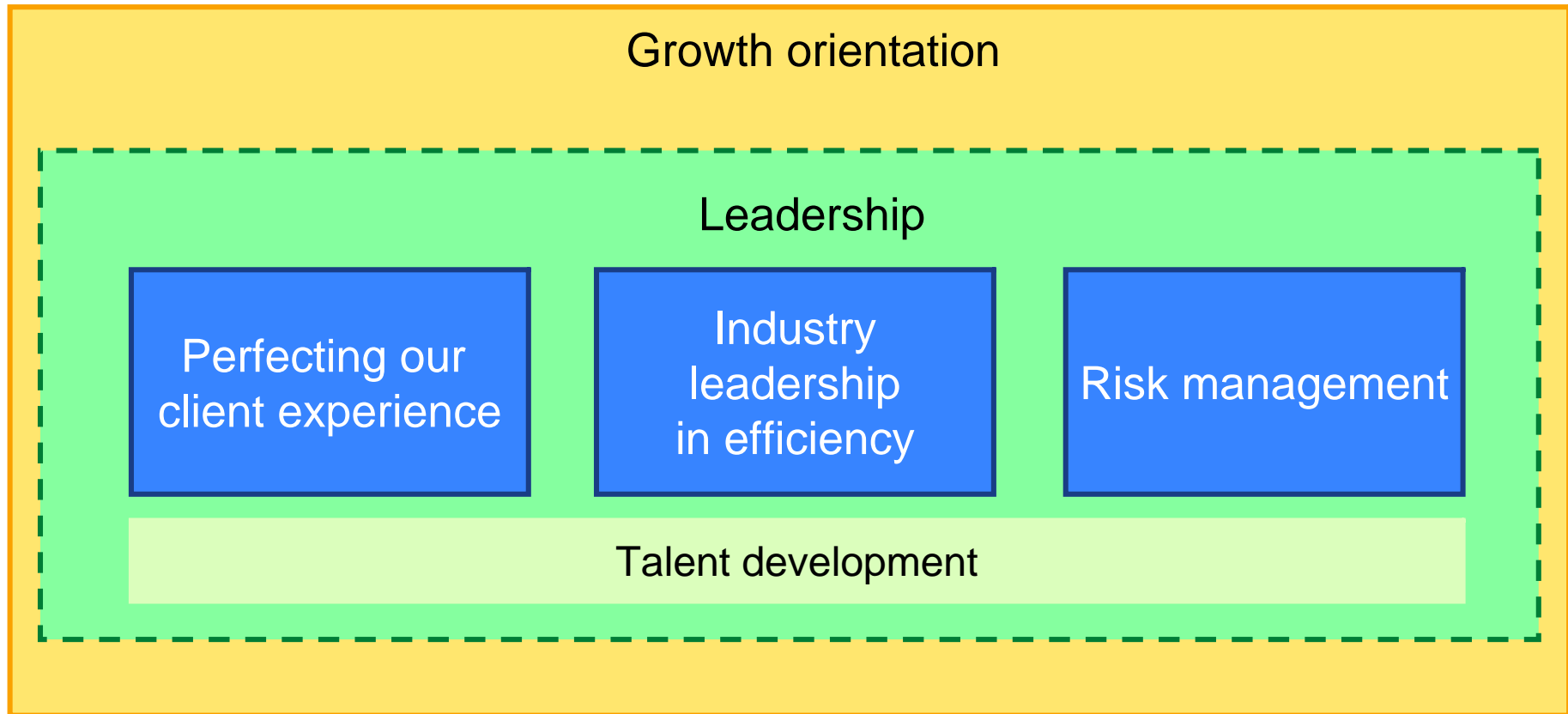


Controlling als Treiber nachhaltigen Wachstums

*Anton Stadelmann, CFO UBS Global Wealth Management &
Business Banking, Mitglied des UBS Group Managing Boards*

