

Julius Bär

ANSPRACHEN

anlässlich der Generalversammlung 2019
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 10. April 2019

Präsidialadresse

Daniel J. Sauter
Präsident des Verwaltungsrates

Ansprache

Bernhard Hodler
Chief Executive Officer

Es gilt das gesprochene Wort.

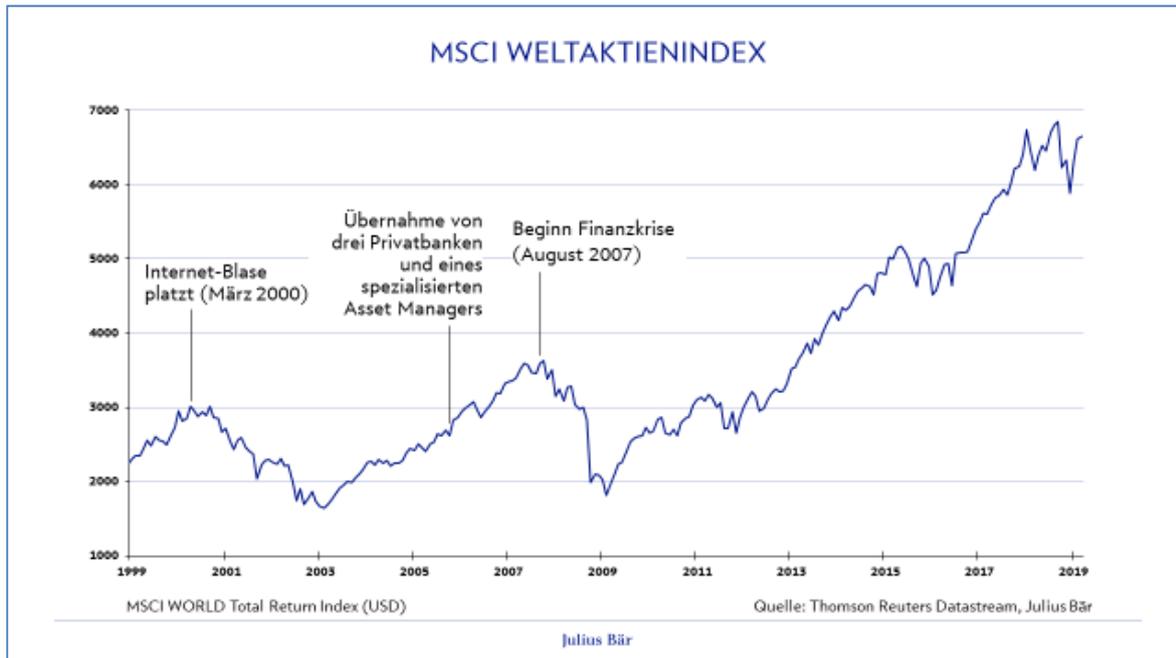
Präsidialadresse

Daniel J. Sauter, Präsident des Verwaltungsrates

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, verehrte Gäste,
liebe Kolleginnen und Kollegen des Verwaltungsrates,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Julius Bär Gruppe

An der heutigen Generalversammlung schauen wir nicht nur auf ein anspruchsvolles 2018 zurück. Der Rückblick wird diesmal etwas persönlicher sein und spannt sich über meine 12 Jahre als Mitglied des Verwaltungsrates, davon die vergangenen sieben als dessen Präsident. Ich möchte deshalb an meiner letzten Generalversammlung Bilanz ziehen über diese spannende und herausfordernde Zeit bei Julius Bär und am Schluss einen kurzen Blick in die Zukunft wagen.

Der heutige Tag ist aus einem weiteren Grund speziell: Nach fast 20 Jahren im Swiss Market Index (SMI) hat unser Titel heute in den SMI Mid Cap gewechselt. Mit dem Novartis-Spin-off Alcon wurde eine substantiell grösser kapitalisierte Gesellschaft neu in den SMI aufgenommen. Der SMI umfasst die 20 grössten Unternehmen gemessen an ihrer Marktkapitalisierung und der Liquidität der Aktie. Hinter dieser Indexveränderung steht also ein reines Grössenkriterium und nicht ein Qualitätskriterium. Mit der Aufnahme von Julius Bär in den SMI Mid Cap, der die nächstgrössten 30 Schweizer Unternehmen vereint, wird unser Unternehmen zu einem Schwergewicht in diesem für Anleger wichtigen Aktienindex.

