots bei Drittbanken geführt werden. Die Spende eines eventuell erzielten Gewinnes, z. B. an gemeinnützige Organisationen, wird als wünschenswert bezeichnet. In Fällen von Verstößen werden die Mitarbeiter zu einer schriftlichen Stellungnahme aufgefordert. Bei wiederholten Verstößen würde es zu einem Gespräch mit dem Vorgesetzten kommen.

Mitarbeitern werden attraktive Konditionen für den Erwerb von UBS-Fonds angeboten, der Erwerb ist aber nicht verpflichtend. Die Mitarbeiter der UBS Global AM (DE) halten etwa 0.08% der *Assets under Management*.

Einzelheiten zu den Verhaltensregeln finden sich in Tabelle 18 auf Seite 45.

#### E.4.d Kontrahentenauswahl

**Broker** Es bestehen keine *Soft-Dollar-Agreements*. Hausinterne Broker werden nur dann bevorzugt, wenn sie zumindest das gleiche Preis-/Leistungsverhältnis wie externe bieten. Mit 75% des abgewickelten Volumens ist die *UBS Warburg* wichtigster Broker der *UBS Invest*, siehe auch Tabelle 14.

Tabelle 14: Broker (Aktien)

Broker	Anteil <sup>1</sup>
UBS Warburg	75%
Morgan Stanley	24%

<sup>1</sup> am abgewickelten Handelsvolumen

**Kassenhaltung** Die Kassenhaltung erfolgt im Rahmen der gesetzlichen Sicherungsgrenzen bei der jeweiligen Depotbank. Die Grenzen übersteigende Beträge werden bei der *Frankfurter Sparkasse* angelegt.

**Custodians** Die Auswahl der Depotbanken erfolgt nach Bonität und Rahmenbedingungen für die Abwicklung. Die *UBS Private Banking Deutschland* wird auf Basis dieser

Kriterien bevorzugt als Depotbank gewählt, siehe Tabelle 15. Die Überwachung erfolgt durch tägliche Abstimmung und Prüfung sämtlicher Transaktionen.

Tabelle 15: Depotbanken

<i>Depotbanken</i>	<i>Anteil<sup>1</sup></i>
UBS Private Banking Deutschland AG	86%
J.P. Morgan AG Deutschland	8%
National Bank Essen	4%
Apotheker- und Ärzte Bank Düsseldorf	2%

<sup>1</sup> am abgewickelten Handelsvolumen

#### E.4.e Interaktion mit anderen Einheiten

Das Accountingssystem zur Abwicklung der Gesellschaftsbuchhaltung wird der UBS Global AM (DE) durch andere Funktionsbereiche der UBS zur Verfügung gestellt. Als Grundlage hierfür wurde ein *Service-Level Agreement* geschlossen.

Der Bereich Fondsbuchhaltung wurde an einen externen Partner, die *bws bank* in Frankfurt am Main, übertragen. Die *bws bank* fungiert auch als Outsourcer für den Bereich *UBS Private Banking Deutschland*. Die Geschäftsbeziehung besteht schon seit mehr als 20 Jahren. Zu den Auswahlkriterien zählten neben den Kenntnissen in der Wertpapier- und Fondsabwicklung auch die breite Abdeckung dieser Dienste bei anderen Banken und KAGs. Die Anteilseigner der *bws bank* sind die *DZ BANK* mit 83.23% und die *WGZ-Bank* mit 16.77%.

## F Anhang

Tabelle 16: Ressourcen Sektorresearch

Office Location	New York	Chicago	London	Zurich	Tokyo	Sydney	Singapore, Hong Kong	Zurich	Total <sup>1</sup>
Area of Responsibility	North America (Growth)	North America (Core)	Europe (Core)	Switzerland (Core)	Japan (Core)	Australia/New Zealand (Core)	Asia ex Japan (Developed & Emerging)	EMEA/LATAM (Emerging)	
Local Research Director	Lawrence Kemp	Tom Cole	Michael G. Fry (Global), Richard West	Zoe von Streng	Ilario di Bon	Paul Fiani	Geoffrey Wong	Urs Antonioli	
Banks/Other Financials		2	3	2	1	3	2	1	14
Insurance		1	1	1	1	3	1	1	9
Healthcare	3	3	2	1	1	1	1	1	13
Consumer Discretionary		2	2	1	3	1	1	1	11
Consumer Staples		1	2	2	1	1	1	1	9
Auto					1	1			2
Media	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Information Technology	1	3	2	1	2	2	1		12
Telecom	1	2	2	1	1	1	2	2	11
Industrials		3	3	2	3	1	1		13
Transport		2	1	1	1	2	1		8
Utilities		2	1	1	1	1	1	1	8
Energy		2	2	1	1	1	1	1	5
Materials		2	2	1	1	3	1	1	11
Small Caps	2	2	3	2	1				10
Vacancies		2		2					4
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>82</b>

<sup>1</sup> einzelne Analysten sind für mehrere Sektoren zuständig, daher kommt es bei Zeilensummen zu Doppelzählungen; fettgedruckte Zahlen bezeichnen den Standort des Sektorkoordinators