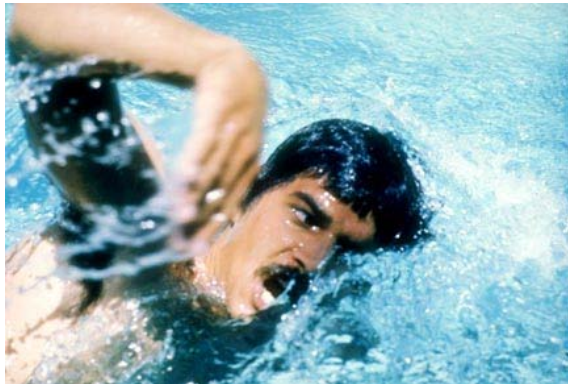
UBS Global WM&BB—Strategie

Wir wollen nachhaltig überdurchschnittlich wachsen

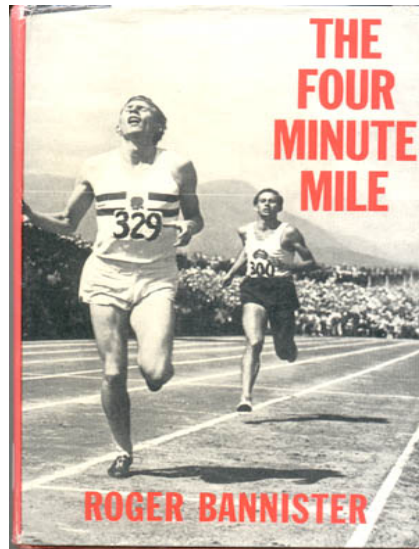


It's all about Change

If you don't go forward you go backward!



- ◆ Today, gold medal winner **Mark Spitz** would not even qualify for the Olympic Games



- ◆ Today, **Roger Bannister** would finish 100m behind the world's bests



- ◆ Today, **the Commodore 64**, million seller of the 80ties, could not even compete with a digital camera in terms of memory

The Leadership Challenge

By Mike Twohy



Well managed ... and how well led?

Management

- ◆ Control complexity
- ◆ Develop plans
- ◆ Allocate resources
- ◆ Organize & staff
- ◆ Solve problems
- ◆ Monitor people and processes

Leadership

- ◆ Create and prepare for change
- ◆ Set direction, model the way
- ◆ Inspire a shared vision
- ◆ Align people
- ◆ Create commitment
- ◆ Enable others to act
- ◆ Encourage the heart
- ◆ Promote active mutual support

Unternehmertum

Um unternehmerisches und innovatives Denken und Handeln zu fördern, haben wir ...

ENGAGE	... den Mitarbeitenden Verantwortung gegeben, damit sie ihre Leistung maximieren können
ENABLE	... den Mitarbeitenden die nötige Transparenz verschafft, damit sie sachkundige Entscheide treffen können
REWARD	... die Leistungen objektiv gemessen und in einem transparenten Prozess fair honoriert
ALIGN	... die Funktionen und Prozesse so ausgerichtet, dass sie auf die gleichen strategischen Ziele ausgerichtet sind

ENGAGE	
ENABLE	
REWARD	
ALIGN	

'Engage'—Delegation von Verantwortung

Unternehmerkultur erfordert eine erhöhte Delegation von Kompetenzen ...

Was verändert sich?

Delegieren von Kompetenzen betreffend:

- Personalbestand
- Ausbildung
- Marketing

Was bleibt zentral?

- ◆ **Strategische Initiativen** und **Projekte** mit zugehörigem Investitionsplan
- ◆ Prinzipien bezüglich **Kompensation** und **Beförderungen**
- ◆ Grundsätze des **Risiko-Managements** und der **Risiko-Kontrolle**

... während die zentrale Planung einiger Kernelemente für die strategische Führung unverändert wichtig bleibt

'Enable'—Transparente Performance Reports

ENGAGE	<input type="text"/>
ENABLE	<input type="text"/>
REWARD	<input type="text"/>
ALIGN	<input type="text"/>

Echte Leistung transparent dargestellt im Benchmarking-Verfahren

1

Transparente Bewertung für verschiedene Leistungsdimensionen

The screenshot shows a 'Performance Measurement & Benchmarking Report' with the following sections:

- 1. Performance Scorecard:** A table of Key Performance Indicators (KPIs) categorized by Dimension (Growth, Profitability, Productivity). It includes columns for Unit, Actual YTD, 2003, abs. Perf., Performance, Weighting, Current, and Prev. month. Callout 1 highlights the KPI list, and callout 2 highlights the performance data columns.
- 2. Historical Development of Key Performance Indicators:** Six bar charts showing YTD performance for NNM (CHFbn), NR (CHFmn), ROA (bp), NNM / Avg CA (CHFmn), TDC (CHFmn), and Performance Index (%). Callout 3 highlights the overall market performance metrics at the bottom of the scorecard.
- 3. KPI- and Index-based Benchmarking:**
 - 3.1. KPI Benchmarking (crnt year performance):** A table showing Rank, Best, 2nd, and Average performance across five KPIs. Callout 4 highlights this table.
 - 3.2. Index Benchmarking (Act/Act performance):** A table showing Ranking of Entities (1-5) with Current and Previous Month performance percentages. Callout 3 highlights this table.

2

Bewertung der laufenden Performance gegenüber Vorjahr

3

Berechnung des Gesamt-Performance-Index und Peer-Ranking

4

KPI Performance gegenüber vergleichbaren Einheiten / Peers (intern)

'Enable'— KPI Framework

Ausgewogene Steuerung von Wachstum, Effizienz und Gewinn

Revenue	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Net New Money ◆ Return on Assets
Cost / Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Other Staff / Client Advisor ◆ Cost / Income adjusted for market performance
Profit	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pre-tax Profit

'Enable'—Leading & Lagging Indicators

Die Kombination von Zukunfts- und Vergangenheitsbetrachtung ermöglicht eine handlungsorientierte Sicht auf das Business

Leading Indicators

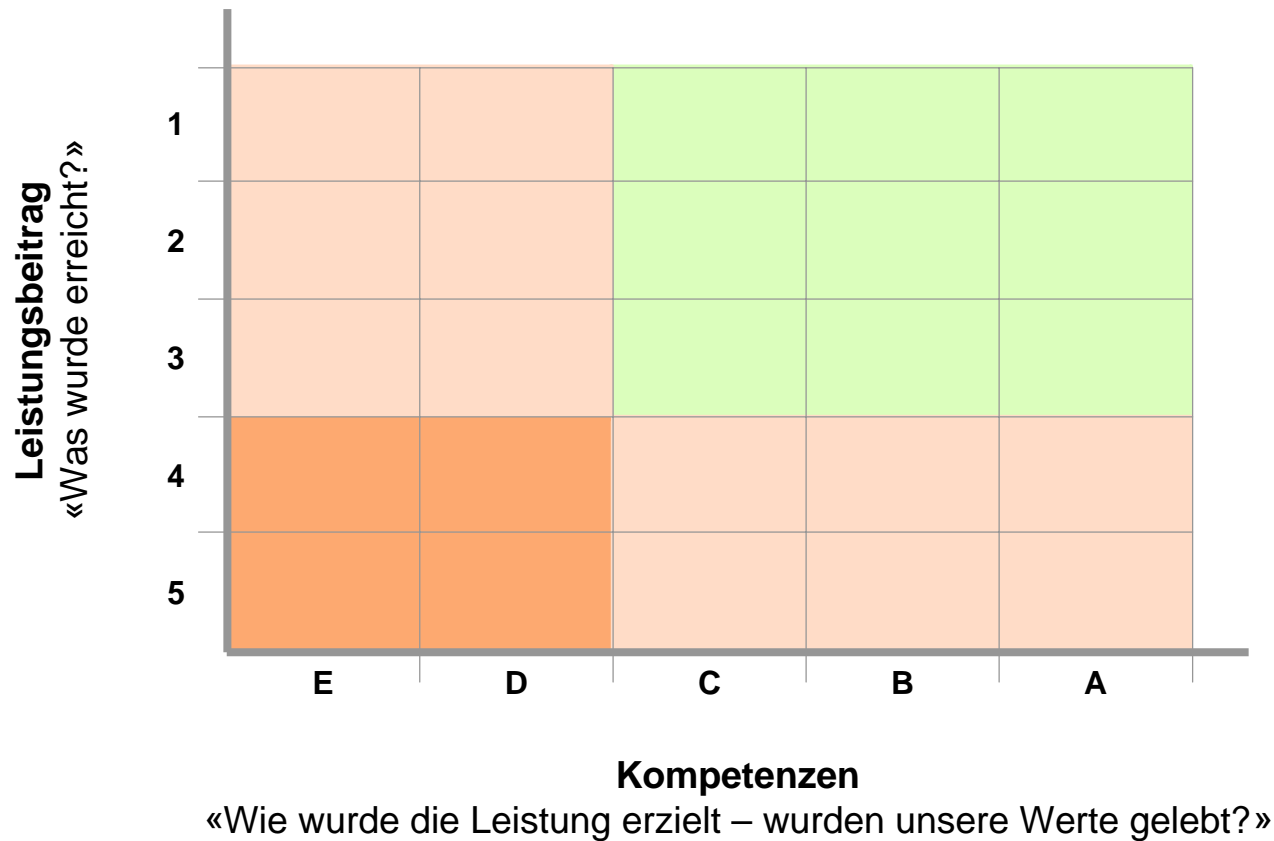
- ◆ Number of potential clients in prospect pipeline
- ◆ Prospects conversion rate
- ◆ Number of contacts with high priority clients
- ◆ Share of discretionary mandates in the client book
- ◆ Defection rate of existing clients