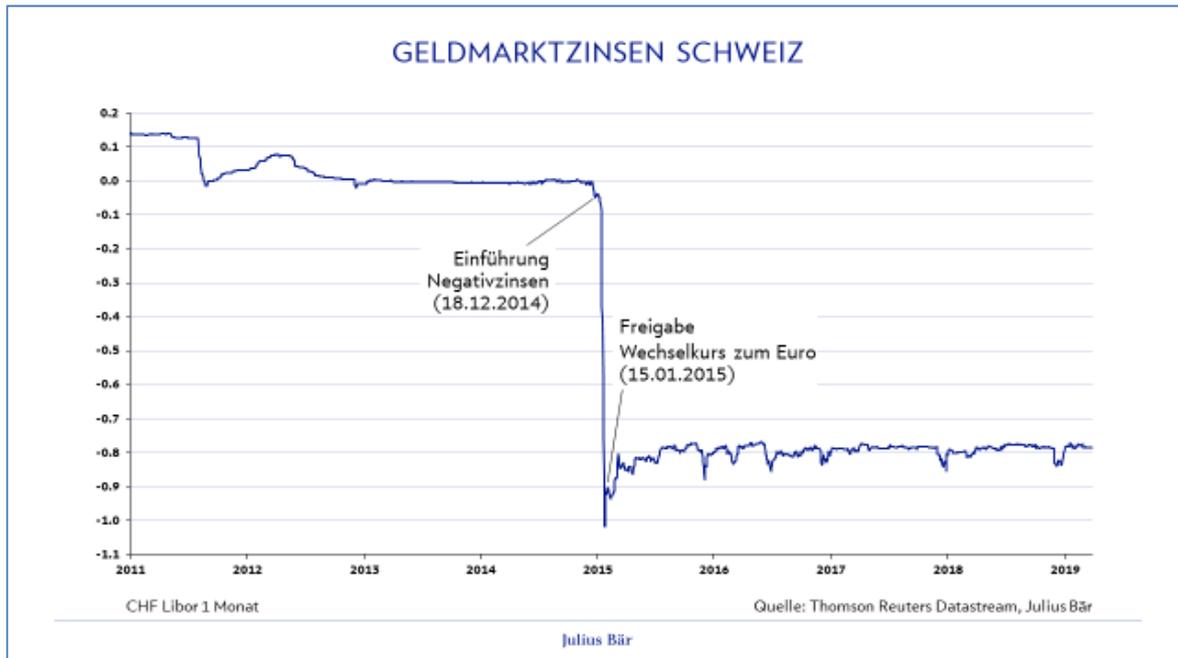


Blenden wir in den Herbst des Jahres 2005 zurück: Anleger und Aktienkurse hatten sich etwas vom Trauma der geplatzten Internet-Blase des Jahres 2000 erholt, die Weltwirtschaft lief wieder ordentlich und Julius Bär gab die 6 Milliarden Franken schwere Übernahme von drei Privatbanken sowie eines spezialisierten Asset Managers von UBS bekannt. Mit dieser Transaktion begann die eigentliche Transformation der Julius Bär Gruppe weg von einer rein schweizerischen Privatbank hin zu einer global agierenden Vermögensverwaltungsbank. Die anspruchsvolle und sehr erfolgreiche Integration dieser übernommenen Banken wurde damals übrigens von unserem heutigen CEO, Bernhard Hodler, geleitet. Das günstige Wirtschaftsumfeld und die weltweit boomenden Märkte sorgten für willkommenen Rückenwind.

Als ich an der Generalversammlung im April 2007 in den Verwaltungsrat gewählt wurde, sah alles nach einer unbeschwerten und bequemen Fahrt im Schnellzug des grössten reinen Vermögensverwalters der Schweiz aus. Doch alles kam anders.

Dass der spekulativ aufgeblähte amerikanische Immobilienmarkt den internationalen Bankensektor so stark in Mitleidenschaft ziehen konnte, hätte damals wohl niemand erwartet.

Heute, über zehn Jahre nach dieser Krise, hat sich der Sektor noch immer nicht ganz erholt:



- Die Rettung unzähliger Banken resultierte in einer massiv steigenden Staatsverschuldung. In Europa spitzte sich der Vertrauensverlust an den Märkten bis 2009 weiter zu einer Schulden- und Euro-Krise der Superlative zu. Die notfallmässige Rettung Griechenlands durch die Eurostaaten ist uns allen noch in lebhafter Erinnerung. Der dadurch ausgelöste Aufwertungsdruck auf den Schweizer Franken veranlasste die Schweizerische Notenbank SNB, ab 2011 den Wechselkurs zum Euro bei 1.20 Franken zu stabilisieren. Diesem Druck standzuhalten, erwies sich für die Nationalbank als zunehmend schwierig. Ende 2014 wurden Negativzinsen eingeführt und die Wechselkursbindung Mitte Januar 2015 von einem Tag auf den anderen aufgegeben. Diese Negativzinsen lasten unverändert auf dem Schweizer Bankensektor und machen es fast unmöglich, für die Kunden bei geringer Risikobereitschaft eine positive Rendite zu generieren.

EHEMALIGES GRENZÜBERSCHREITENDES US-GESCHÄFT

5. FEBRUAR 2016

Vergleich mit dem US-Justizministerium

4. FEBRUAR 2019

Ende der aufgeschobenen Anklage, vollständige Abweisung aller Anklagepunkte

Julius Bär

- Die Vereinigten Staaten waren im Umgang mit den Banken nicht zimperlich. Baer Stearns wurde zwangsverkauft und Lehman Brothers in den Konkurs geschickt. Nicht-US-Banken wurden unerbittlich auf unlautere Geschäftspraktiken hin untersucht – Schweizer Bankkundengeheimnis hin oder her. Julius Bär konnte dieses Kapitel 2016 hinter sich bringen und vor rund drei Monaten erfolgreich und endgültig abschliessen: Alle erhobenen Anklagepunkte von 2016 wurden nach Ablauf der damals vereinbarten Dreijahresfrist formell abgewiesen.

STEUERTRANSPARENZ IM GRENZÜBERSCHREITENDEN GESCHÄFT

13. MÄRZ 2009

Übernahme der OECD-Bestimmungen zur Amtshilfe in Steuersachen

MAI 2014

Grundsätzliche Zustimmung zum Automatischen Informationsaustausch in Steuersachen

HERBST 2018

Erster Datenaustausch zwischen Partnerstaaten

Julius Bär

- 2009 drohte die OECD mit dem Eintrag der Schweiz auf schwarzen Listen – mit der Folge, dass die Schweiz schliesslich die OECD-Bestimmungen zur internationalen Amtshilfe in Steuersachen übernahm und 2014 dem Automatischen Informationsaustausch in Steuersachen zustimmte. Im Herbst letzten Jahres wurden dazu erstmals Daten mit den Partnerländern ausgetauscht. Seither herrscht im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft vollständige Steuertransparenz.

Während dieser gravierenden Finanzkrise vermied Julius Bär dank gutem Risikomanagement erfolgreich Ausfälle auf der Kredit- wie auf der Anlageseite. Zu keinem Zeitpunkt musste Julius Bär staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen und erwirtschaftete durch alle Krisenjahre hindurch substanzielle Gewinne. Ein Umstand, auf den nicht nur ich, sondern das ganze Unternehmen sehr stolz ist.

Uns wurde bewusst, dass die Branche vor einem fundamentalen Wandel stand. Neben erhöhter Transparenz brachte die Krise eine Flut von neuen Regulierungen – hauptsächlich zum Schutz der Kunden –, allerdings verbunden mit enormen Kosten.

REAKTION AUF DIE FINANZKRISE

SPEZIALISIERUNG

Aufteilung des Private-Banking- und Asset-Management-Geschäfts per 1. Oktober 2009

WACHSTUM

Wachstumsstrategie ab Oktober 2009

Julius Bär

Um unter diesen Umständen weiterhin erfolgreich zu sein und dem stetig steigenden Margendruck zu begegnen, entschieden wir uns, die Bank ausschliesslich auf die reine Vermögensverwaltung auszurichten und uns – neben unseren angestammten Märkten – auf die schnell wachsenden aufstrebenden Märkte zu fokussieren. Dies ist uns über die letzten zehn Jahre sehr gut gelungen und zwar:

- Dank der *Spezialisierung* auf die Vermögensverwaltung für Privatkunden durch die Aufteilung des Private-Banking- und Asset-Management-Geschäfts Anfang Oktober 2009. Mit diesem Schritt eliminierten wir vorausschauend den Konflikt zwischen diesen beiden Geschäftsfeldern im Interesse unserer Kunden.
- Und dank der fast zeitgleichen Übernahme der Privatbank ING Bank (Schweiz), als Auftakt zu einer erfolgreichen und nachhaltigen *Wachstumsstrategie*, begleitet von der systematischen Ausweitung unserer Angebotspalette für vermögende Privatkunden und der bereits erwähnten geographischen Expansion in aufstrebende Wachstumsmärkte.