Abbildung 13: Internationale Struktur UBS-GAM

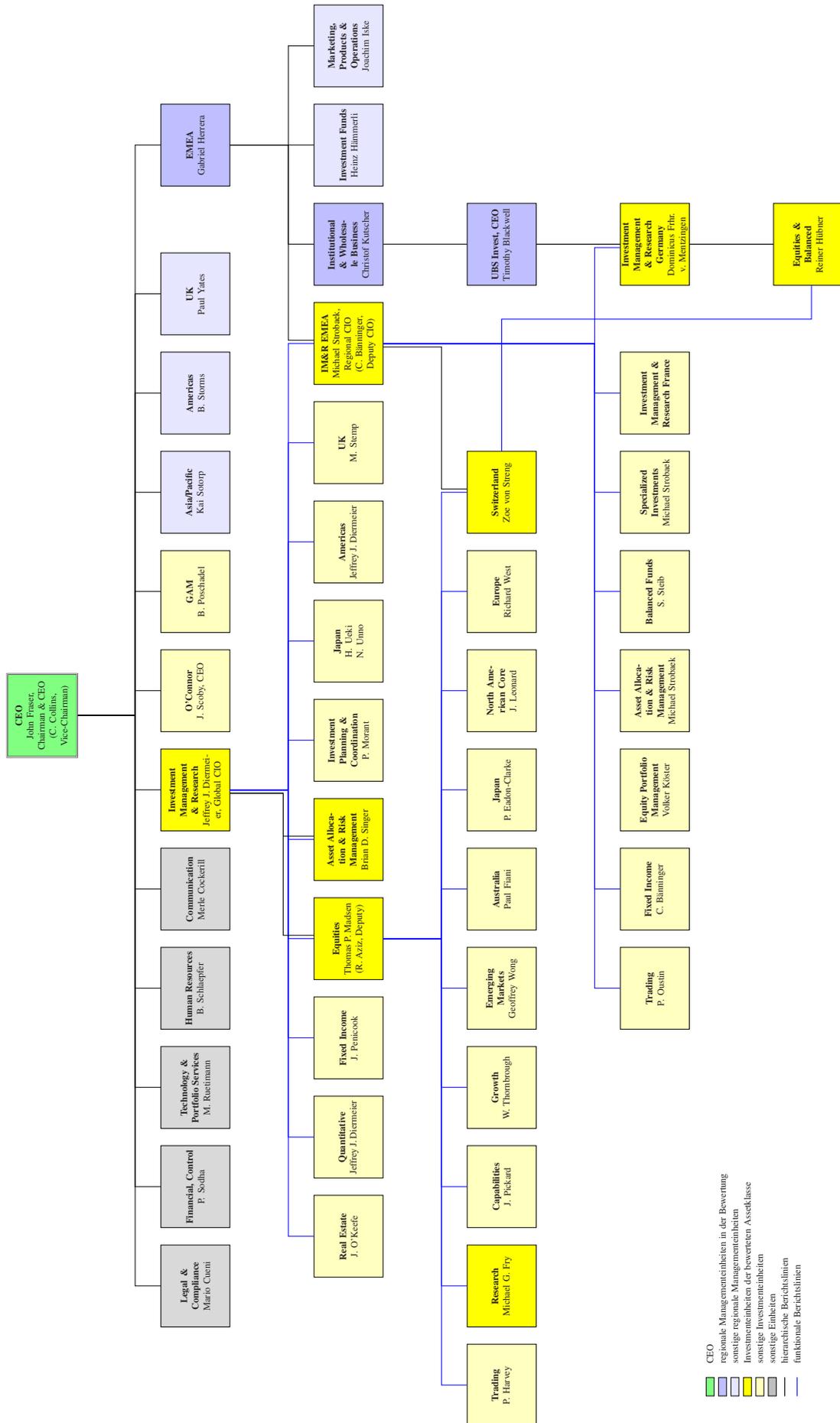


Abbildung 14: Internationale Struktur der Revision

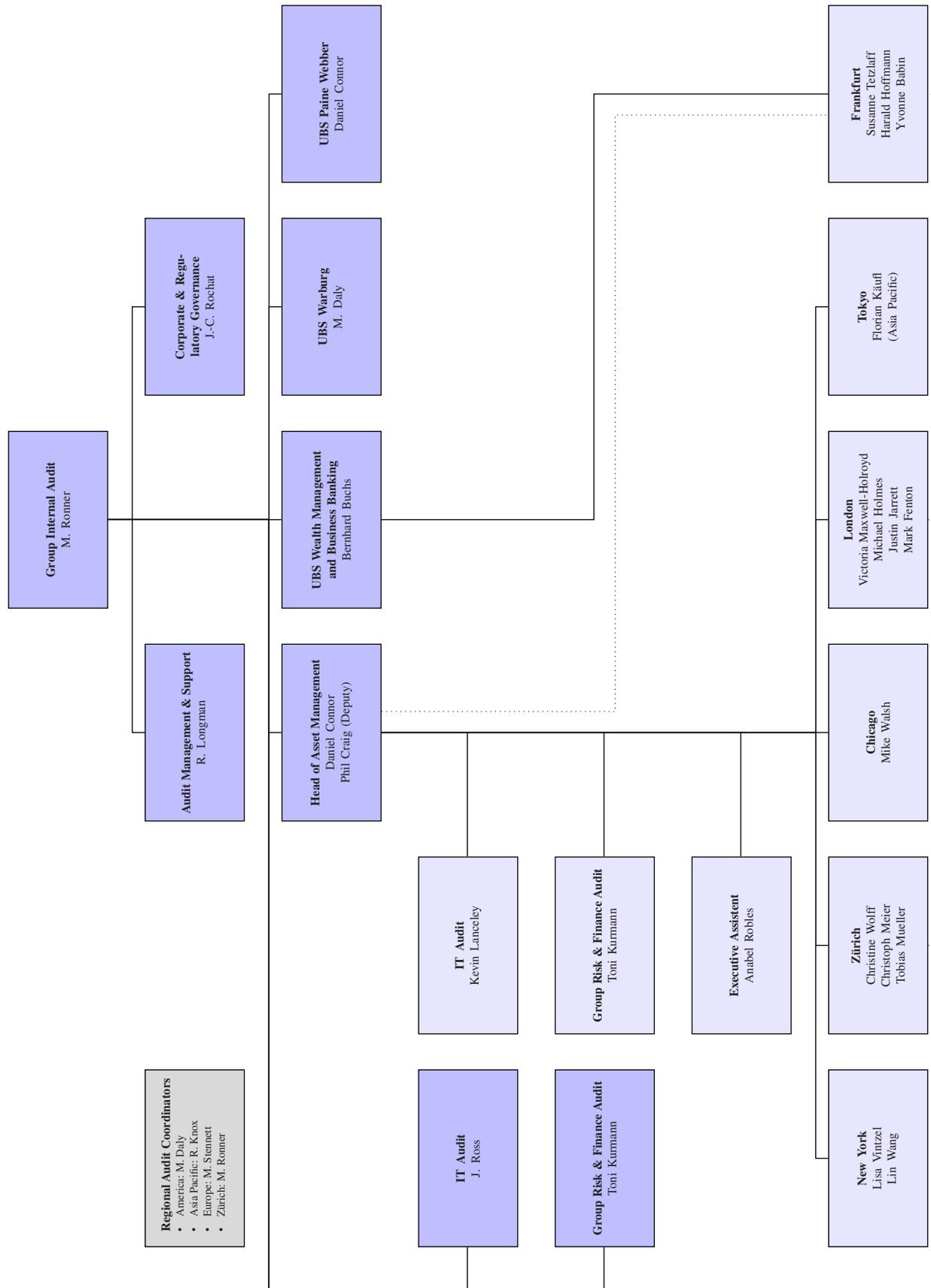


Tabelle 17: Compliance-Regelungen der UBS Global AM (DE): Organisation

<i>Compliance-Thema</i>	<i>Complianceregeln UBS Global AM (DE)</i>
<b>1. Anwendungsbereich</b>	
<b>1.1 Anwendungsbereich</b>	trifft zu
<b>1.2 Ausnahmen</b>	—
<b>2. Allgemeine Anforderungen an die Erfüllung der Organisationspflichten</b>	
<b>2.1 Organisation und laufende Überwachung</b>	gemäß Richtlinie verwirklicht
<b>2.2 Mittel und Verfahren</b>	gemäß Richtlinie; Umgang mit Beschwerden durch Richtlinien geregelt
<b>3. Besondere Maßnahmen und Instrumente zur Erfüllung der Organisationspflichten</b>	
<b>3.1 Besondere Merkmale des Wertpapierdienstleistungsunternehmens</b>	trifft zu
<b>3.2 Compliance-relevante Tatsachen</b>	Definition
<b>3.3 Besondere Maßnahmen und Instrumente zur Erfüllung der Organisationspflichten</b>	
3.3.1 Vertraulichkeitsbereiche (Chinese Walls)	gemäß Richtlinie verwirklicht
3.3.2 Bereichsüberschreitender Informationsfluß (Wall Crossing)	gemäß Richtlinie verwirklicht, nur mit Einschaltung von Compliance
3.3.3 Überwachungsinstrumente	
<i>Beobachtungsliste</i>	existiert, ist nur dem Compliance Officer bekannt
<i>Sperrliste</i>	existiert, ist unternehmensintern bekannt
Mitarbeitergeschäfte in Werten, die sich auf der Sperrliste befinden	verboten
Eigenhandelsgeschäfte in Werten, die sich auf der Sperrliste befinden	verboten
Kunden- und Beratungsgeschäfte in Werten, die sich auf der Sperrliste befinden	Beratungsverbot, Kundenwünschen muß entsprochen werden
Information der Mitarbeiter über Änderungen der Sperrliste	unverzüglich im Intranet
Verpflichtung der Mitarbeiter zur Meldung vorliegender compliancerelevanter Informationen an das Compliance Office	gemäß Richtlinie
<b>4. Wahrnehmung dieser Organisationspflichten</b>	
<b>4.1 Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung und Delegationsmöglichkeiten</b>	Compliance-Stelle gemäß Richtlinie verwirklicht
<b>4.2 Anforderungen an die Compliance-Stelle in den Fällen des 3. Abschnitts</b>	gemäß Richtlinie verwirklicht; vierteljährliche Berichte an die Geschäftsleitung

OP = Richtlinie des Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel zur Konkretisierung der Organisationspflichten von Wertpapierdienstleistungsunternehmen gemäß §33 Abs. 1 WpHG vom 25. Oktober 1999