Lagging Indicators

- ◆ Return on Assets
- ◆ Total Invested Assets
- ◆ Net New Money
- ◆ Loan Volume
- ◆ Cost / Income ratio

'Reward'—Performance-Messung

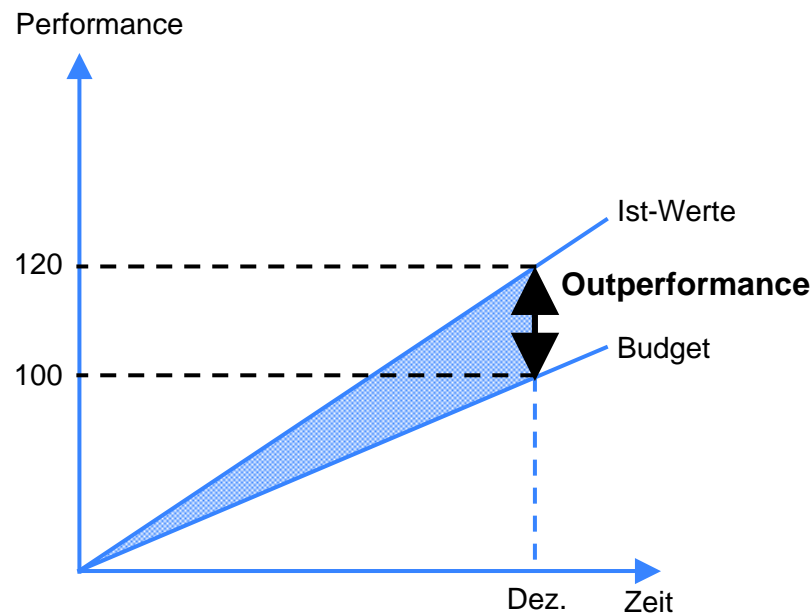
Im Jahresendprozess sind der Leistungsbeitrag und die Kompetenzen gleich wichtig