Im April 2012 wurde ich von Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, auf Vorschlag meiner Kollegen zum Präsidenten des Verwaltungsrates gewählt. Mein Vorgänger Raymond Bär blieb – und bleibt – der Gruppe aber als Ehrenpräsident eng verbunden. Mit diesem Schritt war der kontinuierliche Wandel von einem traditionellen

Familienunternehmen zu einer reinen Publikumsgesellschaft auch formell abgeschlossen.

Aus geschäftlicher Sicht stand der anspruchsvollste Teil der Transformation der Julius Bär Gruppe aber erst noch bevor.

Während der Boomjahre vor der Finanzkrise hatten international tätige Banken substanzielle Aktivitäten im grenzüberschreitenden Privatkundengeschäft aufgebaut, die aber angesichts der stark gestiegenen regulatorischen Anforderungen auf Grund ihrer sub-kritischen Grösse oft nicht mehr profitabel zu betreiben waren. Bedeutende Wealth-Management-Einheiten wurden von diesen Banken abgestossen und boten uns hervorragende Wachstumsmöglichkeiten.

QUANTENSPRUNG 2012

**ÜBERNAHME DES INTERNATIONALEN WEALTH-MANAGEMENT-GESCHÄFTS
VON MERRILL LYNCH**

Ankündigung:	13. August 2012
Abschluss:	September 2015
Wachstum:	CHF 59 Milliarden zusätzliche verwaltete Vermögen

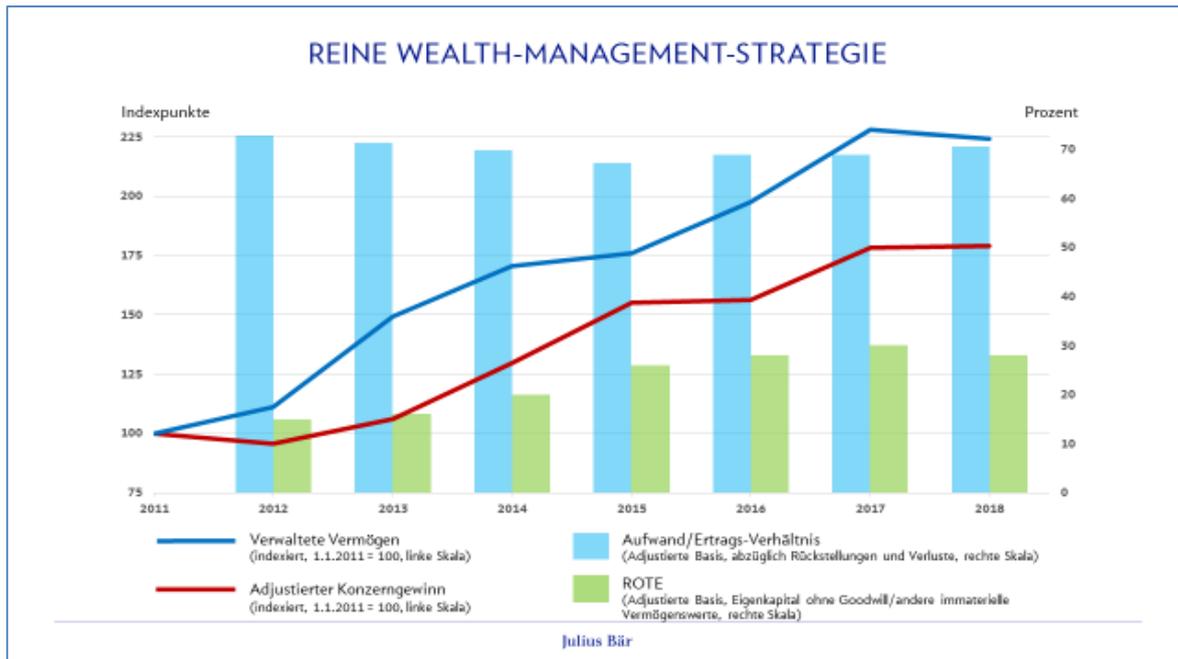
Julius Bär

Am 13. August 2012 konnten wir die Akquisition des internationalen Wealth-Management-Geschäfts von Merrill Lynch ausserhalb der Vereinigten Staaten und Japans bekanntgeben. Was am Markt als mutiger und anfänglich riskanter Schritt gesehen wurde, sollte sich für unsere Gruppe als ein sehr erfolgreicher Quantensprung erweisen.

Durch diese Transaktion konnten wir die Präsenz unserer Gruppe in etablierten Märkten und neuen Wachstumsmärkten substantiell steigern. Die Übernahme von

Tausenden von Kunden mit total 59 Milliarden Franken verwalteter Vermögen brachte uns überdies bedeutende Skaleneffekte.

Unser Engagement und Mut haben sich gelohnt! Die komplexe Integration konnte Ende Januar 2015 unter Einhaltung der von uns gesetzten Ziele und Vorgaben erfolgreich abgeschlossen werden.



Wir sind unserer reinen Wealth-Management-Strategie über all die Jahre treu geblieben, und diese Treue hat sich mehr als bewährt: So sind die verwalteten Vermögen, in der Grafik als blaue Linie dargestellt, seit der Merrill-Lynch-Transaktion stetig gestiegen, mit einer marktbedingten Stagnation im letzten Jahr. Parallel dazu hat der adjustierte Konzerngewinn kontinuierlich zugenommen, in der Grafik als rote Linie dargestellt, und erreichte letztes Jahr einen Rekordwert. Trotz der durch die zunehmende Regulierungsdichte verursachten Kosten, weltweit über 3 000 neu geschaffenen Arbeitsplätzen, steigenden Investitionen in die Digitalisierung und massiver Ausweitung unseres Produktangebots, konnten wir das Aufwand/Ertrags-Verhältnis, in der Grafik als blaue Balken dargestellt, in einer engen – auch im Vergleich zu unseren Mitbewerbern tieferen – Bandbreite halten. Gleichzeitig erwirtschafteten wir eine ansprechende Rendite auf dem tangiblen Eigenkapital, dargestellt als grüne Balken, die einen Konkurrenzvergleich nicht zu scheuen braucht.

Wir alle können stolz sein auf das Unternehmen! Wir haben es gut und sicher durch die Turbulenzen der letzten Jahre navigiert.

Blick in die Zukunft

Lassen Sie mich nach diesem Rückblick einen Blick in die Zukunft werfen.

HERAUSFORDERUNGEN

FINANZKRISE – VORBEI, ABER NOCH NICHT AUSGESTANDEN

- Fortgesetzt expansive Notenbankpolitik
- Zunehmende Verzerrungen an den Kapital- und Aktienmärkten
- Die Last des starken Frankens

Julius Bär

Die Folgen der Finanzkrise wirken immer noch nach. Die expansive Geldpolitik der wichtigen Notenbanken, die hemmungslose Verschuldung – wohlgernekt zu Lasten nachfolgender Generationen –, lassen die Investoren zunehmend vorsichtiger agieren. Das billige Geld scheint zunehmend unverzichtbar zu sein, nicht nur für Staaten mit ihrer rekordhohen Schuldenlast, sondern auch für Unternehmen, für die ein allfälliger Anstieg der Zinsen zu einer erheblichen Schmälerung der Gewinne führen kann.

