

Julius Bär

ANSPRACHEN

anlässlich der Generalversammlung 2018
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 11. April 2018

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

Ich begrüße Sie herzlich zur Generalversammlung der Julius Bär Gruppe AG.

2017 war ein erfolgreiches Jahr für Julius Bär. Unterstützt vom insgesamt günstigen Marktumfeld, konnten wir die operative Performance unserer Gruppe auf allen Ebenen deutlich steigern. Wir standen weiterhin in der Gunst sowohl bestehender als auch neuer Kunden und konnten unsere Stellung als internationale Referenz im Private Banking weiter festigen.

WORLD'S BEST BANK FOR WEALTH MANAGEMENT 2017: JULIUS BÄR



EUROMONEY
AWARDS FOR EXCELLENCE
2017

Julius Bär

Diese Entwicklungen und Erfolge haben uns die prestigeträchtige Auszeichnung als *World's Best Bank for Wealth Management* eingetragen. Diese Auszeichnung durch das Euromoney-Magazin gehört zu den anerkanntesten der Finanzindustrie und ist in ihrer Strahlkraft vielleicht am besten vergleichbar mit den Oscar-Awards der amerikanischen Filmindustrie.

Unser neuer Chief Executive Officer Bernhard Hodler

Wie es Tradition ist an unserer GV, wird Sie unser CEO Bernhard Hodler nachher etwas detaillierter über den Jahresabschluss 2017 informieren und auf die Umsetzung der noch fokussierteren Unternehmensstrategie von Julius Bär eingehen. Aber lassen Sie mich ihn Ihnen vorstellen:

BERNHARD HODLER, CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) JULIUS BÄR

JULIUS BÄR GRUPPE

- Seit 27.11.2017: CEO der Julius Bär Gruppe AG und der Bank Julius Bär & Co. AG
- 22. September 2017: Nomination zum stellvertretenden CEO Julius Bär
- 2001 – 2017: Chief Risk Officer

WEITERE FUNKTIONEN – BANK JULIUS BÄR & CO. AG

- Vorsitzender der Geschäftsleitung
- Chief Operating Officer
- Chief Risk Officer



Julius Bär

Bernhard Hodler hat die Funktion als CEO Ende November letzten Jahres übernommen. Er ist nicht etwa ein „Newcomer“, nein, er hat die Erfolgsgeschichte von Julius Bär bereits seit mehr als zwanzig Jahren massgeblich mitgeprägt. Er bekleidete in diesen Jahren wichtige und sehr kundennahe Funktionen: So war er Vorsitzender der Geschäftsleitung der Bank Julius Bär, amtierte als Chief Operating Officer und war während vieler Jahre bis November 2017 Chief Risk Officer der Bank und der Gruppe. Als dienstältestes Mitglied der Geschäftsleitung kennt er Julius Bär so umfassend und detailliert wie kaum jemand.

Bernhard Hodler hat die Nachfolge von Boris Collardi angetreten, der sich Ende November 2017 entschieden hatte, das Unternehmen nach über 11 Jahren Zugehörigkeit zu verlassen. Wie in solchen Fällen üblich, hat der neue CEO Bernhard Hodler seine

Funktion sofort übernommen. Diese wichtige Veränderung an der Spitze von Julius Bär hat in den Medien ein grosses Echo ausgelöst. Dass der Verwaltungsrat innerhalb nur eines Wochenendes einen neuen CEO ernannt hatte, wurde von verschiedenen Auguren als eine temporäre Nachfolgelösung interpretiert. Bernhard Hodler wurde jedoch vom Verwaltungsrat eingesetzt um die Geschicke des Unternehmens über die nächsten Jahre zu leiten.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrates und namentlich des zuständigen Nominierungs-Ausschusses, jederzeit für die beste Besetzung der operativen Leitung der Gruppe und der Bank besorgt zu sein. Das Anforderungsprofil des CEOs und der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitungen werden von diesem Ausschuss laufend auf die aktuellen und zu erwartenden Erfordernisse der Gruppe hin geprüft und falls nötig angepasst. Dabei fliesst eine Fülle von internen und externen Faktoren in die Betrachtung ein. Im Zentrum aber steht immer die nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens.