'Align'—Abschaffung des Budgets

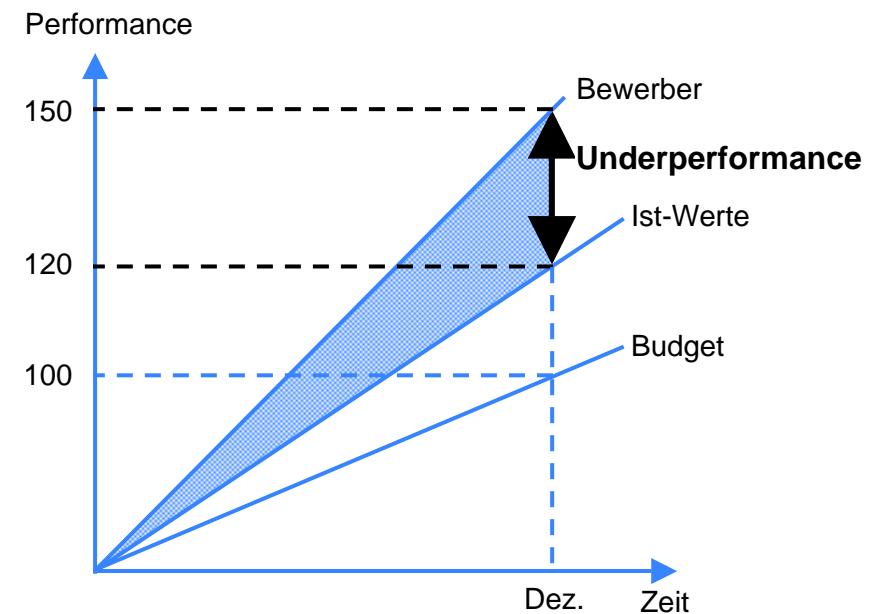
Ein erfolgreicher Bewerber schlägt nicht das Budget, sondern die Konkurrenz