Tabelle 18: Compliance-Regelungen der UBS Global AM (DE): Verhaltensregeln

<i>Compliance-Thema</i>	<i>Complianceregeln UBS Global AM (DE)</i>
<b>A. Anwendungsbereich, Umsetzung und Begriffsabstimmungen</b>	
<b>A.I. Anwendungsbereich und Umsetzung</b>	Bestimmungen und Definitionen zutreffend im Sinne der Verhaltensregeln
<b>A.II. Mitarbeitergeschäfte</b>	Bestimmungen und Definitionen gemäß Verhaltensregeln
<b>A.III. Mitarbeiter</b>	gemäß Verhaltensregeln; außerdem pensionierte Mitarbeiter, die entweder als Berater gegenüber der Bank Dienstleistungen erbringen oder Geschäftsräume der Bank nutzen
<b>A.IV. Mitarbeiter mit besonderen Funktionen</b>	Alle Mitarbeiter der UBS Global AM (DE) sind als Mitarbeiter mit besonderen Funktionen eingestuft.
<b>A.V. Einteilung der Leitsätze in Bestimmungen für alle Mitarbeiter und Bestimmungen für Mitarbeiter mit besonderen Funktionen</b>	Sowohl allgemeine als auch ergänzende Bestimmungen gelten für alle Mitarbeiter.
<b>B. Leitsätze</b>	
<b>B.I. Allgemeine Bestimmungen für alle Mitarbeiter</b>	
B.I.1. Grundsatz	gemäß Verhaltensregeln
B.I.2. Mitarbeitergeschäfte im Rahmen der wirtschaftlichen Verhältnisse des Mitarbeiters	gemäß Verhaltensregeln; Mitarbeitergeschäfte nur auf Guthabenbasis oder im Rahmen vorher eingeräumter Kredite; maximal 20 Anlage- und Handelsgeschäfte pro Kalendermonat, Verbot des Einsatzes fremder finanzieller Mittel (Bürgschaften, Garantien, etc.)
B.I.3. Disposition gegen Institutsbestände oder gegen Kundenorders	gemäß Verhaltensregeln; Front- und Parallelrunning nur bei Kenntnis über das Vorhandensein größerer Kundenorders untersagt
B.I.4. Ordererteilung	gemäß Verhaltensregeln
B.I.5. Repartierungen	gemäß Verhaltensregeln
B.I.6. Kurse und Bedingungen	gemäß Verhaltensregeln; ausdrückliches Verbot von Kurs- und Preisabsprachen (keine Konto- und Depotführung bei UBS)
B.I.7. Keine Beteiligung an Geschäften im Drittinteresse	gemäß Verhaltensregeln
B.I.8. Konto- und Depotführung	keine Konto-/Depotführung bei UBS Global AM (DE) möglich; kein bevorzugtes Drittinstitut; Offenlegungspflichten gemäß Verhaltensregeln
<b>B.II. Ergänzende Bestimmungen für Mitarbeiter mit besonderen Funktionen</b>	
B.II.1. Konto- und Depotführung für Mitarbeiter mit besonderen Funktionen	keine Konto-/Depotführung bei UBS Global AM (DE) möglich; kein bevorzugtes Drittinstitut
<i>Meldungs- und Offenlegungspflichten</i>	gemäß Verhaltensregeln; unverzügliche Meldung von Mitarbeitergeschäften bei Nichtbestehen eines Zweitschriftenverfahrens; Vollständigkeitserklärungen mindestens 1 mal pro Jahr; außerdem Negativklärung durch Mitarbeiter bei Nichtvorliegen von Mitarbeitergeschäften; UBS Global AM (DE) übernimmt Kosten für Zweitschriftenverfahren
<i>Vollmachten</i>	gemäß Verhaltensregeln; Außerdem dürfen Mitarbeiter keine persönlichen Vollmachten und Verwaltungsaufträge über Bankverbindungen von Dritten annehmen, für die sie als Kundenbetreuer verantwortlich sind.
B.II.2. Investmentclubs oder vergleichbare Vereinigungen	gemäß Verhaltensregeln
B.II.3. Handelsverbote und Haltefristen	Für Anlage- und Handelsgeschäfte ist bei UBS Global AM (DE) eine Mindesthaltedauer von 7 Kalendertagen vorgeschrieben. Bei Eintritt eines Verlustes darf die Position vor Ablauf dieser Frist glattgestellt werden.
<i>Termingeschäfte</i>	mindestens 7 Kalendertage
<i>IPOs</i>	Verkauf frühestens am nächsten dem ersten Handelstag folgenden Bankarbeitstag
<i>Transaktionen im Graumarkt</i>	Haltefrist von 7 Kalendertagen, Verkauf frühestens am nächsten dem ersten Handelstag folgenden Bankarbeitstag
<i>Aufträge mit Kurslimiten</i>	können vor Ablauf der Haltefrist erteilt werden; Ausführung von Aufträgen vor Ablauf der Haltefrist infolge Erreichens der Limite gilt als Verstoß gegen die Vorschriften über die Haltefrist
<i>Wiederaufbau einer Position nach vorheriger Glattstellung</i>	Keine Beachtung der Haltefrist; gesperrte UBS-Mitarbeiteraktien werden zur Feststellung, ob eine Position glattgestellt ist, nicht berücksichtigt.
<i>Intraday-Geschäfte</i>	verboten
<i>Bestimmung der Haltefrist bei Kauf in mehreren Tranchen</i>	LIFO
<b>C. Überwachung und Einhaltung der Leitsätze</b>	
<b>C.I. Laufende Kontrolle von Mitarbeitergeschäften</b>	gemäß Verhaltensregeln
<b>C.II. Nachprüfbarkeit der Punkte A und B</b>	wird durch Excel/Excel-Tools geprüft

VR = Bekanntmachung des Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen und des Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel über Anforderungen an Verhaltensregeln für Mitarbeiter der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute in Bezug auf Mitarbeitergeschäfte vom 7. Juni 2000

Tabelle 19: Compliance-Regelungen der UBS Global AM (DE): Sonstige

<i>Compliance-Thema</i>	<i>Complianceregeln UBS Global AM (DE)</i>
Compliance Office	Wislaw Jurczenko (Chief Risk Officer seit 01.11.2002), Wolfgang Kettelhake (Compliance Officer), angesiedelt in der UBS Private Banking Deutschland
Aktueller Stand des Compliance-Handbuchs	August 2002
Bestätigung des Erhalts der Compliance-Richtlinien durch die Mitarbeiter	mit Abschluß des Arbeitsvertrages
Art der Information der Mitarbeiter über Neuerungen/Änderungen	Die jeweils aktuelle Version ist immer im Intranet verfügbar; die Mitarbeiter müssen die ihnen vorliegende Version abgleichen.
Geltungsbereich der vorliegenden Richtlinien im Konzern	UBS Private Banking Deutschland, UBS Invest sowie UBS-DE
Geldwäschebeauftragter	Andreas Röseler
Mitarbeitergeschäfte in Titeln eigener Fonds (Fondsmanagement, Research)	keine Beschränkungen, sofern nicht börsennotiert
Piggy-Back Trading	verboten
Churning	verboten
Handel mit Aktien von Konzerngesellschaften (z.B. Mutterbank) im Rahmen des Portfoliomanagements	erlaubt
Handel mit Aktien von Konzerngesellschaften (z.B. Mutterbank) im Rahmen von Mitarbeitergeschäften	erlaubt
Annahme von Geschenken sowie deren maximaler Wert	Verboten, falls dies die Unabhängigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigt oder sie in Konflikt mit ihren Pflichten bringt; bei Zweifeln an der Angemessenheit eines Geschenkes ist Compliance zu konsultieren; außerdem ist im Intranet eine Geschenk-Richtlinie einsehbar.
Gewährung von Geschenken sowie deren maximaler Wert	UBS Global AM (DE) gewährt den Kunden keine extravaganen Geschenke.