Diese Faktoren haben Investoren in den letzten Monaten zu grösserer Vorsicht gemahnt, speziell bei ihrem Engagement in Aktien der Finanzindustrie. Die Kursentwicklung der Banken zeigt dies deutlich.

Nicht ignoriert werden darf auch die Tatsache, dass Schweizer Banken wahre Exportchampions sind. Dienstleistungen, die z.B. in unserer Bank weiterhin zum grössten Teil in der Schweiz produziert werden, generieren vorwiegend Erträge in US-Dollar und Euro, jenen Währungen also, in denen unsere Kunden den grössten Teil

ihrer Vermögen halten. Ein starker Franken wirkt sich da genauso negativ aus wie bei der Schweizer Uhren- oder Maschinenindustrie.

Julius Bär hat sich dieser Herausforderung aber erfolgreich gestellt, indem sich das Unternehmen noch mehr fokussiert, die Prozesse fortlaufend überarbeitet und optimiert sowie neue Technologien zur laufenden Effizienzsteigerung einsetzt. Skaleneffekte und strukturelle Kostensenkungen sind die wichtigsten Instrumente und Massnahmen, um die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig zu sichern und zu steigern.

HERAUSFORDERUNGEN

TECHNOLOGIE UND FINANZDIENSTLEISTUNGEN

- Start-ups in Nischenbereichen
- Kooperation statt Konkurrenz
- Mitgliedschaft bei *F10 FinTech Incubator & Accelerator*

F10 FINTECH
INCUBATOR &
ACCELERATOR

Julius Bär

Die digitale Durchdringung von immer mehr Anwendungsbereichen wird zweifellos weiter zunehmen. Allerdings ist die Entwicklung bisher weniger disruptiv verlaufen als befürchtet. Statt Konkurrenz herrscht Kooperation. Viele auf Finanz- oder Regulierungsbereiche spezialisierte Start-ups bewirtschaften interessante Nischenanwendungen oder Nischenprodukte. Z.B. über den *F10 FinTech Incubator & Accelerator* ist Julius Bär eng mit diesem neuen Ökosystem verbunden und hat verschiedene Lösungen getestet oder bereits implementiert.

Eine Applikation, die Vermögensverwalter wie Julius Bär obsolet machen würde, ist aber nicht in Sicht. Doch mit grosser Wahrscheinlichkeit wird auch das Vermögensverwaltungsgeschäft in ein paar Jahren ganz anders aussehen als heute.

Julius Bär treibt die technologische und digitale Transformation zielstrebig voran. Ein Element wird es jedoch nie in digitaler Form geben: die persönliche Interaktion und Beziehung mit unseren Kunden sowie die daraus resultierende Vertrauensbasis. Deshalb erachten wir unser Geschäftsmodell der individuellen und sehr persönlichen, umfassenden Vermögensverwaltung als zeitlos und investieren nicht nur in digitale Lösungen, sondern sehr stark auch in unsere Mitarbeitenden. Dies führt zu einer Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit zu einer starken und langfristigen Kundenbindung.

HERAUSFORDERUNGEN

TECHNOLOGIE UND WELTWIRTSCHAFT

- Fundamentale Veränderungen in vielen Wirtschaftszweigen
 - Automatisierung und Vernetzung
 - Künstliche Intelligenz
 - Maschinelles Lernen
- Zweite, technologische Globalisierungswelle
- Vormachtstellung der Wirtschaftsmächte im Umbruch

Julius Bär

Ungeahnte Veränderungen wird Technologie auch für die Wirtschaft im Allgemeinen und die weltweite Arbeitsteilung im Speziellen haben. Die fortschreitende Automatisierung im Verbund mit künstlicher Intelligenz, maschinellem Lernen und unbegrenzter Vernetzung wird global ganze Industrie- und Dienstleistungszweige revolutionieren. Diese Entwicklungen treffen auf eine Weltwirtschaft, die am Zenit der ersten Globalisierungswelle steht – und sich mit deren Auswirkungen schwertut. Die untere Mittelschicht westlicher Industrienationen haben als Verlierer der Globalisierung jüngst viel politisches Gehör gefunden. Die handelspolitischen Attacken von US-Präsident Trump legen beredtes Zeugnis davon ab.

China wird im jüngsten Handelsstreit mit den Vereinigten Staaten früher oder später einlenken. Der betroffene Absatzmarkt Vereinigten Staaten ist zu bedeutend. Und der

zu recht kritisierte einseitige Technologietransfer hat lange genug gedauert, um das Reich der Mitte in dieser Hinsicht voranzubringen. Mittlerweile hat Asien und insbesondere China in vielen Bereichen fortgeschrittener digitaler Technologie die Nase vorn. Asien dürfte der eigentliche Profiteur dieser zweiten, technologisch getriebenen Globalisierungswelle werden, während sie dem Westen weiter zusetzen wird. Dazu kommt eine geopolitische Komponente: Die Schranken, die das Handelsabkommen vermeintlich setzen wird, hat China durch das globale Infrastrukturprojekt «One Belt, One Road» bereits verlassen. Zur zunehmenden wirtschaftlichen Dominanz gesellt sich ideologische Einflussnahme. Die Frage nach der Vorherrschaft in der Welt hat sich seit dem Fall des Eisernen Vorhanges noch nie so ernsthaft gestellt wie heute.

Es liessen sich noch viele Zukunftsthemen anführen, wirtschaftliche, gesellschaftliche und geopolitische, bis hin zum Klimawandel und dessen Folgen für Planet und Menschheit.

Die Frage ist, wie behauptet sich Julius Bär in diesem Spannungsfeld?

Das Gerangel um wirtschaftliche und geostrategische Dominanz wird die erwarteten Anlagerenditen beeinflussen und damit unserer Anlagestrategie viel abverlangen. Unsere Kunden dürfen von uns Orientierung und ein professionelles Management der Risiken erwarten, was unsere Beratungs- und Lösungskompetenzen noch stärker fordern wird. Eine Konsequenz der grösseren Komplexität dürfte sein, dass wir uns noch klarer als bisher entscheiden müssen, in welchen Märkten wir welche Lösungen anbieten und wie stark wir dort präsent sein können und wollen. Unsere Unternehmensstrategie ist bereits heute darauf ausgelegt.