Interne Sicht



Scheinbare Outperformance, da die tatsächlichen Resultate das Budget übertreffen

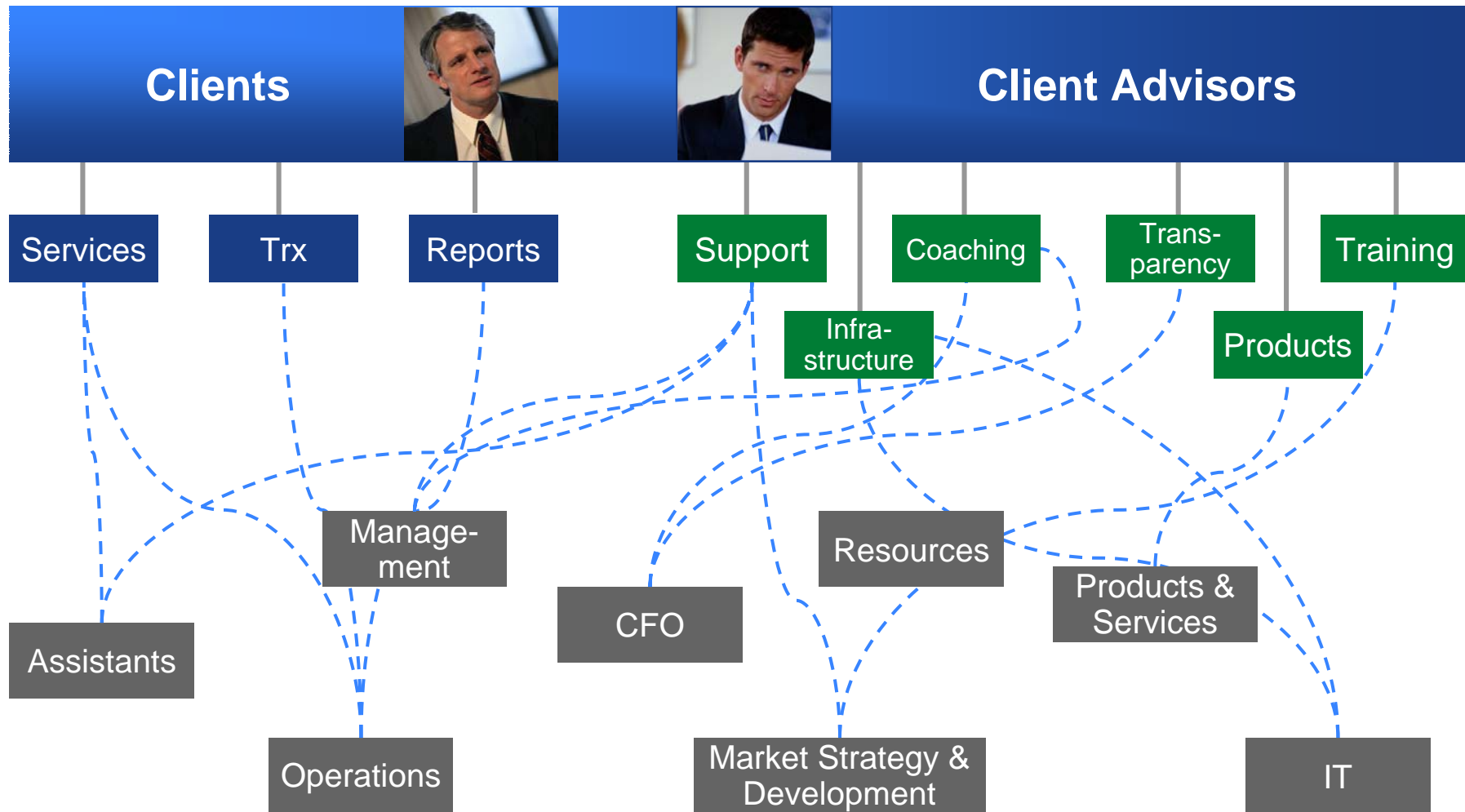
Sicht des Aktionärs



Verglichen mit dem Markt und den Resultaten der Konkurrenz handelt es sich in Wahrheit um eine Underperformance

"And the Back- and Middle-Offices?"

Increasing revenues and profits concerns us all ('Front-to-Back')

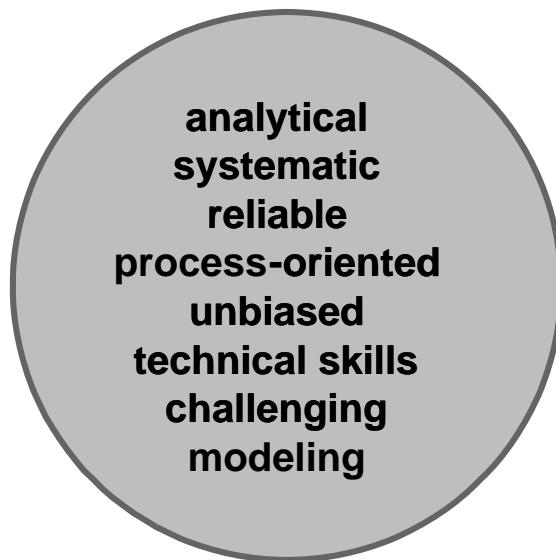




Our Role has changed, and our Profile as well

While our basic mandate remains unchanged, our day-to-day work requires a more consultative, cooperative approach

Job Profile 1998 – 2003



Job Profile 2003 – ...



We deliver Controlling Experience to our partners

With our Controlling Experience we ensure that our partners worldwide receive consistent top-notch services and products