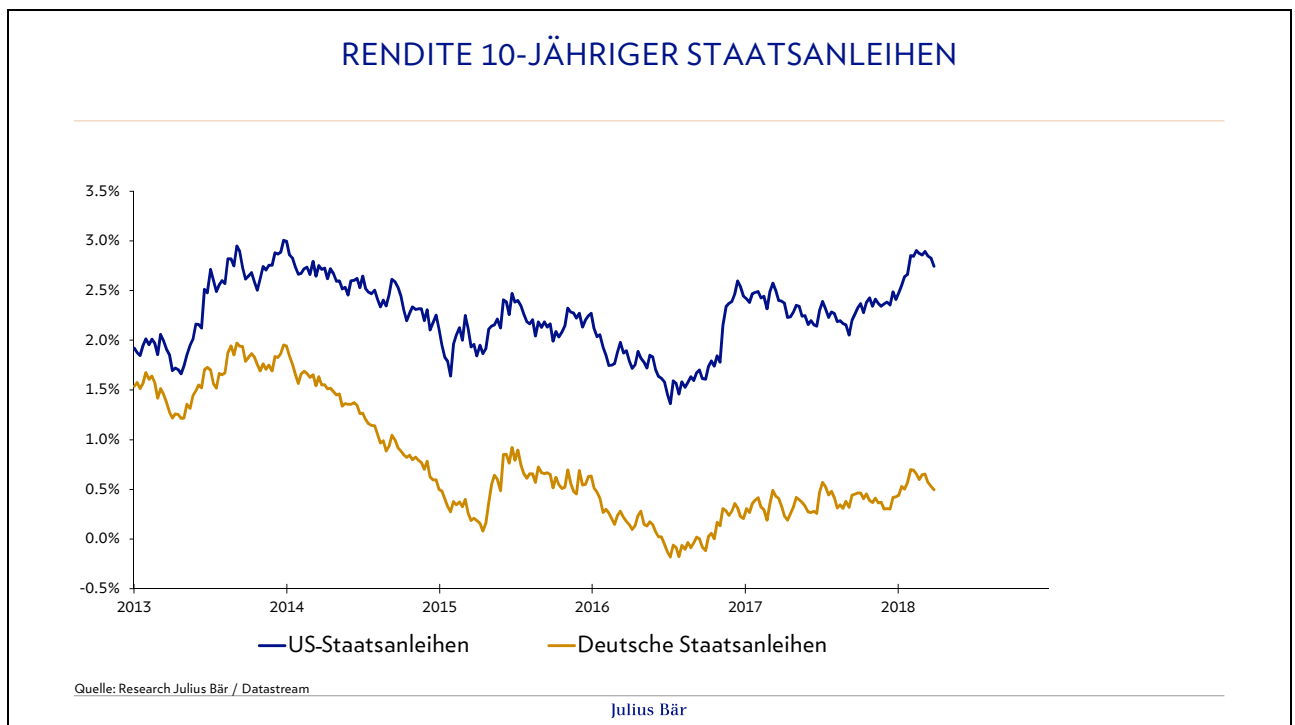
Bernhard Hodler erfüllt die hohen Ansprüche von Julius Bär an die professionellen, geschäftlichen und persönlichen Qualifikationen des CEO vollumfänglich. Diese Kompetenzen werden ergänzt durch weitreichende Führungserfahrung und einen eindrücklichen Leistungsausweis bei der Strategieumsetzung. Der Verwaltungsrat schätzt sich glücklich, dass Bernhard Hodler die Funktion des CEO ohne Zögern übernommen hat und er geniesst das volle Vertrauen von mir und meinen Kolleginnen und Kollegen. Wir freuen uns darauf, die Zukunft von Julius Bär gemeinsam mit Bernhard Hodler und seinem erfahrenen Führungsteam zu gestalten und danken ihm an dieser Stelle für sein grosses Engagement.

Boris Collardi gehörte dem Unternehmen während mehr als 11 Jahren, davon gut 8 Jahre als Chief Executive Officer, an. Nach 2005 hat sich die Julius Bär Gruppe zum international tätigen Vermögensverwalter gewandelt und die verwalteten Vermögen, wie auch der Unternehmensgewinn, haben sich vervielfacht. Julius Bär ist heute in ihren Märkten bestens verankert und geniesst einen hervorragenden Ruf. Die erfolgreiche Übernahme und Integration des Internationalen Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch im Jahre 2012 hat massgeblich zu diesem Erfolg beigetragen. Boris Collardi und sein Management-Team haben diesen Wandel massgeblich zu verantworten und dafür gebührt ihm unser aller Respekt und Dank. Ich spreche im Namen aller, wenn ich ihm für seine neue berufliche Herausforderung von Herzen alles Gute wünsche, verbunden auch mit dem nötigen Glück. Ich bin sicher und hoffe, dass sich unsere Wege auch in Zukunft kreuzen werden.

Spannungsfeld internationale Vermögensverwaltung

Julius Bär ist sehr gut aufgestellt, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern. Mit Blick auf die Finanzmärkte wird diese Zukunft – zumindest mittelfristig – von einem Spannungsfeld charakterisiert, das bereits zu Beginn des Jahres für Turbulenzen sorgte.

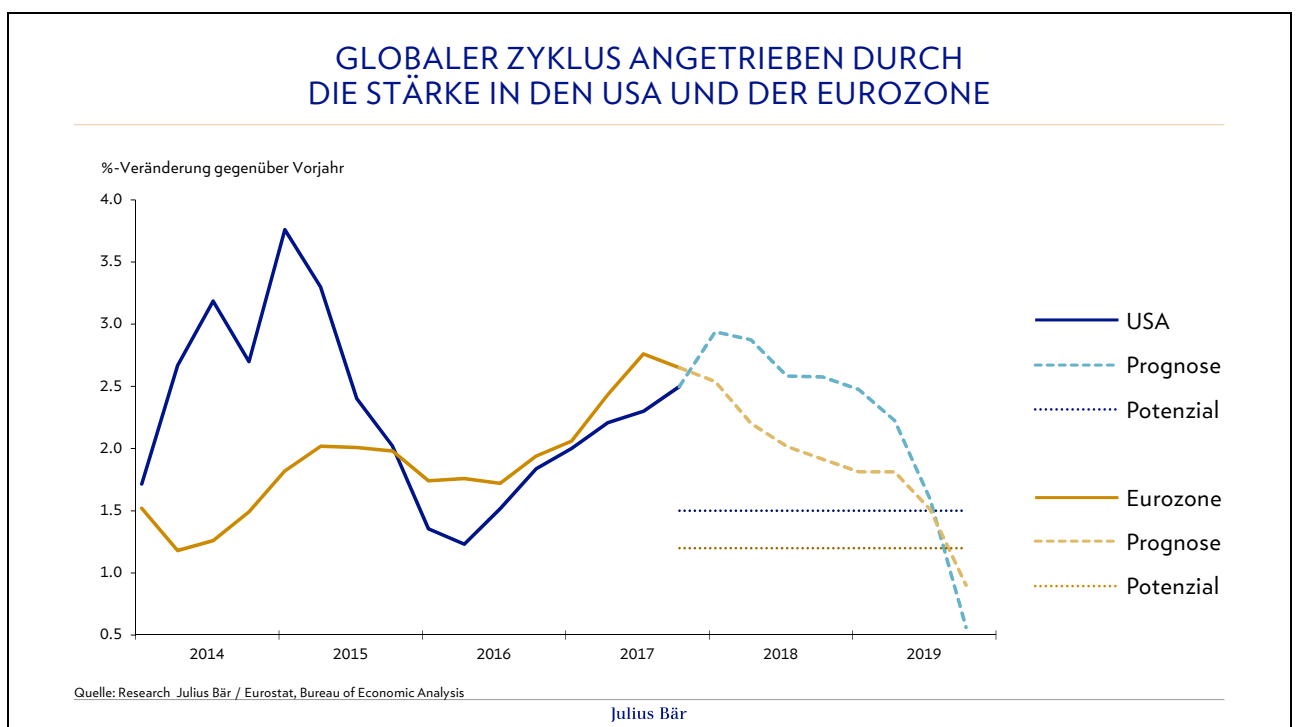
Nach einem aussergewöhnlich kräftigen Kursanstieg an den internationalen Börsen im Januar folgte Anfang Februar ein heftiger, sich über mehrere Tage erstreckender Rückschlag. Dieser war begleitet – und wurde verstärkt – von einem massiven Anstieg der zuvor rekordtiefen Volatilität sowie von einer weiteren Erhöhung des allgemeinen Zinsniveaus. Die Zeichen dieser Entwicklung sind eindeutig: Die seit Jahren dauernde Periode rekordtiefer oder gar negativer Zinsen geht zu Ende. Die Finanzmärkte suchen nach einer neuen Normalität, und diese heisst tendenziell steigendes Zinsniveau, hier dargestellt mit den Staatsanleihen der USA und Deutschlands:



Der scheinbare Widerspruch des letzten Jahres, als die Beschleunigung des globalen Wirtschaftswachstums praktisch ohne Einfluss auf die Teuerung blieb, scheint seit Jahresbeginn vorüber. Unsere Analysten gehen davon aus, dass die höhere Unsicherheit über den Teuerungsverlauf und damit die gestiegene Wahrscheinlichkeit auf höhere Leitzinsen die langfristigen Zinsen weiter ansteigen lassen wird. Die Unsicherheit an den Börsen zeigt sich in Kursschwankungen oder eben Volatilität. Deren Anstieg ist ein untrügliches Zeichen dafür, dass der Markt die Bedeutung steigender Zinsen für das

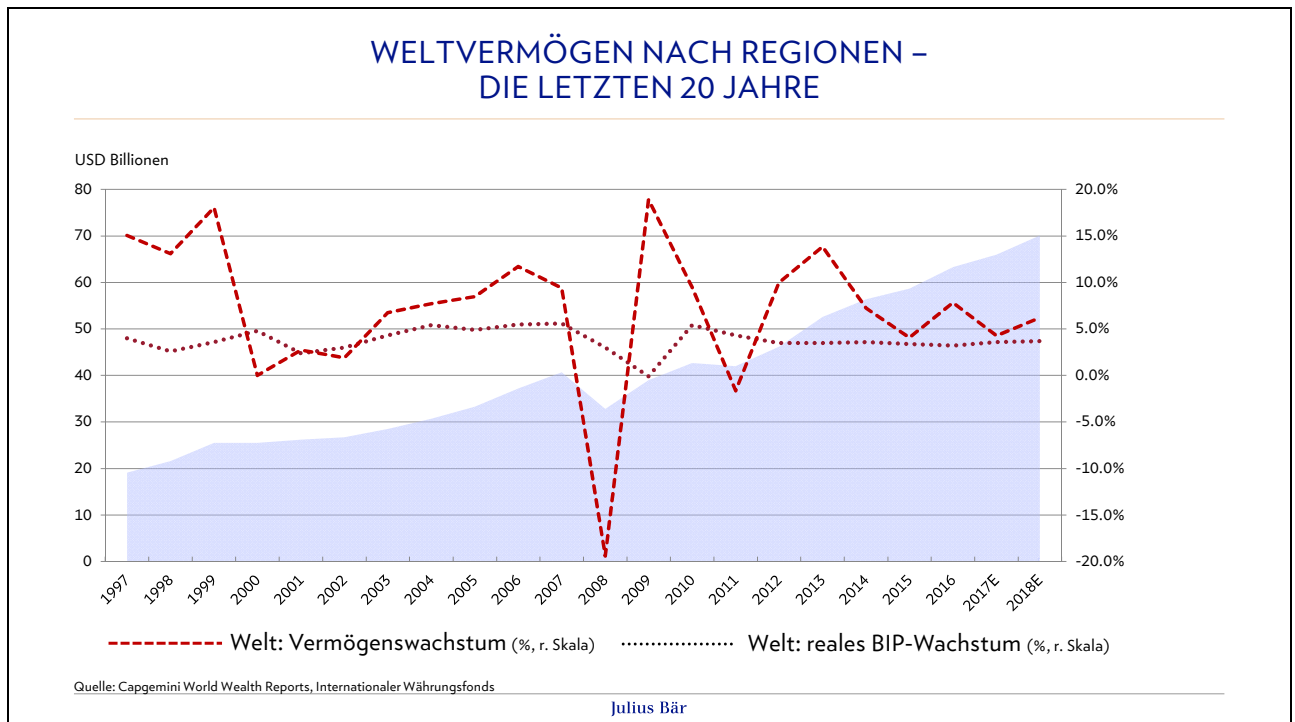
Wirtschaftswachstum, die Unternehmensfinanzierung und das insgesamt hohe Verschuldungsniveau in den entwickelten Volkswirtschaften neu einzuschätzen versucht. Die Marktkorrektur wurde nicht durch ein fundamentales Ereignis ausgelöst. Andere anfällige Marktsegmente wie etwa hochverzinsliche Anleihen haben keine Stresssymptome gezeigt. Dies stützt unsere eigene Meinung, dass seit Februar dieses Jahres ein Anpassungsprozess an ein höheres Zinsniveau in Gang gesetzt wurde.