Ich bin überzeugt: Julius Bär ist gut aufgestellt, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern. Diese Zuversicht ruht ganz wesentlich auf unserem erfahrenen Managementteam unter der Führung unseres CEO Bernhard Hodler sowie unseren tollen Mitarbeitenden in der ganzen Welt. Der Geschäftsleitung und den über 6 500

Mitarbeitenden möchte ich im Namen des gesamten Verwaltungsrates meinen aufrichtigsten Dank für die hervorragende Leistung im vergangenen Jahr aussprechen. Ich bin sehr stolz auf das, was wir gemeinsam erreicht haben, und glaube fest, dass sich Julius Bär in Zukunft erfolgreich weiter entwickeln wird.

Sehr geehrte Damen und Herren, werte Aktionäre, ich danke Ihnen herzlich für die grosse Loyalität und Treue gegenüber unserem Unternehmen und gegenüber mir selber während der vergangenen 12 Jahre. Ich habe diese konstruktive Zusammenarbeit sehr geschätzt und freue mich, wenn Sie meinem Nachfolger dieselbe Unterstützung gewähren.

Damit übergebe ich das Wort unserem CEO und Konzernchef, Bernhard Hodler.

Ansprache

Bernhard Hodler, Chief Executive Officer

Sehr geehrte Damen und Herren

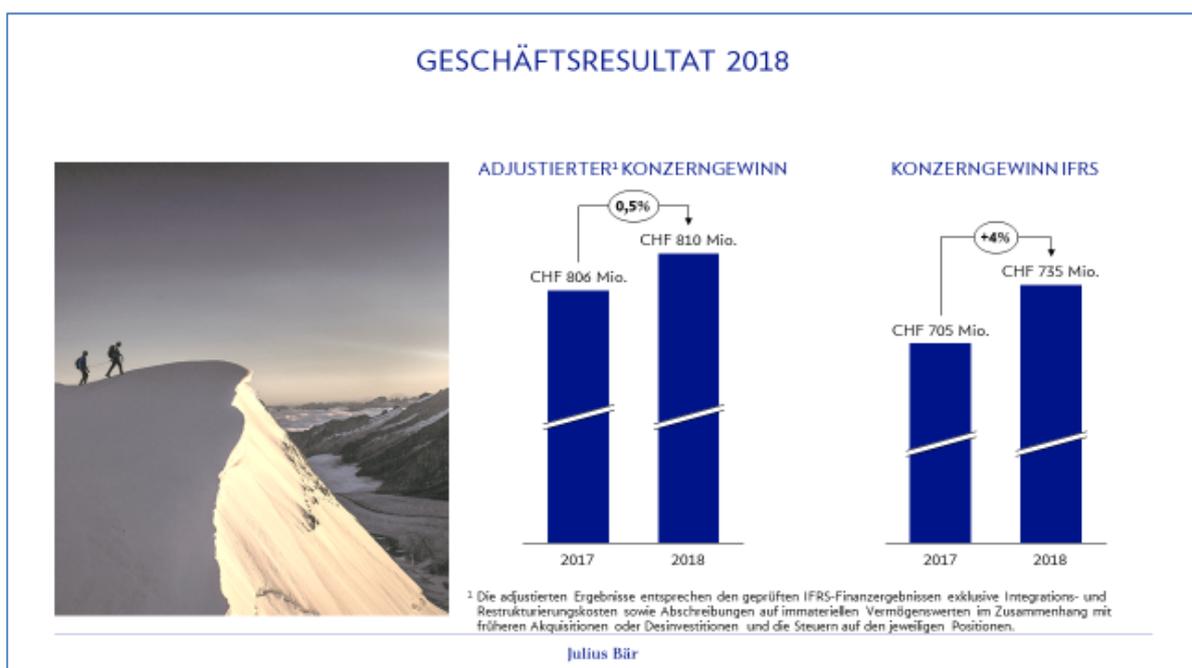
2018 war ein anspruchsvolles Jahr für die gesamte Finanzbranche. Julius Bär hat sich in diesem Umfeld zunehmend volatiler Finanzmärkte sehr gut behauptet:

- Wir haben 2018 den höchsten Gewinn in der Geschichte des Unternehmens erzielt,
- wir sind nach wie vor einer der profitabelsten Vermögensverwalter weltweit
- und wir durften uns über Netto-Neugeld von 17 Milliarden Franken freuen, eine im Marktvergleich sehr respektable Grösse.

Auf diese Leistung dürfen wir stolz sein.

Schauen wir uns diese Ergebnisse noch etwas genauer an:

Geschäftsergebnis 2018

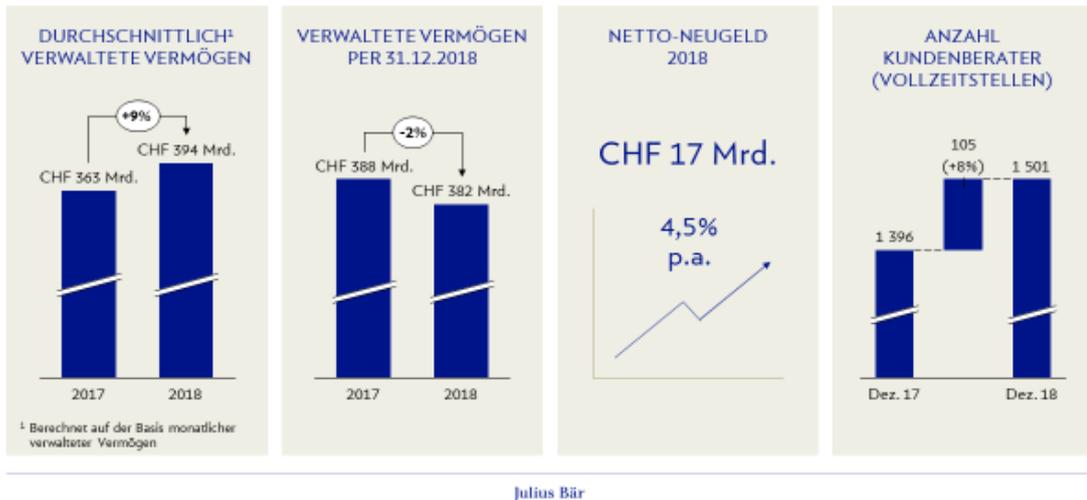


- Wir erwirtschafteten 2018 einen *adjustierten Konzerngewinn* von 810 Millionen Franken. Dies entspricht einer leichten Zunahme von 0,5% gegenüber 2017. Gemäss Rechnungslegung IFRS stieg der Konzerngewinn um 4% auf 735 Millionen Franken.