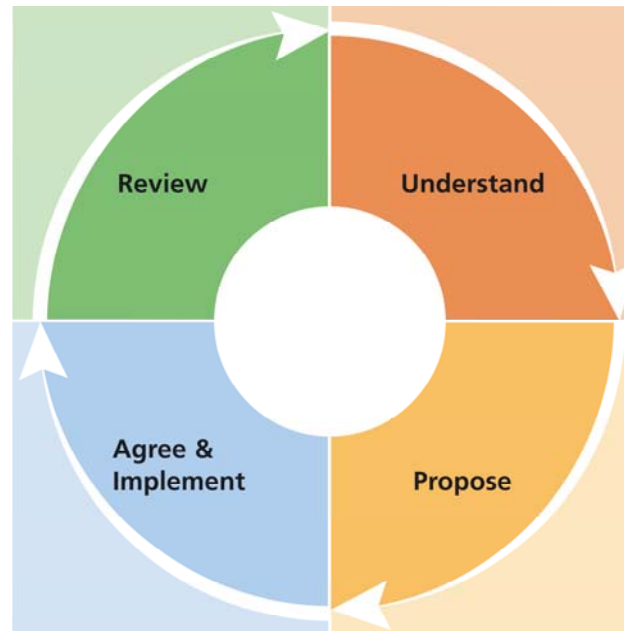
We think and act in opportunities

We keep client relationships active

We trigger off actions

We show commitment and conviction

We handle ad-hoc challenges efficiently



We know our clients

We listen to understand

We ask the right questions

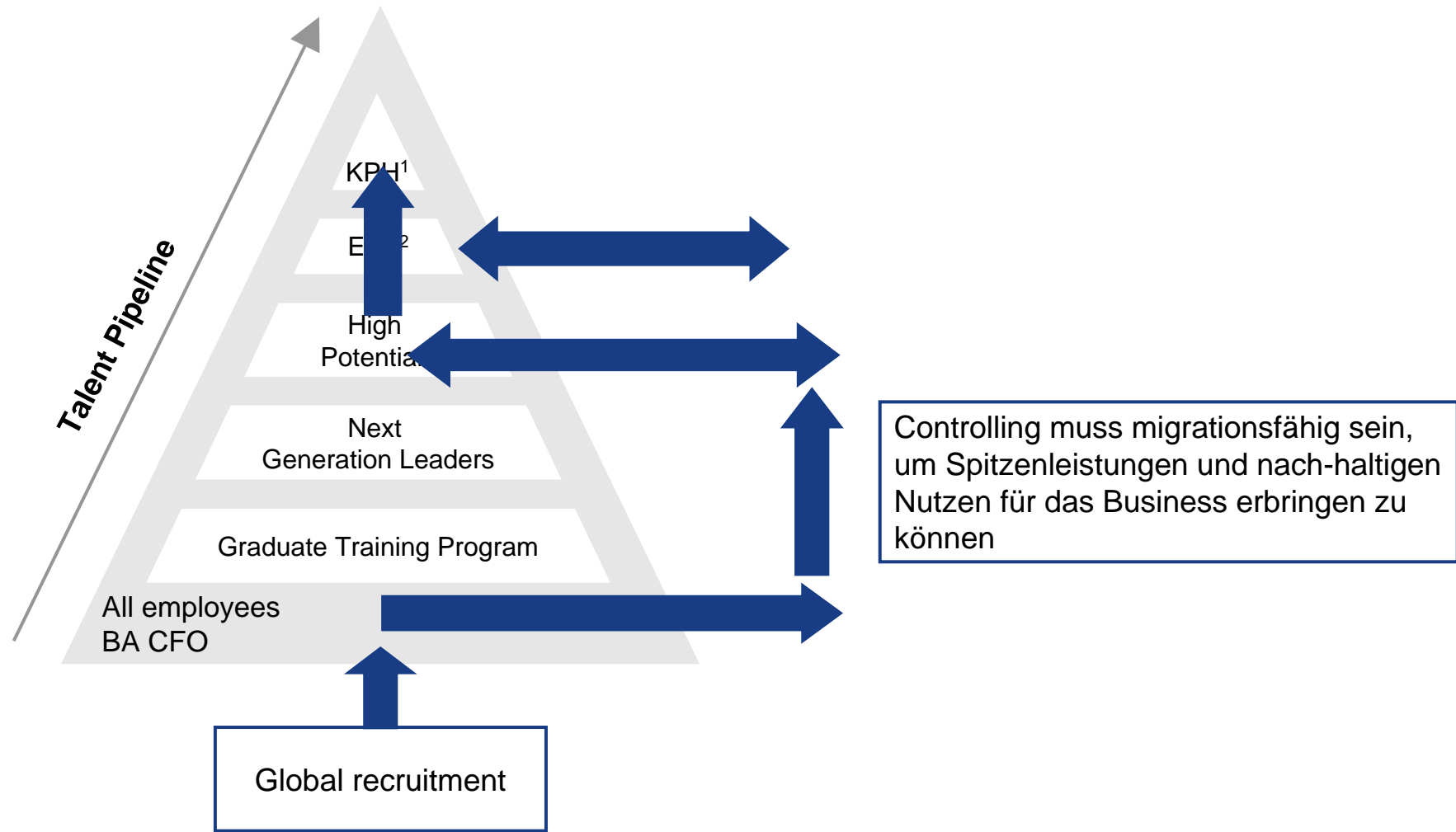
We provide transparency

We develop value-adding solutions

We use target group oriented communication