Die Weltwirtschaft befindet in einer so guten Verfassung wie selten in den vergangenen Jahren. Der globale Aufschwung entwickelt sich geografisch wie auch zwischen Industrieländern und aufstrebenden Volkswirtschaften aussergewöhnlich synchron.



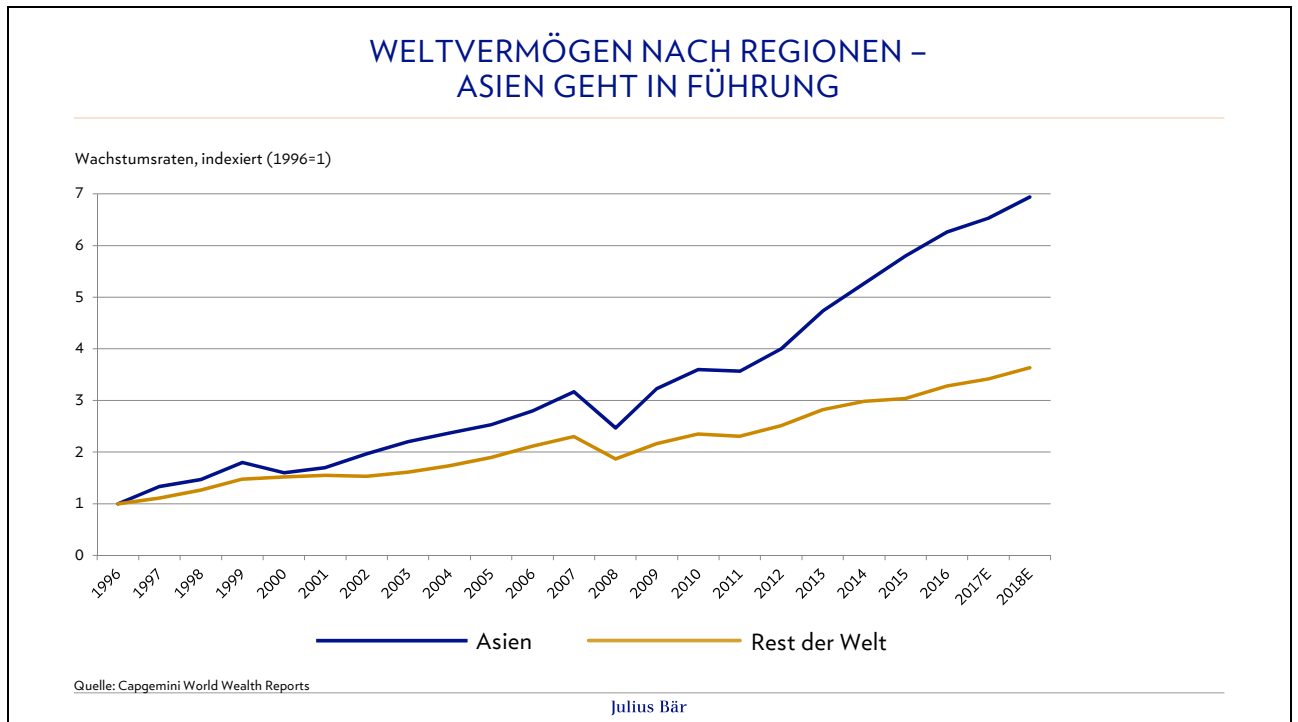
Die Breite dieses Aufschwungs spiegelt sich auch in Unternehmensgewinnen; sie sind in den vergangenen Quartalen kontinuierlich gestiegen. In den Vereinigten Staaten, deren Wirtschaft sich in einer der bisher längsten Expansionsphasen ihrer Geschichte befindet, zeigte das Schlussquartal 2017 das kräftigste Gewinnwachstum seit mehr als sechs Jahren. Diese inhärente Stärke des Unternehmenssektors – nicht nur in den USA – war denn auch massgeblich für die ausgeprägte Gegenbewegung an den Aktienmärkten in der zweiten Februarhälfte verantwortlich. Das erwähnte Inflationsrisiko wird von unseren Ökonomen als wenig problematisch für die Aktienbewertung angesehen, solange der Anstieg in mässigem Tempo und in der Spanne zwischen einem und drei Prozent erfolgt.

Zusammengefasst stehen die Chancen gemäss unserer eigenen Analyse gut, dass die Weltwirtschaft auch dieses und nächstes Jahr über ihrem langfristigen Potenzial wachsen wird. Dies sind gute Nachrichten für einen stark fokussierten Vermögensverwalter wie Julius Bär, da der Bestand und die Zunahme der verwalteten Vermögen ein zentraler Ertrags- und Wachstumsfaktor darstellen. Die Korrelation zwischen Weltwirtschaftswachstum und dem Wachstum der globalen Finanzvermögen wird in der hinter mir eingeblendeten Darstellung deutlich:



Über die vergangenen zwanzig Jahre hat sich das investierbare Finanzvermögen gemäss der jährlich erstellten Erhebung des Beratungsunternehmens Capgemini nahezu vervierfacht, auf aktuell über 65 000 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von rund 7%. Dass dieses Wachstum alles andere als linear verlaufen ist, kommt in der breit gestrichelten Linie zum Ausdruck. Sie zeigt die jährlichen Veränderungsrate im Vermögenswachstum. Einbrüche an den Finanzmärkten wie im Jahr 2000 mit dem Platzen der Internetblase oder 2008 und 2011 als Folge der Finanzkrise bzw. der Eurokrise sind deutlich erkennbar. Von diesen Ausschlägen abgesehen, weist das weltweite Finanzvermögen aber eine deutlich höhere Wachstumsrate auf als die globale reale Wirtschaftsleistung, in der Grafik mit der punktierten Linie dargestellt. Die Differenz beträgt im Durchschnitt mehrere Prozentpunkte zu Gunsten des Finanzvermögensbestandes. Dies belegt, dass die internationale Vermögensverwaltung unverändert eine Industrie mit solidem nachhaltigem Wachstum bleibt.

Diese positive Einschätzung gilt jedoch nicht uneingeschränkt für alle Anbieter. Bekanntlich haben sich im Zuge der Globalisierung die Wachstumsmuster in der Weltwirtschaft stark verändert. Dies hat sich auch in der regionalen Entwicklung der Vermögensbestände niedergeschlagen:



In dieser Darstellung wurden die Wachstumsraten aller Regionen für 1996 auf „Eins“ indiziert. Gut erkennbar stellen die Folgen der internationalen Finanzkrise 2008 für alle Regionen eine Zäsur dar. Von diesem Rückschlag konnte sich zwar jede Region erholen und in der Folge neue Höchststände erreichen. Dennoch verlief diese Entwicklung stark unterschiedlich. Die Regionen mit traditionell hoher Vermögenskonzentration wie Europa und Nordamerika wurden von der Wachstumsdynamik in Afrika, Lateinamerika und Asien deutlich übertroffen. Wird diese Betrachtung ergänzt um den nominalen, also geldwertigen Vermögensbestand zu Beginn dieser Entwicklung, so schwingt Asien als Zugpferd des globalen Vermögenszuwachses unangefochten obenauf. Wenig erstaunlich ist Asien inzwischen zum weltgrössten Markt für vermögende und sehr vermögende Privatpersonen geworden.

Diese Entwicklung unterstreicht die Richtigkeit unserer Unternehmensstrategie. Bereits 2006 haben wir begonnen, das Privatkundengeschäft von Julius Bär in Asien massiv auszubauen. Dank organischem Wachstum und erfolgreicher Übernahmen sind wir heute einer der grössten und erfolgreichsten Private-Banking-Anbieter der Region. Asien ist nach der Schweiz unser zweiter Heimmarkt, auf ihn entfallen heute rund ein Viertel der von uns verwalteten Vermögen.

Als Folge des starken Wachstums der letzten Jahre sind unsere globalen Aktivitäten in geografischer Hinsicht sehr ausgeglichen. Etwa die Hälfte der von uns verwalteten Vermögen stammt aus den europäischen Kernmärkten einschliesslich der Schweiz. Die andere Hälfte entfällt auf Wachstumsmärkte. Dies ermöglicht uns, sowohl vom Vermögensaufbau in etablierten als auch in Wachstumsmärkten zu profitieren.

Unsere Branche entwickelt sich rasant weiter. Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Regulierung definieren unsere Geschäftstätigkeit neu – von der Art und Weise, wie wir unsere Kunden beraten, über die von uns angebotenen Produkte und Dienstleistungen bis hin zu den Anforderungen an unsere Mitarbeitenden. Die Digitalisierung erfasst so gut wie jeden Aspekt des modernen Lebens und macht Technologie zu einem immer wichtigeren Bestandteil jedes Wertversprechens. Anhaltende Weiterentwicklung ist in diesem Umfeld zentral. Wir sind in der glücklichen Lage, diese Trends aus einer Position der Stärke heraus nutzen zu können.

Wir investieren weiterhin in unsere Kernbankenplattformen, die Skalierbarkeit von Prozessen, unsere Kompetenzen bei Anlagelösungen und in digitale Werkzeuge. Damit entsprechen wir auch dem zunehmenden Wunsch unserer Kunden, online zu interagieren, Transaktionen vorzunehmen und Beratung und Informationen zu erhalten. Die Relevanz davon unterschätzen wir nicht: In der Schweiz nutzen mehr als 48% unserer Kundinnen und Kunden das e-Banking-Angebot von Julius Bär. Dieser Wert liegt deutlich höher als der Durchschnitt aller Schweizer Banken, einschliesslich Retailbanken, der 2017 noch unter 40% lag. 70% unserer E-Banking-Kunden tun dies bereits auch über die Mobile-App von Julius Bär.