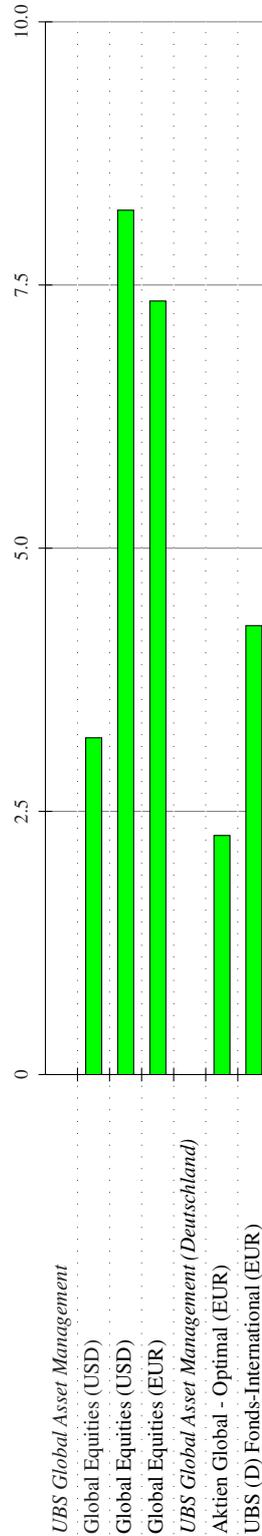
F.1 Performance

Tabelle 20: Performance der Portfolios

Composite	Asset-klasse	Benchmark	Start	Ende	Berechnungszeitraum in Jahren	Performance Composite in %	Performance Benchmark in %	Volatilität Composite in %	Volatilität Benchmark in %	SR Composite	SR Benchmark	Risk-Adjusted Relative Performance
<i>UBS Global Asset Management</i>												
Global Equities (USD)	Aktien	MSCI World Index	31.12.1981	31.08.2002	20.67	14.14	11.35	14.17	14.78	1.00	0.77	3.20
Global Equities (USD)	Aktien	MSCI World Index	30.04.2001	31.08.2002	1.33	-11.99	-19.74	13.56	14.24	-0.88	-1.39	8.21
Global Equities (EUR)	Aktien	MSCI World Index	30.04.2001	31.08.2002	1.33	-18.50	-25.67	18.25	18.50	-1.01	-1.39	7.35
<i>UBS Global Asset Management (Deutschland)</i>												
Aktien Global — Optimal (EUR)	Aktien	MSCI World Index	31.12.1995	31.12.2001	6.00	20.30	14.96	22.92	18.37	0.89	0.81	2.27
UBS (D) Fonds-International (EUR)	Aktien	MSCI World Index	30.04.2001	31.08.2002	1.33	-20.94	-25.67	19.20	18.50	-1.09	-1.39	4.26

Performance (P) und Volatilität (V) in %, annualisiert für den gegebenen Zeitraum (sofern > 1 Jahr); Performance auf Basis von Rücknahmepreisen ohne Ausgabeaufschläge; Volatilität auf Basis monatlicher Daten  
 $SR = \frac{P}{V}$ ; Risk-Adjusted Relative Performance =  $P_C - P_{BM} + 0.6745(V_{BW} - V_C)$

Abbildung 15: Risk-Adjusted Relative Performance (%), vgl. Tabelle 20)



## F.2 Lebensläufe

Tabelle 21: Lebensläufe UBS Global Asset Management Deutschland

Name / Zuständigkeit	Geb.	Nation.	Qualifikation	Karriere
<b>Martin Antoni</b> Leitung Custom Service Center u. Anteilkontenverwaltung	1963	DE		1988–1989: stellvertretende Gruppenleitung und Depotverwaltung, SBG Deutschland; 1990–1995: Gruppenleitung der Fondsverwaltung, UBS Invest; 1996–1997: Gruppenleitung der Anteilkontenverwaltung, UBS Deutschland; <b>seit 01/1988 im Unternehmen</b> seit 01/1988: Leitung Custom Service Center und Anteilkontenverwaltung, zuständig für Custom Service Center und Anteilkontenverwaltung, außerdem Vertriebsunterstützung von UBS Global Asset Management in der administrativen Anbindung neuer Vertriebspartner und der Realisation neuer Vertriebslösungen
<b>Ralf Bauer</b> Director, Leiter Abteilung Drittbanken	1965	DE	Bankfachwirt	1998–1993: Gruppenleiter Wertpapierlieferungen Fondsabwicklungen; 1993–1995: Leiter Wertpapierverwaltung; 1995–1998: Abteilung Internal Consulting; 1998–2001: Abteilung Fonds-Infoline/Vertriebsservice; <b>seit 08/1984 im Unternehmen</b> seit 08/2001: Director, Leiter Abteilung Drittbanken
<b>Timothy Blackwell</b> Sprecher der Geschäftsführung	1966	CH/GB	BSc in Business Administration and Economics	11/1990–02/1996: internationaler Industriekonzern, zuletzt Manager im Bereich Corporate Finance; 03/1996–05/1999: n.a.; 06/1999-06/2000: Senior Business Analyst, UBS Global Asset Management (UK); 07/2000–07/2002: Executive Director und Head of Strategic Planning, UBS Global Asset Management (UK); <b>seit 08/2002 im Unternehmen</b> seit 08/2002: Sprecher der Geschäftsführung
<b>Lars Detlefs</b> Director, Institutionelle Kundenbetreuung	1963	DE	Diplom-Kaufmann; DVFA Finanzanalyst	3 Jahre Fondsmanager, dbi Frankfurt; 2 Jahre Vorstandsassistent, Dresdner Bank, Frankfurt; 3 Jahre Finanzanalyst, Dresdner Bank, Frankfurt; ; <b>seit 10/2000 im Unternehmen</b> seit 10/2000: Director, Betreuung institutioneller Kunden, Akquisition von neuen Kunden
<b>Dr. Jochen Eichhorn</b> Executive Director, Head of Legal & Compliance	1960	DE	Volljurist	6 Jahre Tätigkeit für den Bundesverband deutscher Investmentgesellschaften e.V., Frankfurt am Main; 7 Jahre Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Kapitalmarkt und Investmentrecht; <b>seit 06/1999: UBS Private Banking Deutschland</b> seit 06/1999: Executive Director, Bereich Legal & Compliance, Beratung in Rechtsfragen für die UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH
<b>Gerhard Engler</b> Leiter betriebliche Altersversorgung	1961	DE	Jurist	1989–1992: Kundenbetreuung gehobene Privatkundschaft im Wertpapiergeschäft, Deutsche Bank; 1993–1996: Steuerung gehobenes Privatkundengeschäft mit Schwerpunkt Börseneinführung/Neuemissionen, Dresdner Bank; 1997–2000: Jahre Aufbau des Geschäftsfeldes bAV, DIT; <b>seit 04/2000 im Unternehmen</b> seit 04/2000: Director, Leiter betriebliche Altersversorgung, betriebliche Altersversorgung mit Entwicklung innovativer Lösungen mit Schwerpunkt auf kapitalgedeckten Systemen, außerdem Kundenberatung und -betreuung
<b>Hans-Peter Fink</b> Leiter Fondsbuchhaltung	1955	DE		3 Jahre Sachbearbeiter, Bankhaus Merck, Finck & Co, Frankfurt; 9 Monate Gruppenleiter, Hardy & Co GmbH, Frankfurt; <b>seit 01/1981 im Unternehmen</b> seit 01/1990: Director, Leiter Fondsbuchhaltung Fonds- und GmbH-Verwaltung, Jahresabschluss und Meldungen, Erstellung von Budgets, Steuererklärungen, Ansprechpartner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Depotbanken, Innenrevision, BAK, BVI, DGW und Finanzamt
<b>Tilmann Galler</b> Portfoliomanager	n.a.	n.a.	Diplom-Ökonom	3 Jahre Handelstätigkeit an der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse zu Stuttgart; 6 Monate Tätigkeit im Aktienhandel bei der Commerzbank; 9 Monate Trainee bei UBS Global Asset Management <b>seit 02/2002 im Unternehmen</b> seit 02/2002: verantwortlich für das Management von europäischen und globalen Aktienfonds; Erarbeitung von Wertsicherungskonzepten
<b>Helga Hein</b> Leiter Human Resources	1954	DE	Diplom-Betriebswirtin	Business-Management Hauck-Bank (2 Jahre); Traineeprogramm Bank of Tokyo (4 Jahre); <b>seit 01/1986 im Unternehmen</b> seit 01/1986: Leiter Human Resources, verantwortlich für alle Bereiche der Personalarbeit einschließlich Ausbildung / Entwicklung sowie Arbeits- und Gesellschaftsrecht, Mitglied des Managementteams Germany
<b>Friedemann Höfig</b> Associate Director, Leiter Vertriebsteam Versicherungen	1955	DE		4 Jahre Vertriebschef der General Accident Life-Gruppe, Deutschland; 8 Jahre Organisationsdirektor eines Rechtsschutzversicherers; <b>seit 01/2000 im Unternehmen</b> seit 05/2002: Associate Director, Leiter Vertriebsteam Versicherungen
<b>Reiner Hübner</b> Leitung Bereich Aktien im Fondsmanagement	1965	DE	Betriebswirt (BA); DVFA Finanzanalyst	2 Jahre Wertpapier-Trainee-Ausbildung, Bayerische Vereinsbank, Frankfurt; 5 Jahre Aktien- und Derivatehandel, Bayerische Vereinsbank; 1996–1998: Vorstandsassistent Investmentbanking, UBS; <b>seit 07/1996 im Unternehmen</b> seit 02/2000: Director, Leiter Bereich Aktien im Fondsmanagement
<b>Wolfgang Kettelhake</b> Associate Director, Compliance Officer	1948	DE		12 Jahre Gruppenleiter in der Wertpapierertechnik, WP-Abrechnung/WP-Ausland/ Depotverwaltung, SMH & Co., Frankfurt; 8 Jahre stellvertretender Leiter der Wertpapierertechnik, SMH & Co., Frankfurt; 4 Jahre stellvertretender Compliance Officer SMH & Co., Frankfurt; <b>seit 08/1968: SMH &amp; Co.</b> seit 01/1998: Associate Director, Compliance Officer, verantwortlich im Bereich Compliance für UBS Private Banking Deutschland, UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH und UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH
<b>Dr. Detlev Kleis</b> Leitung Bereich Renten im Fondsmanagement	1966	DE		1997–2002: Portfoliomanager Rentenspezialfonds, Allianz Dresdner Asset Management, Frankfurt; <b>seit 04/2002 im Unternehmen</b> seit 04/2002: Associate Director, Leiter Bereich Renten im Fondsmanagement