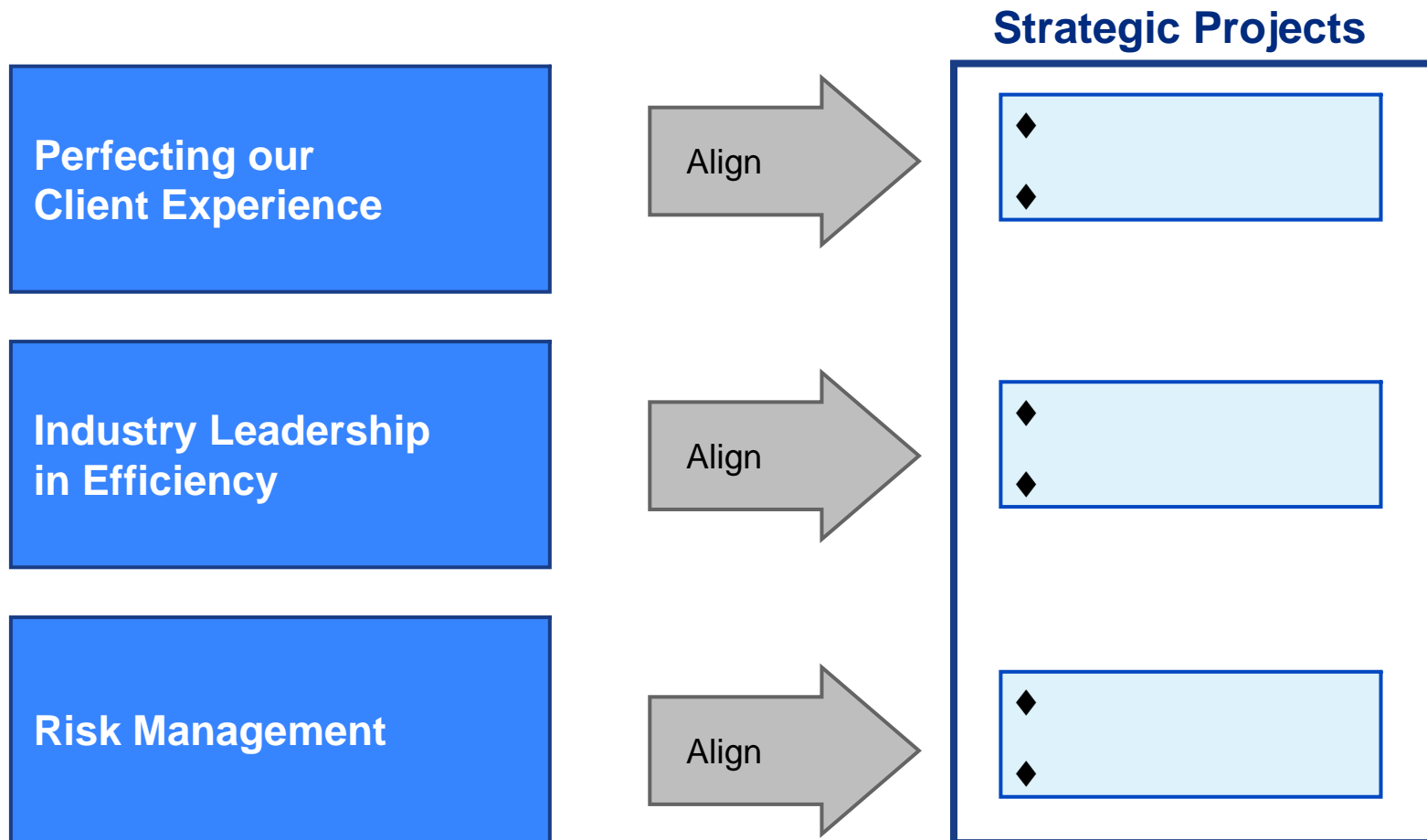
Talent Development

Systematische Entwicklung von Talenten, gezielte Migration innerhalb des gesamten Unternehmens



Strategy Execution

Strategische Initiativen und Projekte werden auf die drei Key Business Priorities ausgerichtet und systematisch überprüft



Manche Menschen
benutzen ihre Intelligenz
zum Komplizieren, andere
zum Vereinfachen.

Erich Kästner