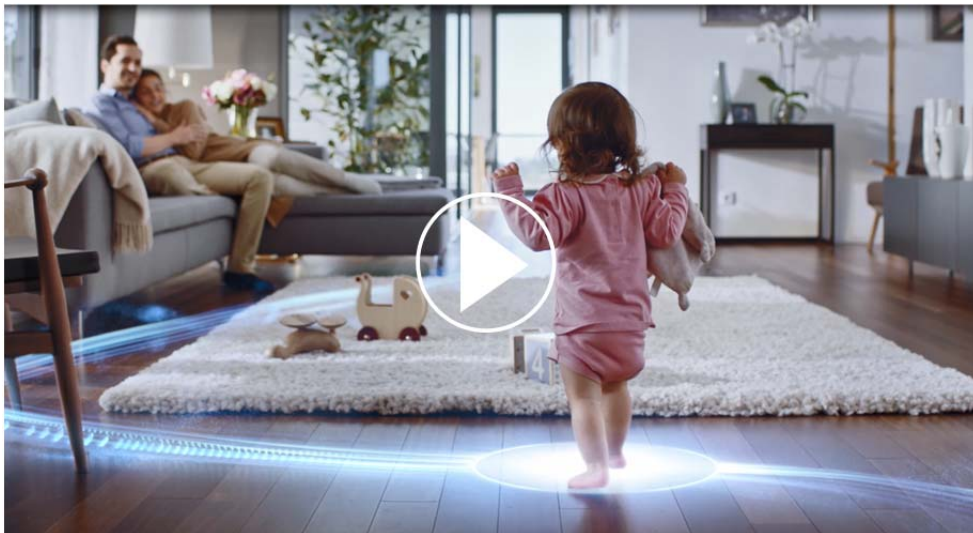
Wir verhalten uns in der digitalen Welt proaktiv. Julius Bär ist Gründungsmitglied der Schweizer Organisation *F10 FinTech Incubator and Accelerator Association*, die bis heute rund 600 technologieorientierte Jungfirmen aus der ganzen Welt zusammengebracht hat. Mit einigen dieser Start-ups stehen wir in regem Austausch um deren Ideen, Konzepte und Lösungen für uns zu nutzen. Es bestehen bereits Kooperationen. Neu entwickelte Technologien kommen bei uns punktuell bereits zum Einsatz, sei es in internen Anwendungen, zu Testzwecken oder im Zusammenhang mit spezifischen Kundenanliegen.

Um all diese Initiativen in der Gruppe zu identifizieren und zu integrieren, haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2017 einen Chief Digital Officer ernannt. Seine Aufgabe besteht darin, die Ergebnisse der verschiedenen Programme zu einem kohärenten Angebot zum Nutzen unserer Kunden zu konsolidieren.

Holistische Beratung: *Julius Baer – Your Wealth*

Das übergreifende Ziel unserer Bemühungen besteht darin, unseren Kunden ganzheitliche und umfassende Dienstleistungen zur Vermögensverwaltung anzubieten, die jede Phase ihres Lebens abdecken. Wir nennen unseren Ansatz *Julius Baer – Your Wealth*. Eingeführt wurde er bereits im Jahr 2015 mit einer Reihe neuer Beratungsmandate. Die ganze Angebotspalette für unseren holistischen Beratungsansatz wurde auf dem Schweizer Heimmarkt ab dem 2. Februar 2018 mit grossem Erfolg eingeführt.

Parallel dazu haben wir eine entsprechende Werbekampagne, sehr prominent auch über digitale Kanäle, lanciert. Schauen Sie selbst – *Julius Baer – Your Wealth*:



Die Kernbotschaft ist die Veränderung, die sich als eine Konstante durch unser ganzes Leben zieht. Persönliche Umstände, Bedürfnisse, Erwartungen und Ziele verändern sich über die Zeit unseres Lebens. Deshalb beginnt unsere Beratung immer mit der gleichen Frage: *Was ist ihnen wichtig?*



Die ganzheitliche Betrachtung durch *Your Wealth* erlaubt uns, die Antworten unserer Kunden auf diese Frage durch individuelle Lösungen abzubilden. Damit stellen wir sicher, dass unsere Kunden auf ihrem gesamten Lebensweg, über alle Phasen der beruflichen, familiären, wirtschaftlichen und vor allem finanziellen Entwicklung hinweg, durch Julius Bär optimal begleitet und betreut werden, sei dies über die Vermögensplanung, -verwaltung oder -finanzierung.

Als Pionier am Start: Julius Baer Zurich E-Prix

Die Schweiz, oder noch präziser Zürich, wird dieses Jahr noch ein weiteres Mal im Zentrum des öffentlichen Interesses stehen, ganz genau am 10. Juni 2018. Dann findet in Zürich-Enge am oberen Seebecken der *Julius Baer Zurich E-Prix* statt, das erste Rundstreckenrennen in der Schweiz seit 64 Jahren.

Julius Bär



Hinter mir sehen Sie das Key-Visual der Veranstaltung, das im mittleren Teil der Zürcher Skyline auch die Brücke in eine mögliche urbane Zukunft schlägt – nebst dem Rennwagen selbst. Denn am Start wird fortschrittlichste Technik stehen: elektrisch angetriebene Boliden, die den letzten Stand der Elektromobilität darstellen. Diese Kombination aus Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit repräsentiert nahezu perfekt, wofür Julius Bär als Pionier im Private Banking steht. Wie wir heute investieren, bestimmt, wie wir morgen leben. Aus diesem Grund unterstützen wir die Formula E bereits seit dem allerersten Rennen im Jahr 2014 als ein Hauptsponsor.

Die Formula E trägt aber nicht nur die Marke Julius Bär und unser Bekenntnis für Werte wie Pioniergeist, visionäres Denken, unternehmerischen Mut und verantwortungsbewusstes Handeln in die Welt hinaus. Der *Julius Baer Zurich E-Prix* bietet eine einmalige Plattform, uns als die führende Private-Banking-Gruppe der Schweiz zu präsentieren. Unser Land und speziell Zürich präsentieren sich damit als zukunftsgerichteter, weltoffener und innovativer Wirtschafts- und Forschungsstandort.

Innovation, Wirtschaftswachstum und Wohlstand sind nirgendwo auf der Welt enger miteinander verbunden als in der Schweiz, weshalb unser Land gemäss *World Economic Forum* auch 2017/2018 die Rangliste der weltweit wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften anführt. Von dieser Innovationskraft und Dynamik der Schweizer Wirtschaft profitieren auch wir als Private-Banking-Gruppe.