Tabelle 22: Lebensläufe UBS Global Asset Management Deutschland

Name / Zuständigkeit	Geb.	Nation.	Qualifikation	Karriere
<b>Andrea Koop</b> Consultant Liaison	1964	DE	Diplôme postgrade en économie-politique, MA; DVFA Finanzanalystin	1995–1999: volkswirtschaftliche Analystin, Bank of Liechtenstein; 1999: Fondsmanagement, UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH; <b>seit 07/1999: UBS Invest</b> seit 02/2000: Associate Director, Consultant Liaison, Betreuung von Consultants, Bearbeitung von RFPs, Ratingagenturen, auch in Betreuung institutioneller Kunden eingebunden
<b>Grit Lässig</b> Mitarbeiterin Fondsmanagement Sachbearbeiter Performancemessung / Controlling	1968	DE		4 Jahre Aus- und Weiterbildung VEB BMK Süd, KBI Leipzig; 9 Jahre Sachbearbeiter Effektenlieferung, WP-Technik, SMH-Bank; 1 Jahr Sachbearbeiter Backoffice, Spütz AG; <b>seit 03/1990 im Unternehmen</b> seit 10/2000: Mitarbeiterin Fondsmanagement, Sachbearbeiterin Performancemessung / Controlling
<b>Dominicus Freiherr von Mentzingen</b> Geschäftsführer Portfoliomanagement	1957	DE	lic. oec.	1985–1994: Analyst, Portfoliomanager, Leiter Aktien, zuletzt Leiter Portfoliomanagement bei Metzler Investment GmbH; <b>seit 10/1994 im Unternehmen</b> seit 10/1994: Geschäftsführer Portfoliomanagement
<b>Michael Neuhäuser</b> Executive Director Execution Equities	n.a.	n.a.		1985–1990: Aktienhändler Dresdner Bank; 1990–1996: Aktienhändler SBC; 1996–2002: Abteilungsleiter UBS Warburg, Equities, Equities Execution; <b>seit 07/1990 im Unternehmen</b> seit 01/1996: Executive Director Execution Equities
<b>Lutz Logemann</b> Director, Business & Information Technology	1964	DE	Diplom-Wirtschaftsmathematiker	3 Jahre Betriebsorganisation, Deutsche Bank AG, Frankfurt; 7 Jahre IT / Organisation u.a. für Asset Management, DG Bank AG; <b>seit 03/2001: UBS Invest</b> seit 03/2001: Director, Business & Information Technology, organisatorische und EDV-technische Beratung und Unterstützung der Fachabteilungen, Verantwortung des Gesamt-Projektportfolio
<b>Günter Oswald</b> Geschäftsführer Institutional Business Development	1941	DE	Diplom-Volkswirt	Finanzanalyse, Dresdner Bank, Frankfurt; Leiter volkswirtschaftliche Abteilung, SMH, Hamburg; 16 Jahre Leiter Wertpapier-Research, SMH Investment; seit 1990: Spezialfondskundenbetreuung; <b>seit 10/1971: SMH &amp; Co.</b> seit 01/1976: Geschäftsführer
<b>Michael Ottens</b> Geschäftsführer Publikumsfonds	1952	DE	Diplombetriebswirt FH; Diplomkaufmann; DVFA Investmentanalyst	Privatkunden-Vermögensverwaltung, Dresdner Bank Frankfurt; Leiter Privatkundenabteilung, SBG Deutschland AG, Frankfurt; 9 Jahre Leiter Fondsmanagement, UBS Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH, Frankfurt; <b>seit 10/1986 im Unternehmen</b> seit 10/1998: Geschäftsführer Publikumsfonds
<b>Dr. Alexander Pivecka</b> Associate Director Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1962	DE	Dr. phil	journalistische Erfahrungen als freier Journalist und PR-Texter; 6 Jahre PR-Berater, Manning, Selvage & Lee; Betreuung von Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen in Fragen der Finanzkommunikation, ABC, Frankfurt; <b>seit 01/1997 im Unternehmen</b> seit 01/1997: Associate Director Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, verantwortlich in den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Publikationen und Internet
<b>Petra Prokosch</b> Leitung Performance Measurement	1968	DE	Diplom-Kauffrau; DVFA Finanzanalystin	1995–1996: Assistentin im Fondsmanagement, ALTE LEIPZIGER TRUST Investment-Gesellschaft mbH, Oberursel; <b>seit 10/1996 im Unternehmen</b> seit 04/1997: Leitung Performance Measurement, Reporting, Fondscontrolling, Performance Analyse der institutionellen Mandate im Rahmen des Fondscontrolling, Berichterstattung an die Geschäftsführung
<b>Eva-Maria Schüttler</b> Associate Director, Human Resources	1965	DE	Diplom-Betriebswirtin FH; Personalkauffrau IHK; Ausbildung zum Ausbilder IHK	4 Jahre Vertrieb, Siemens Nixdorf Informationssysteme AG, Frankfurt; 3 Jahre Personalreferentin, Begerow GmbH, Langenlonsheim; 1 Jahr Referentin Führungskräfte Inland, Mannesmann VDO AG, Schwalbach; 2 Jahre Personalreferentin, Bridge Information Systems GmbH, Frankfurt; <b>seit 09/2001: UBS Private Banking Deutschland</b> seit 09/2001: Associate Director, Human Resources, Betreuer der Mitarbeiter von UBS Global AM (DE) und UBS Private Banking Deutschland, Beratung der Fach- und Führungskräfte, Mitarbeiterrecruiting, jährliche Salärrunde, Personalcontrolling
<b>Bernd Sohn</b>	1963	DE		4 Jahre Abteilungsleiter Fondsbuchhaltung, Deka Luxemburg; 6.5 Jahre Leiter Fondsbuchhaltung, SüdKA Frankfurt; <b>seit 06/1999 im Unternehmen</b> seit 06/1999: Associate Director, Fondsbuchhaltung Buchführung der Spezial- und Publikumsfonds, Abschlüsse sowie steuerliche Themen
<b>Michael Strobaek</b> Managing Director, Chief Investment Manager EMEA	n.a.	n.a.	MSc Degree in Economics (Copenhagen Business School); CEMS-Master Degree in Finance (Universität Köln); CFA; CEFA	<b>seit 1996 im Unternehmen</b> 1996: Analyse deutscher Aktien, Investment Consulting Department, Schweizerische Bankgesellschaft (SBG); 1997: Aktienanalyst für entwickelte Märkte, Asset Allocation Group bei UBS Brinson; 1998: Global Head of Policy Analysis and Portfolio Co-ordination; 08/2001 Swiss CIO, UBS Global Asset Management Switzerland; 02/2002: CIO EMEA (Europe, Middle East & Africa)
<b>Susanne Tetzlaff</b> Director, Leiterin interne Revision der UBS Beteiligungs GmbH & Co KG	1962	DE	Diplom-Bankbetriebswirtin	1987–1989: Controlling Privatkunden, Schweizerische Kreditanstalt AG, Frankfurt; 1989–1993: Stellvertretende Revisionsleitung, Metzler seel. Sohn & Co, Frankfurt; 1994–2000: Abteilungsleiterin, Datenschutzbeauftragte, Den Danske Bank, Hamburg; 2000–2001: Bereichsleitung Revision und Controlling innerhalb der Holding der Ariston-Nord-West-Ring-Gruppe, Mainhausen; <b>seit 01/2002: UBS Beteiligungs GmbH &amp; Co KG</b> seit 01/2002: Director, Leiterin interne Revision
<b>Karl Wirth</b> Geschäftsführer Administration	1944	DE		Privatkundenbetreuung, Börsenhandel, Wertpapierabwicklung, SMH & Co.; 6 Jahre Innenleitung, SMH Investment; ab 1982: Geschäftsführer, SMH Investment; <b>seit 04/1961: SMH &amp; Co.</b> seit 01/1982: Geschäftsführer Administration