- Das negative Marktumfeld speziell in der zweiten Jahreshälfte lastete jedoch auf der Profitabilität der Gruppe. Das Aufwand/Ertrags-Verhältnis für das Gesamtjahr lag mit 70,6% über unserem Zielband. Dies widerspiegelt den starken Rückgang der *transaktionsbasierten Einnahmen* im zweiten Halbjahr.
- Auf diese Entwicklung haben wir bereits letztes Jahr reagiert und begonnen, die Kosten zu senken. Zusätzlich haben wir Anfang 2019 ein strukturelles Kostensenkungsprogramm lanciert, mit dem wir innert Jahresfrist die Kostenbasis um 100 Millionen Franken reduzieren werden. Einen Teil werden wir durch organisatorische und betriebliche Effizienzmassnahmen erreichen, einen weiteren Teil durch eine Reduktion des Mitarbeiterbestandes um netto 2%.

KENNZAHLEN DES GESCHÄFTSJAHRES 2018



- Im Vergleich mit den transaktionsbasierten Einnahmen hielten sich die *vermögensbasierten Einnahmen* 2018 mit einem Rückgang von nur 1% gut. Ohne die deutlich gesunkenen Beiträge unseres italienischen Vermögensverwalters Kairos wären sie um 8% gestiegen, im Einklang mit dem Anstieg der durchschnittlich verwalteten Vermögen.
- Dieser Anstieg der durchschnittlich verwalteten Vermögen kontrastiert mit dem Rückgang *der verwalteten Vermögen per Jahresende* um 2% auf 382 Milliarden Franken. Hauptgrund waren die Kursverluste an den Aktienmärkten speziell im Dezember 2018.
- Positiv zu den verwalteten Vermögen trug der *robuste Netto-Neugeldzufluss* bei. Dieser blieb trotz volatiler Finanzmärkte im Jahresverlauf sehr ausgewogen und erreichte über 17 Milliarden Franken. Dies ist der zweithöchste Zufluss in der Geschichte von Julius Bär. Der Netto-Neugeldzufluss war breit abgestützt und stammte sowohl aus den reiferen Märkten Europas als auch aus den Wachstumsmärkten.
- Diese erfreuliche Entwicklung unterstreicht die gute Mischung der von uns betreuten Märkte und die Strahlkraft unserer Marke, aber auch die Attraktivität von Julius Bär als bevorzugter Arbeitgeber für erstklassige Vermögensverwaltungs-Experten. So konnten wir 2018 wie in den Vorjahren unsere Basis erfahrener Kundenberater weiter ausweiten, um 105 Personen oder fast 8%.

STARKE KAPITALBASIS



BIZ-KERNKAPITALQUOTE: 12,8%

- Interne Untergrenze: 11%
- Regulatorisches Minimum: 8,1%

BIZ-GESAMTKAPITALQUOTE: 18,7%

- Interne Untergrenze: 15%
- Regulatorisches Minimum: 12,3%

Julius Bär

- Nachhaltiges und profitables Wachstum bleibt weiterhin unser Ziel. Dabei können wir uns auf eine starke Kapitalbasis stützen. Ende Dezember 2018 betrug unsere BIZ-Kernkapitalquote 12,8%, und die BIZ-Gesamtkapitalquote 18,7%. Auf diesem Niveau übertreffen die Kapitalquoten komfortabel die eigenen Untergrenzen der Gruppe von 11% bzw. 15% und sehr deutlich die regulatorischen Mindestanforderungen von 8,1% bzw. 12,3%.

Operative Massnahmen 2018



Operativ haben wir 2018 die *Fokussierung* der geografischen Präsenz von Julius Bär, unseres Angebots für Kunden und die technologische Transformation unserer Gruppe fortgesetzt.

So haben wir letztes Jahr eine *konsequente Überprüfung* der von uns bearbeiteten Märkte vorgenommen. Durch Investitionen oder Partnerschaften haben wir einerseits unsere Position in strategischen Märkten weiter gefestigt, so unter anderem in Brasilien, Deutschland, Grossbritannien, Thailand und Japan. Andererseits haben wir unsere physische Präsenz an Standorten wie Amsterdam, Panama und Peru beendet. Damit haben wir Komplexität reduziert und Kapazitäten freigesetzt. Zu unserer Marktabdeckung gleich noch mehr.

Weiter haben wir 2018 mit der Schaffung einer eigenen *Organisationseinheit für Externe Vermögensverwalter* unsere Kräfte für die Betreuung dieses wichtigen Segments gebündelt. Durch ein spezialisiertes Angebot werden wir unsere führende Stellung in diesem Bereich und dessen Beitrag zum Wachstum von Julius Bär weiter stärken.

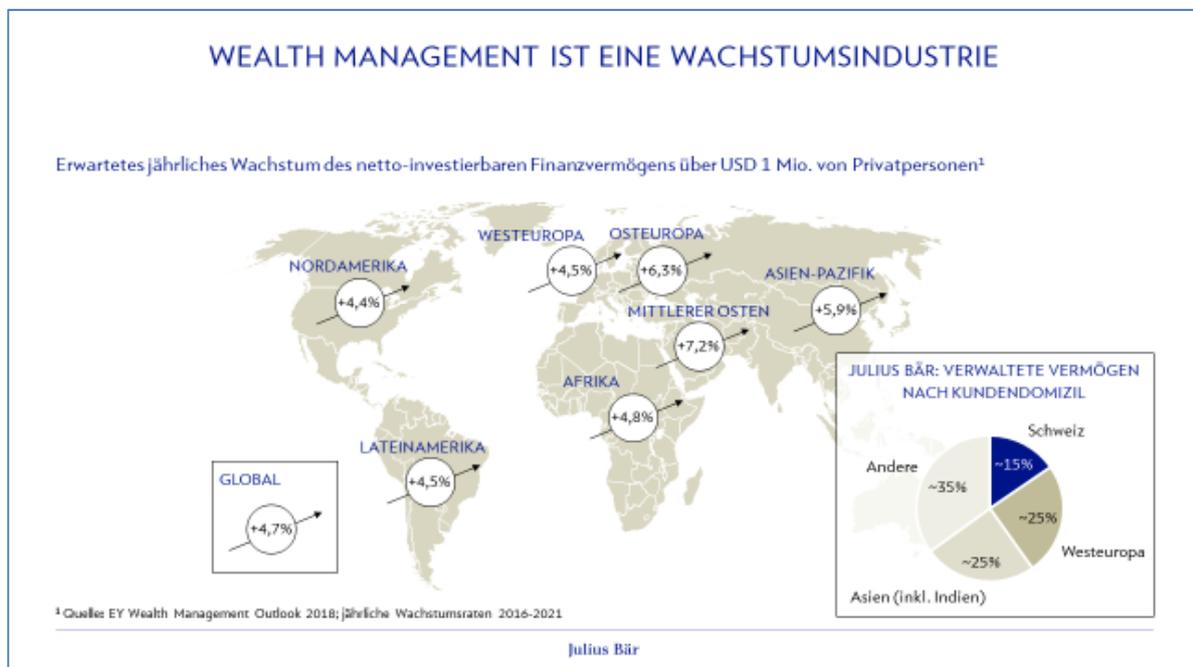
Drittens haben wir eine Reihe wichtiger Etappen auf unserem Weg der *technologischen Transformation* erreicht. Die bedeutendste ist der erfolgreiche Ersatz der

Kernbankenplattform in Asien. Sie ist der Grundstein für das zukünftige Wachstum in dieser Region. Darüber hinaus investieren wir weiterhin intensiv in die digitalen Schnittstellen zu unseren Kunden und die Tools für unsere Kundenberater. Dies wird auch in Zukunft eine Priorität bleiben.