Julius Bär ist hervorragend aufgestellt, die künftigen Chancen und Herausforderungen aus einer Position der Stärke anzugehen. Wir verfügen in den von uns bearbeiteten

Märkten über eine solide Stellung, geniessen bei unserer Kundschaft sowie als Arbeitgeber einen ausgezeichneten Ruf und können uns auf ein solides finanzielles Fundament abstützen. Diese Stärken werden wir gezielt dafür einsetzen, den eingeschlagenen Weg profitablen Wachstums fortzusetzen und das beträchtliche Potenzial unserer Branche zu nutzen. Dabei werden wir weiterhin von unserem auf reines Private Banking ausgerichteten Geschäftsmodell und unserer sehr angesehenen Marke profitieren. Mit der Einführung von *Julius Baer – Your Wealth* hat unsere Vermögensberatung eine neue Dimension der Kundennähe und Relevanz erreicht. Parallel dazu werden wir die technologische Basis unseres Geschäfts laufend ausbauen und vertiefen. Wir sehen diese Bemühungen als entscheidend dafür an, ein exzellentes Kundenerlebnis zu bieten, eine der vertrauenswürdigsten und angesehensten Privatbanken zu bleiben und auch über die nächsten Konjunkturzyklen hinweg profitabel wachsen zu können.

Sehr geehrte Damen und Herren

Meine Zuversicht, die vom Verwaltungsrat gesteckten ambitionierten Ziele zu erreichen, wird von unserem kompetenten und erfahrenen Managementteam unter der Führung unseres CEO Bernhard Hodler, sowie von einer Mitarbeiterschaft, die sich durch hohe Fachkompetenz und Einsatzfreude auszeichnet, getragen. Der Geschäftsleitung und den über 6 000 Mitarbeitenden möchte ich im Namen des gesamten Verwaltungsrates meinen aufrichtigsten Dank für die tolle Leistung im vergangenen Jahr aussprechen.

Ich danke unserer Kundschaft für das uns entgegengebrachte Vertrauen. Wir werden alles daran setzen, um Ihr Vertrauen in unser Unternehmen zu erhalten.

Ihnen danke ich herzlich für die anhaltende Loyalität und Treue gegenüber unserem Unternehmen und übergebe nun das Wort unserem CEO und Konzernchef, Bernhard Hodler.

Ansprache

Bernhard Hodler, Chief Executive Officer

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich, Sie zum ersten Mal als CEO von Julius Bär begrüßen zu dürfen. Wie bereits angedeutet, befindet sich Julius Bär in einer ausgezeichneten Verfassung. Dies ist das Resultat unserer Unternehmensstrategie als eine rein auf Private Banking fokussierte Gruppe mit internationaler Ausrichtung. Diese Strategie haben wir in den vergangenen Jahren konsequent umgesetzt. Sie hat uns in einem hart umkämpften Markt von der Konkurrenz unterscheidbar gemacht. Von unserer Kundschaft rund um den Globus wird diese Strategie mit Vertrauen honoriert. Und an der Börse wird sie mit einer attraktiven Bewertung unserer Aktien belohnt.

Mit dieser Strategie kann ich mich voll identifizieren. Ich war Teil des Managementteams, das diese Strategie entwickelt und über viele Jahre konsequent umgesetzt hat. Dies machte meine Entscheidung, die Geschicke von Julius Bär neu als CEO zu leiten, umso einfacher. Gleichzeitig bin ich mir der grossen Verantwortung bewusst, die mit dieser Funktion verbunden ist. Gerne nehme ich die Gelegenheit wahr, mich für das vom Verwaltungsrat, von meinen Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung und der ganzen Belegschaft entgegengebrachte Vertrauen zu danken. Ich bin hochmotiviert, Julius Bär gemeinsam mit unseren über 6 000 kompetenten und einsatzfreudigen Mitarbeitenden erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Die Voraussetzungen dafür sind ausgezeichnet, was auch in den Resultaten für das Geschäftsjahr 2017 zum Ausdruck kommt:

SOLIDE OPERATIVE LEISTUNG			
CHF Mio.	2017	2016	Veränderung
Verwaltete Vermögen (Mrd.)	388.4	336.2	15.5%
Netto-Neugeld (Mrd.)	22.2	11.9	-
Betriebsertrag	3 252.2	2 852.8	14.0%
<i>Ohne Sondereffekte 2016</i>	3 252.2	2 813.8 ¹	16.0%
Adjustierter Geschäftsaufwand ²	2 263.6	2 004.8	12.9%
<i>Ohne Sondereffekte 2016</i>	2 263.6	2 067.6 ³	9.5%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis (%) ⁴	69.0	72.0 ^{1,3}	-
Adjustierter Konzerngewinn ²	805.6	705.5	14.2%

¹ 2016 unter Ausklammerung der positiven Fair-Value-Anpassung von CHF 38.6 Millionen aus der in jenem Jahr erworbenen zusätzlichen Beteiligung von 60.1% an Kairos
² Exklusive Integrations- und Restrukturierungskosten sowie Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten im Zusammenhang mit früheren Akquisitionen oder Desinvestitionen
³ 2016 zusätzlich unter Ausklammerung des positiven Beitrags von CHF 62.8 Millionen aus der Änderung des Schweizer Pensionskassenplans
⁴ Berechnet auf der Basis des adjustierten Geschäftsaufwands, abzüglich Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste

Julius Bär

Die verwalteten Vermögen stiegen um über 15% oder 52 Milliarden Franken auf 388 Milliarden Franken. Dieser Anstieg ist zurückzuführen auf den Netto-Neugeldzufluss von 22 Milliarden Franken – fast doppelt so viel wie im Vorjahr. Zusätzlich haben die stark positive Marktentwicklung 34 Milliarden Franken und ein positiver Währungseffekt fast 2 Milliarden Franken beigetragen. Dagegen führte die abgeschlossene Einführung unserer neuen Advisory-Modelle in der Schweiz und Kontinentaleuropa zu einer Abnahme: 6 Milliarden Franken wurden aus den verwalteten Vermögen weg zu den Custody-Vermögen verschoben.