Tabelle 23: Lebensläufe UBS Global Asset Management

Name / Zuständigkeit	Geb.	Nation.	Qualifikation	Karriere
<b>Bruno Bertocci</b> Executive Director, Global Portfolio Manager	n.a.	n.a.	BA, MBA	US equity analyst, T. Rowe Price Associates; regional portfolio manager and global equity portfolio manager, 15 years at Rockefeller & Co, Inc.; manager of the global equity investment group, for several years at Stein Roe & Farham; <b>seit 9/1998 im Unternehmen</b> seit 9/1998: Executive Director, Global Portfolio Manager, Management and analysis of global portfolios. Also responsible for communicating the firm's equity strategy to clients and investment consultants.
<b>Jeffrey J. Diermeier</b> Global Chief Investment Officer, Head of Investment Management & Research	1952	US	BBA, MBA	prior experience includes: Co-Head of Global Equities, Head of US Equities, Head of Asset Allocation and Investment Manager of the Multi-Asset Portfolio (MAP) Fund; contribution to investment journals and textbooks, awards from the Financial Analysts Journal and the Q Group; chairman of the firm's Investment Committee and a member of UBS Group Managing Board; active on two boards at the University of Wisconsin-Madison, where he recently endowed a chair in finance for the Applied Securities Analysis Program and received the University of Wisconsin's Distinguished Business Alumnus Award; former Chairman of the Candidate Curriculum Committee for Economics, Institute of Chartered Financial Analysts and a former member of the Board of Directors of the Investment Analysts of Chicago; former Chairman of the Hinsdale Hospital Foundation Board; <b>seit 06/1975 im Unternehmen</b> seit 01/2000: Global Chief Investment Officer, Head of Investment Management & Research Responsibility for the investment management across all asset classes and related asset allocation and currency management
<b>M. Jill Dodds</b> Director, Senior Investment Analyst	n.a.	UK	BA (Honors) CFA	spezialisiert in food stocks, major London brokerage firm; Head of European Consumer Team, her work included extensive research of European food, beverage and tobacco stocks in both developed and emerging markets, international investment management company; <b>seit n.a. im Unternehmen</b> seit n.a.: Senior Investment Analyst, responsible for the analysis of European consumer companies with her specific sector including food, retail and media
<b>Michael G. Fry</b> Managing Director, Head of Global Equity Research	1961	AU	BEC, Dip Acc	Senior accountant, Price Waterhouse; Senior positions as an analyst and portfolio manager covering Australian and global equities; Head of Australian Equities, responsible for all aspects of the management of equity assets in Australia, including research, portfolio management and trading, UBS; <b>seit 1/1995 im Unternehmen</b> seit 05/2001: Managing Director, Head of Global Equity Research, responsibility for equity research processes and systems for the firm globally. This involves working with the research teams around the world to ensure quality and consistency of processes and systems.
<b>Christof Kutscher</b> Managing Director, Head Institutional & Wholesale Business EMEA	n.a.	n.a.	Diplom-Volkswirt; Post Graduate Studium, Europäisches Hochschulinsti- tut, Florenz	1986–1989: Vorlesungen am Geld- und Währungsinstitut, Frankfurt; 1989–1995: Leiter Research einer Vermögensverwaltungsbank in Frankfurt; 1995–1997: Verantwortlicher Anlagestrategie, SBV; 1997–1999 Global Head of Asset Allocation, SBC Brinson; 1999–2001: CIO, SBV <b>seit 06/2001 im Unternehmen</b> seit 06/2001: Head Institutional & Wholesale Business EMEA (Europe, Middle East & Africa).
<b>Thomas P. Madsen</b> Managing Director, Head of Equity	1956	GB/US	BBA, MS; CFA	various positions, including the posts of Equity Research Analyst, Equity Portfolio Manager and Head of Equity, Research and Trading Worldwide, at a well-known investment management company, New York and London; member of the firm's Investment Committee and Executive Committee, and chairs the Equity Committee; <b>seit 02/2000 im Unternehmen</b> seit 02/2000: Managing Director, Head of Equity responsible for all aspects of equity asset management, including research, portfolio management and trading on a global basis. Furthermore development and implementation of the firm's global investment strategy and business plans
<b>Colin McQueen</b> Executive Director, Global Portfolio Manager	1967	GB	BSc, Mphil	UK analyst and fund manager; 12/1996–7/1998: Head of firm's Global Sector Research Projekt in London, developing global industry teams to operate alongside the geographic research effort; member of the US equity team and member of the firm's International Equity Committee; <b>seit 10/1989 im Unternehmen</b> seit 01/1997: Executive Director, Global Portfolio Manager participation in the construction of global and EAFE models, direct responsibility for a number of client specific portfolios; particular responsibility for industry strategy within global portfolios
<b>Victoria Maxwell-Holroyd</b> Director, Group Internal Audit	1971	GB	MA Economics	Chartered Accountant, Coopers and Lybrand <b>seit 1996: UBS AG</b> member of Group Internal Audit Team, involved in audits of the business in a variety of locations (including UK, Japan, US, Switzerland, Germany, France); seit 2002: regional head for EMEA ex Switzerland audits as part of the Global Asset Management Internal Audit team
<b>Lydia J. Miller</b> Managing Director, Portfolio Manager Global Equity	1960	US	BS, MBA	Manager of two domestic mutual funds, investment firm, New York; Portfolio Manager for domestic and global equity funds, major financial institution; <b>seit 12/1990 im Unternehmen</b> seit 12/1990: Managing Director, Portfolio Manager Global Equity, she works with the Head of Equity in the analysis and construction of global and global (ex US) equity portfolios. Her responsibilities include the development and management of portfolio strategy. She is also involved with coordinating and implementing industry themes and provides key input into overall equity strategy.
<b>Jack W. Mosevich</b> Executive Director, Head of Risk Management, North America	1944	US	BSc, MSc, PHD	Management of a market neutral equity hedge fund, Stafford Capital Management; Senior Partner, management of the quantitative analysis group, Harris Investment Management; <b>seit 12/2001 im Unternehmen</b> seit 12/2001: Executive Director, Head of Risk Management, North America, responsible for managing the development and deployment of integrated risk management models and systems in North America. He is a member of the firm's Asset Allocation and Risk Management group and the quantitative investment committee
<b>Wilson Phillips</b> Managing Director, Portfolio Manager	1958	GB	BSc	Actuarial trainee, The Standard Life Assurance Company; 1981: joining UBS, member of the Continental European team and the International Equity committee. He has been involved with the development of the company's international equity client business since it started in 1987; <b>seit 6/1987 im Unternehmen</b> seit 6/1987: Managing Director, Portfolio Manager
<b>Brian D. Singer</b> Managing Director, Head of Asset Allocation & Risk Management	1960	US	BA, MBA	<b>seit 2/1990 im Unternehmen</b> seit 2/1990: Managing Director, Head of Asset Allocation & Risk Management, responsible for asset allocation and currency strategies, economic research and developing integrated risk analysis and management capabilities for firm-wide application.
<b>Zoe von Streng</b> Managing Director, Head Equities Switzerland, Global Portfolio Manager, Head of Swiss Equity team	1961	GB/CH	Degree in Economics	Mergers & Acquisitions team, UBS Zurich; 1987: European Equity Portfolio Manager, Phillips & Drew, London; <b>seit 3/1998 im Unternehmen</b> seit 01/2000: Managing Director, Head Equities Switzerland, Global Portfolio Manager, Head of Swiss Equity team, responsible for research and portfolio construction. She also contributes to the construction of global and EAFE models within the Global Equity Team and has direct responsibility for a number of client-specific portfolios.
<b>Richard West</b> Managing Director, Head of European Equities	1958	GB	BA	UK Equity Manager, Crown Life; Head of Global Equity Research, UBS; <b>seit 12/1991 im Unternehmen</b> seit 01/2001: Managing Director, Head of European Equities, responsible for European equity research and portfolio construction