Ein wichtiges Thema ist weiterhin das *Risikomanagement*. Ende 2019 wird die seit zwei Jahren laufende Aufwertung der Dokumentation aller Kundenbeziehungen abgeschlossen. Dies ermöglicht uns eine noch effektivere Risikokontrolle nach den höchsten Qualitätsmassstäben unserer Branche. Gleichzeitig schafft sie die Basis für eine noch zielgenauere Kundenbetreuung.

Umsetzung der Unternehmensstrategie

Mit diesen und weiteren Schritten haben wir letztes Jahr die Grundlagen geschaffen für die Umsetzung unserer Strategie für die nächsten drei Jahre. Darauf möchte ich jetzt etwas näher eingehen.



Wealth Management ist und bleibt eine *internationale Wachstumsindustrie*. Es wird erwartet, dass die Vermögen wohlhabender Privatpersonen weltweit jährlich um 4,7% wachsen werden – wobei das Wachstum in den aufstrebenden Märkten höher ausfallen

wird. Julius Bär ist hervorragend positioniert, um überdurchschnittlich von diesem Wachstum zu profitieren.

Unsere Strategie zielt darauf ab, unseren Kunden ein verbessertes Kundenerlebnis zu bieten, unsere Effizienz zu erhöhen und die Ertragskraft der Gruppe zu steigern.

Um dies zu erreichen konzentrieren wir uns auf drei Elemente. Das erste Element ist eine

Bewusste Marktfokussierung



Eine der grössten Stärken von Julius Bär ist unsere Kundennähe. Das haben jüngst Kundenbefragungen in verschiedenen Märkten bestätigt. Diese Kundennähe ermöglicht Kundenbeziehungen, die individuell, vielfältig und dauerhaft sind. Solche Beziehungen sind von Natur aus selektiv – sie erfordern gezielte Entscheidungen darüber, wo Investitionen den grössten Nutzen stiften.

Deshalb haben wir die von uns bearbeiteten Märkte in drei Kategorien eingeteilt:

Die *erste Kategorie* sind unsere 'Core' Märkte. Auf diese aktuell 17 Märkte entfallen rund zwei Drittel der von uns betreuten Vermögen. Sie zeichnen sich durch grosse Vermögensdichte aus. Diese wollen wir durch eine physische Präsenz von Julius Bär

und ein umfassendes, auf die lokalen Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenes Angebot erschliessen. In einigen 'Core' Märkten, wie etwa in der Schweiz, in Deutschland oder in Grossbritannien, sind wir schon sehr weit fortgeschritten. In anderen ist noch einiges an Arbeit nötig.

Die *zweite Kategorie* sind rund 20 Märkte, die wir weiter entwickeln möchten. Wir halten sie für attraktiv in Bezug auf Grösse, Wachstumsraten oder weil wir ein grosses, ungenutztes Potenzial sehen. Es können reife Märkte wie Japan oder aufstrebende Märkte wie Thailand sein. In diesen Ländern sind wir noch nicht so stark wie in den 'Core' Märkten. Hier wollen wir den besten Weg finden, um unsere Position zu stärken – mittels strategischer Partnerschaften, Gemeinschaftsunternehmen mit lokalen Anbietern oder einfach durch eine solide, länderspezifische grenzüberschreitende Strategie.

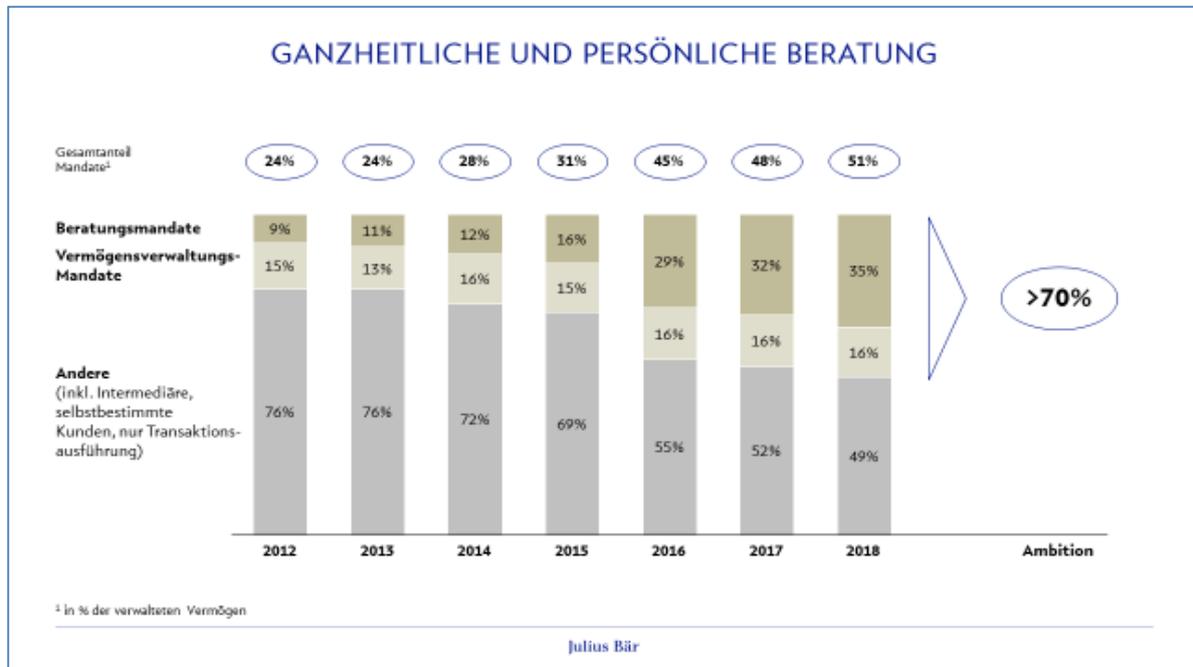
Einige der zu entwickelnden Märkte werden hoffentlich im Laufe der Zeit zu 'Core' Märkten werden. Zusammen bilden diese beiden Kategorien unsere *Fokusp Märkte*. Sie umfassen heute über 80% unserer verwalteten Vermögen.

Die *dritte Kategorie* schliesslich sind Märkte, in denen wir unsere Stellung halten möchten. Dabei profitieren wir von langjährigen Kundenbeziehungen. Diese bleiben wichtig und wertvoll, und wir werden unsere Kunden weiterhin mit grossem Engagement betreuen. In diesen Märkten werden wir jedoch verstärkt auf ein standardisiertes Angebot setzen.