## G Index

- Agrivest LLC, 17  
 AIMR, *siehe* Association for Investment Management and Research  
 Allegis Realty Investors LLC, 17  
 Amrhein, Martin, 25  
 Antoni, Martin, 12, 48  
 Antonioli, Urs, 41  
 Asset Allocation Group, 27, 28, 30, 32  
 Asset-Liability Management (ALM), 20, 23  
 Assets under Management (AUM), 3, 5, 15, 18, 19, 39  
 Association for Investment Management and Research (AIMR), 35  
 AUM, *siehe* Assets under Management  
 Aziz, R., 42  
  
 Babin, Yvonne, 43  
 BAFin, *siehe* Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht  
 Balanced Scorecard (BSC), 17  
 Bank in Winterthur, 8  
 Bankverein, 8  
 Bänninger, C., 42  
 BARRA, 33, 36  
 Bauer, Ralf, 12, 48  
 bAV, *siehe* betriebliche Altersversorgung  
 Be.WP, 23  
 Bendheim, Ralf, 15  
 Bertocci, Bruno, 29, 50  
 Best Execution, 34  
 betriebliche Altersversorgung (bAV), 20, 22, 23  
 Blackwell, Timothy, 12, 13, 15, 42, 48  
 BMW, 20  
 Bon, Ilario di, 41  
 Brinson Partners (BP), 8, 17, 25, 31, 32  
 Brinson, Gary, 25  
 BSC, *siehe* Balanced Scorecard  
 Buchs, Bernhard, 43  
 Bundesverband Deutscher Investment- und Vermögensverwaltungs-Gesellschaften (BVI), 15, 17, 35  
 Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin), 7, 15, 39  
 Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred), 45  
 Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (BAWe), 44, 45  
 BVI, *siehe* Bundesverband Deutscher Investment- und Vermögensverwaltungs-Gesellschaften  
 bws bank (BWS), 37, 38, 40  
  
 CCO, *siehe* Chief Compliance Officer  
 CEFA, *siehe* Certified EFFAS Financial Analyst  
 CEO, *siehe* Chief Executive Officer, 15  
 Certified EFFAS Financial Analyst (CEFA), 15, 49  
 CFA, *siehe* Chartered Financial Analyst  
 Chan, R., 29  
 Chartered Financial Analyst (CFA), 29, 38, 49, 50  
 Chartered Public Accountant (CPA), 38  
 Chief Compliance Officer (CCO), 39  
 Chief Executive Officer (CEO), 6, 13, 42  
 Chief Investment Officer (CIO), 12, 15, 25, 30, 42, 49, 50  
 Chief Operating Officer (COO), 12, 30, 36  
 CIO, *siehe* Chief Investment Officer  
 Clarke, Tom, 29  
 Client Portfolio Manager (CPM), 20, 25, 26, 28, 30  
 Cockerill, Merle, 42  
 Cole, Tom, 41  
 Collins, C., 42  
 Connor, Daniel, 43  
 COO, *siehe* Chief Operating Officer  
 CPA, *siehe* Chartered Public Accountant  
 Craig, Phil, 43  
 CRM, *siehe* Customer Relationship Management  
 Cueni, Mario, 42  
 Customer Relationship Management (CRM), 21  
  
 Daly, M., 43  
 Detlefs, Lars, 12, 48  
 Deutsche Performancemessungs-Gesellschaft (DPG), 7, 11, 21, 35  
 Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA), 15, 48, 49  
 Diermeier, Jeffrey J., 25, 32, 42, 50  
 Dillon Read (DR), 8  
 Discounted Cash Flow (DCF), 32  
 Dodds, M. Jill, 50  
 DPG, *siehe* Deutsche Performancemessungs-Gesellschaft  
 Dr. Dr. Heissmann GmbH, 23  
 DVFA, *siehe* Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management  
 DVFA Performance Presentation Standards (DVFA-PPS), 3–6, 35  
 DVFA-PPS, *siehe* DVFA Performance Presentation Standards  
 DZ BANK, 40  
  
 Eadon-Clarke, P., 42  
 Eichhorn, Dr. Jochen, 12, 48  
 EMEA, *siehe* Europe, Middle East & Africa  
 Engler, Gerhard, 12, 48  
 EOP, *siehe* Equity Ownership Program  
 EPP, *siehe* Equity Plus Program  
 Equity Ownership Program (EOP), 14  
 Equity Plus Program (EPP), 14  
 Ernst & Young, 35  
 Europe, Middle East & Africa (EMEA), 13, 16, 18, 19, 25, 36, 42, 49, 50  
 Execution Support, 34  
  
 Fenton, Mark, 43  
 Fiani, Paul, 41, 42  
 Fink, Hans-Peter, 12, 48  
 Focus on Strategy, 20  
 Fondvest AG, 17  
 Frank Russell, 32