Unsere Marktabdeckung werden wir kontinuierlich überprüfen. Wir wollen dadurch sicherzustellen, dass wir unsere Ressourcen dort einsetzen, wo es für unser Unternehmen als Ganzes am sinnvollsten und für unsere Kunden am wichtigsten ist.

Das zweite Element unserer Strategie umfasst die

Ganzheitliche und persönliche Beratung



Unsere Kundenbeziehungen zeichnen sich durch grosse Qualität und Intensität aus. Das detaillierte Wissen und der privilegierte Zugang zu unseren Kunden ermöglichen uns eine ganzheitliche Beratung, die Vermögensplanung, Vermögensverwaltung und Finanzierungslösungen beinhaltet. Diese Beratung ist auf den Kunden und seine spezifische Lebenssituation zugeschnitten und berücksichtigt seine Zukunftspläne und anstehenden Herausforderungen. Die resultierende Kundenzufriedenheit stärkt die Kundenbindung. Die damit verbundene Bereitschaft, ihre Zusammenarbeit mit uns zu vertiefen und unsere Dienstleistungen weiter zu empfehlen, ist ein Wachstumsmotor, den wir künftig systematisch nutzen wollen.

Ein Indikator dafür ist der steigende Anteil von Vermögensverwaltungs- und Beratungsmandaten. Dieser ist von 47,5% Ende 2017 auf 51% Ende 2018 gestiegen. Bis Ende 2021 soll dieser Anteil auf über 70% steigen. Dies ist ein ambitioniertes, aber realisierbares Ziel, das die Ertragsqualität der Gruppe weiter verbessern wird.

Das dritte Element unserer Strategie schliesslich ist die

Technologische und digitale Transformation

TECHNOLOGISCHE UND DIGITALE TRANSFORMATION

Kontinuierliche Investitionen in Digitalisierung:
Bessere Tools für Kunden und Fronteinheiten & Steigerung der Effizienz

z.B. DIGITALE BERATUNGSPLATTFORM

- Massgeschneiderte Anlagevorschläge
- Entsprechen den aktuellen regulatorischen Vorschriften
- Reflektieren die aktuelle Marktlage



Julius Bär

Diese dritte Dimension unserer Strategie ist der eigentliche Jungbrunnen von Julius Bär. Neue technologische und digitale Möglichkeiten eröffnen neue Wege wie Frontabteilungen unterstützt, Abläufe automatisiert und die Organisation effizienter gestaltet werden können. Technologie trägt wesentlich zu einem einzigartigen, immer mehr auch von digitalen Kanälen bestimmten Kundenerlebnis bei. Gleichzeitig ermöglicht sie uns, unsere Gruppe in allen Aspekten flexibel, innovativ und anpassungsfähig zu halten.

Diese digitalen Fähigkeiten sind aber nicht kostenlos zu haben. In den letzten fünf Jahren haben wir insgesamt über eine Milliarde Franken in Technologie und Digitalisierung investiert. Aber diese Zukunftsinvestitionen zahlen sich aus. Zum Beispiel unsere digitale Beratungsplattform. Wir haben die verschärften regulatorischen Vorgaben der EU zur Kundeninformation und Produktdokumentation zum Anlass genommen, einen Robo-Assistenten zu bauen. Diese Plattform generiert Anlagevorschläge, die

- für jeden einzelnen Kunden massgeschneidert sind,
- den neuesten regulatorischen Vorschriften entsprechen und
- die aktuelle Marktlage einbeziehen.

Konkrete Anlagevorschläge werden automatisch generiert, sind transparent beschrieben, werden dem Kunden auf dem bevorzugten Kanal zugestellt und intern automatisch dokumentiert. Daraus resultiert von der Beratung bis zur Ausführung eine Zeitersparnis von rund 75%. Diese Plattform unterscheidet uns stark von anderen Banken unserer Grösse, gerade im europäischen Kontext. Von unserer Kundschaft wird diese Art der Betreuung als innovativ begrüsst. Wir setzen bewusst Robo-Assistenten und nicht Robo-Advisor ein, da auch in der künftig digitaleren Welt der persönliche Kontakt für uns im Zentrum steht.

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, wie wir unsere Gruppe auf unseren drei globalen IT-Plattformen in Asien, in Luxemburg und in der Schweiz flexibel, regional angepasst und damit kundennah auf die digitale Zukunft einstellen.

Zusammengefasst bin ich überzeugt, dass Julius Bär über die richtige Strategie verfügt, um unsere ehrgeizigen Wachstums- und Profitabilitätsziele zu erreichen. Mit dem erwähnten Kostensenkungsprogramm haben wir rechtzeitig auf die marktbedingten Ertragsschwankungen reagiert.

Vom Kostensenkungsprogramm nicht betroffen sind unsere Investitionen in die Zukunft. Mit diesen Investitionen stellen wir sicher, dass wir unserer Kundschaft in unseren Fokusbereichen eine in allen Lebensphasen ganzheitliche Beratung bieten können. Durch die Bündelung unserer Kompetenzen in der Vermögensplanung, Vermögensverwaltung und Vermögensfinanzierung in umfassenden Lösungen bieten wir unserer Kundschaft einen substantziellen Mehrwert.

Die zunehmende Digitalisierung entspricht einerseits dem Kundenwunsch. So haben wir 2018 zum ersten Mal mehr als eine Million Interaktionen in unserem E-Banking verzeichnet. Andererseits stärken digitale Tools die Qualität und Relevanz unserer Beratung, entlasten die Kundenberater von administrativen Arbeiten, sichern höchste Compliance-Standards und erhöhen insgesamt die Flexibilität und Skalierbarkeit unseres Geschäfts.

Kern unseres Geschäfts bleibt aber auch in Zukunft die persönliche Beziehung zu unserer Kundschaft, und das über Generationen hinweg. Um diese Kompetenz zu leben, braucht es motivierte Mitarbeitende, die sich im Kundenkontakt, aber auch hinter den Kulissen, unermüdlich für eine hochkarätige Betreuung unserer Kunden einsetzen. Ich danke deshalb allen über 6 500 Mitarbeitenden weltweit ganz herzlich für den grossen Einsatz und ihr tägliches Engagement für unsere Kunden.

Eine klare Fokussierung auf attraktive Märkte, eine ganzheitliche und persönliche Beratung und gezielte Investitionen in den technologischen Fortschritt und die digitale Transformation – das sind die Elemente unserer Strategie, mit der wir alle gemeinsam dafür sorgen, dass Julius Bär auch künftig profitabel wachsen und einzigartig bleiben wird.

Damit bin ich am Ende meiner Ausführungen. Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung. Herzlichen Dank!