- Frankfurt-Trust, 15  
Frankfurter Sparkasse, 39  
Fraser, John, 42  
Fry, Michael G., 25, 27, 30, 31, 33, 41, 42, 50  
Fusenig, Gerhard, 15, 36
- Galler, Tilmann, 48  
GAM, *siehe* GAM Ltd  
GAM Ltd (GAM), 7, 16, 20  
GERS, *siehe* Global Equity Risk Management System  
Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG), 39  
GEVS, *siehe* Global Equity Valuation System  
GFS, *siehe* Global Financial Systems  
GIA, *siehe* Group Internal Audit  
GIPS, *siehe* Global Investment Performance Standards  
Global Equity Portfolio (GEP), 25–28, 30, 34, 35  
Global Equity Portfolio Construction Team (GEPCT), 4, 6, 25–28, 30, 32, 33  
Global Equity Risk Management System (GERS), 30, 33, 34  
Global Equity Valuation System (GEVS), 30–32  
Global Financial Systems (GFS), 34, 36  
Global Integrity Policy, 39  
Global Investment Performance Standards (GIPS), 3–6, 35  
Global Optimal, 25  
Group Internal Audit (GIA), 38
- Hämmerli, Heinz, 42  
Harvey, P., 42  
Hein, Helga, 12, 48  
Herrera, Gabriel, 42  
Hoffmann, Harald, 43  
Höfig, Friedemann, 12, 48  
Holmes, Michael, 43  
Hübner, Reiner, 12, 25, 28, 42, 48  
Hutmann, Winfried, 15, 22
- IFA, *siehe* Independent Financial Adviser  
IM&R, *siehe* Investment Management & Research  
Independent Financial Adviser (IFA), 16, 23  
Investment Management & Research (IM&R), 17, 25, 26, 42, 50  
Investmenttrust der SBG Intrag Deutschland GmbH, 4, 6, 9, 10  
Iske, Joachim, 19, 42
- Jacobs, Andreas, 19  
Jarrett, Justin, 43  
Jurczenko, Wislaw, 39
- KAG, *siehe* Kapitalanlagegesellschaft  
KAGG, *siehe* Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften  
Kapitalanlagegesellschaft (KAG), 9, 17, 22, 23, 40  
Käufel, Florian, 43  
Keller, Scott, 36  
Kemp, Lawrence, 41  
Kettelhake, Wolfgang, 39, 48  
Key Selection Funds, 19  
Kleis, Dr. Detlev, 12, 48
- Knox, R., 43  
Koop, Andrea, 49  
Köster, Volker, 42  
Kurmman, Toni, 43  
Kutscher, Christof, 13, 42, 50
- Lanceley, Kevin, 43  
Lässig, Grit, 12, 49  
Leonard, J., 42  
Life-Cycle-Modelle, 20  
Logemann, Lutz, 12, 36, 49  
Longman, R., 43
- Madsen, Thomas P., 25, 27, 29, 31, 33, 42, 50  
Martin, W., 29  
Maxwell-Holroyd, Victoria, 43, 50  
McQueen, Colin, 29, 50  
Meier, Christoph, 43  
Mentzingen, Dominic Frhr. v., 12, 15, 25, 42, 49  
Miller, Lydia J., 29, 50  
Mission Statement, 16  
Morant, P., 42  
Mosevich, Jack W., 27, 33, 50  
Mueller, Tobias, 43
- Neuhäuser, Michael, 49
- O'Connor & Associates (OC), 7, 8, 17, 20  
O'Keefe, J., 42  
Omnibus, 26, 36  
Open Architecture, 22, 23  
Oswald, Günter, 12, 15, 22, 49  
Ottens, Michael, 12, 15, 23, 49  
Oustin, P., 42
- PaineWebber (PW), 8  
Partner Gate, 21  
Pedestal, 26, 28, 30, 32  
Penicook, J., 42  
Performance Presentation Standards (PPS), 35  
Phillips & Drew (PD), 8, 17, 31, 32, 50  
Phillips, Wilson, 29, 50  
Pickard, J., 42  
Pivecka, Dr. Alexander, 12, 49  
Porter-Scores, 31  
Poschadel, B., 42  
PPS, *siehe* Performance Presentation Standards  
Prokosch, Petra, 12, 35, 49
- Quarterly Investment Strategy, 20
- Rausser AG, 23  
Request for Proposal (RFP), 22, 49  
Required Return, 31  
RFP, *siehe* Request for Proposal  
Risk Team, 33  
Risk-Adjusted Relative Performance, 47  
Robles, Anabel, 43  
Rochat, J.-C., 43  
Ronner, M., 43

- Röseler, Andreas, 46  
 Ross, J., 43  
 RT Capital Management, Inc., 17  
 Ruetimann, M., 42
- S. G. Warburg (SGW), 8  
 SBG, *siehe* Schweizerische Bankgesellschaft  
 SBV, *siehe* Schweizerischer Bankverein  
 Schlaepfer, B., 42  
 Schüttler, Eva-Maria, 49  
 Schweizerische Bankgesellschaft (SBG), 8, 9, 13, 16, 32, 49  
 Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt (SRA), 7, 9  
 Schweizerischer Bankverein (SBV), 8, 9, 13, 16, 32  
 Scoby, J., 42  
 SEC, *siehe* Securities and Exchange Commission  
 Securities and Exchange Commission (SEC), 8  
 Service-Level Agreement (SLA), 37, 40  
 SIGNAL Versicherungen (SIGNAL), 7, 9  
 SIMS, *siehe* Strategic Issue Management System  
 Singer, Brian D., 27, 29, 42, 50  
 SLA, *siehe* Service-Level Agreement  
 SMH, *siehe* SMH & Co.  
 SMH & Co. (SMH), 9, 11, 17, 48, 49  
 SMH Capital (SMH-C), 4, 6, 9, 10  
 SMH Investment (SMH-I), 4, 6, 9, 10, 13, 25, 49  
 Sodha, P., 42  
 Soft-Dollar-Agreements, 39  
 Sohn, Bernd, 12, 49  
 Sotorp, Kai, 42  
 SRA, *siehe* Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt  
 Starmod, 32  
 Steib, S., 42  
 Stemp, M., 42  
 Stennett, M., 43  
 Storms, B., 42  
 Strategic Issue Management System (SIMS), 28  
 Streng, Zoe von, 25, 29, 30, 41, 42, 50  
 Strobaek, Michael, 25, 42, 49  
 Summit, 30, 33  
 Swiss Exchange (SWX), 8
- TER, *siehe* Total Expense Ratio  
 Terhaar, Kevin, 29  
 Tetzlaff, Susanne, 12, 38, 43, 49  
 Thornbrough, W., 42  
 Toggenburger Bank, 8  
 Total Expense Ratio (TER), 19, 20  
 Tradepoint, 8
- UBS, *siehe* UBS AG  
 UBS (D) Fonds — International, 19, 28, 30, 35  
 UBS (D) Key Selection Fund — Global Equity, 19  
 UBS AG (UBS), 3–11, 13–17, 20–24, 30, 32, 36–40, 45, 48, 50  
 UBS Anlageservice GmbH, 4, 6, 10, 13
- UBS Asset Management (UBSAM), 9, 10  
 UBS Beteiligungs GmbH & Co KG (UBS-BET), 7, 11–13, 38, 49  
 UBS Brinson (UBS-B), 7, 9, 10  
 UBS Brinson Capital GmbH, 9  
 UBS Fund Services (Luxemburg) S.A., 15  
 UBS Global AM (DE), *siehe* UBS Global Asset Management Deutschland  
 UBS Global Asset Management (Deutschland) (UBS-DE), 3–7, 10, 11, 13, 14, 22, 23, 38, 39, 46–48  
 UBS Global Asset Management (UBS-GAM), 4, 6, 7, 13, 15–20, 22–25, 28, 30, 32, 33, 36, 38, 47–49  
 UBS Global Asset Management (UK) (UBS-GB), 7, 36, 48  
 UBS Global Asset Management Deutschland (UBS Global AM (DE)), 3–7, 10, 13–15, 17–23, 25, 26, 35–40, 44–46, 49  
 UBS Invest (UBS-I), 3–7, 9–11, 13–15, 17, 22, 23, 25, 34, 38, 39, 42, 46, 48, 49  
 UBS Paine Webber, 43  
 UBS Private Banking (UBS-PB), 9, 16  
 UBS Private Banking Deutschland (UBS-PBD), 11–13, 15, 16, 20, 22–24, 34, 36, 37, 39, 40, 46, 48, 49  
 UBS Realty Investors, 7  
 UBS Timber Investors, 7  
 UBS Warburg (UBSW), 11, 13, 16, 20, 22, 23, 34, 36, 39, 43, 49  
 UBS-DE, *siehe* UBS Global Asset Management (Deutschland)  
 UBS-I, *siehe* UBS Invest  
 Ueki, H., 42  
 Unno, N., 42
- V3-Portfolio, 34, 36, 39  
 Valmod, 32  
 Value at Risk (VaR), 38  
 VaR, *siehe* Value at Risk  
 VIFA Pensionsfonds AG, 7  
 Vintzel, Lisa, 43  
 virt-x, 8  
 Visio, 36  
 Volume Weighted Average Price (VWAP), 34  
 VWAP, *siehe* Volume Weighted Average Price
- WACC, *siehe* Weighted Average Cost of Capital  
 Walsh, Mike, 43  
 Wang, Lin, 43  
 Weighted Average Cost of Capital (WACC), 31  
 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), 44  
 West, Richard, 41, 42, 50  
 WGZ-Bank, 40  
 Wirth, Karl, 12, 15, 36, 49  
 Wolff, Christine, 43  
 Wong, Geoffrey, 41, 42  
 WpHG, *siehe* Wertpapierhandelsgesetz  
 Yates, Paul, 42