Der Netto-Neugeldzufluss nahm über das gesamte Jahr laufend zu und resultierte in einer Wachstumsrate von 6.6%. Damit haben wir das von uns gesetzte Zielband von 4 bis 6% Neugeldzuwachs pro Jahr klar übertroffen. Stark zu diesem Erfolg beigetragen hat unsere Einstellungsinitiative im Jahr 2016. Knapp die Hälfte der Neugelder 2017 stammte von Kundenberatern, die 2016 zu uns gestossen waren. Ein weiteres Viertel entfiel auf Kundenberater, die 2017 zu Julius Bär kamen. Besonders starke Neugeldzuflüsse verzeichneten wir von Kunden mit Domizil in Asien und dem Nahen Osten sowie dank einer substanziellen Erholung in Lateinamerika. In Westeuropa verzeichneten wir besonders erfreuliche Zuflüsse in Monaco und in Grossbritannien.

Kommen wir zum Betriebsertrag. Zum besseren Vergleich sind die im Jahr 2016 angefallenen Sondereffekte ausgeklammert. Auf der Ertragsseite betrifft dies einen Bewertungsgewinn aus der Kairos-Übernahme. Auf dieser vergleichbaren Basis stieg der Betriebsertrag um 16%, also im Einklang mit den verwalteten Vermögen. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, der rund 60% zum Betriebsertrag beitrug, stieg überproportional um 23%. Darin zeigt sich der starke Anstieg der verwalteten Vermögen und der gestiegene Anteil vermögensbasierter Mandate. Zudem kommt darin der deutlich höhere Beitrag von Kairos im ersten vollen Jahr als Teil von Julius Bär sowie die erhöhte Kundenaktivität zum Ausdruck.

Der zugrunde liegende Erfolg aus dem Zins- und Dividendengeschäft nahm um 16% zu. Dahinter stehen primär der Anstieg des Kreditbuchs um 21% sowie gestiegene Kreditmargen. Gegenläufig wirkten sich die höhere Verzinsung von Kundeneinlagen sowie tiefere Zinserträge auf Finanzanlagen aus. Der Erfolg aus dem Handelsgeschäft im engeren Sinn ging um 5% zurück. Dies ist primär auf die im Vorjahresvergleich deutlich tiefere Wechselkursvolatilität und gesunkene Handelsvolumina in Fremdwährungen zurückzuführen.

Kommen wir zum Geschäftsaufwand: Als Sonderfaktor wurde hier für 2016 der positive Beitrag aus der Änderung des Schweizer Pensionskassenplans ausgeklammert. Auf dieser vergleichbaren Basis nahm der adjustierte Geschäftsaufwand unterdurchschnittlich um 9% zu. Dies ist nur etwas mehr als halb so viel wie der vergleichbare Ertragsanstieg. Der adjustierte Personalaufwand erhöhte sich um 12%. Darin widerspiegelt sich der auf Monatsbasis um 6.6% gestiegene durchschnittliche Mitarbeiterbestand sowie die gute Geschäftsentwicklung der Gruppe. Der höhere Personalbestand schlug sich auch in dem um 2% höheren Sachaufwand nieder. Zudem kommen in diesem Anstieg die laufenden Aufwendungen aus der Erneuerung unserer Kernbankenplattformen zum Ausdruck.

Das Wachstum des Ertrags war 2017 viel ausgeprägter als beim Aufwand. Auf operativer Basis konnten wir also im letzten Jahr eine deutliche Verbesserung der Produktivität erzielen. Wiederum auf vergleichbarer Basis, also ohne die beiden Sondereffekte im Jahr 2016, verbesserte sich das adjustierte Aufwand/Ertrags-Verhältnis um 3 Prozentpunkte von 72 auf 69%. Damit nähern wir uns stetig dem Zielbereich von 64 bis 68%, den wir dieses Jahr erreichen sollten.

Der adjustierte Konzerngewinn stieg im Jahr 2017 um 14% auf 806 Millionen Franken. Ohne Sonderposten 2016 betrug der Anstieg sogar 30%. Aus operativer Sicht erachten wir die Verwendung adjustierter Zahlen als aussagekräftiger, da sie einen sinnvollen Vergleich der zugrunde liegenden Ergebnisse im Zeitablauf ermöglichen. Denn was Sie als Aktionärinnen und Aktionäre unserer Gruppe, aber auch die Finanzanalysten und die breite Öffentlichkeit wirklich interessiert, ist die Performance des tatsächlich operativen Geschäfts auf einer von Jahr zu Jahr möglichst vergleichbaren Basis.

Geschärfte Unternehmensstrategie

CEO einer Unternehmung zu werden ist Chance und Pflicht zugleich, mit frischem Blick den eingeschlagenen Weg zu hinterfragen. Genau dies haben ich und meine Kolleginnen und Kollegen der Geschäftsleitung Mitte Januar dieses Jahres getan. Nach intensiven Diskussionen sind wir zum Schluss gekommen, dass wir die Unternehmensstrategie grundsätzlich beibehalten wollen. Allerdings haben wir in einigen Bereichen Bedarf festgestellt, unsere Strategie zu schärfen und noch fokussierter vorzugehen.

FÜHRENDE REINE PRIVATBANK
Geschärfte Strategie- drei Prioritäten

ZUVERLÄSSIGER RATGEBER
Julius Bär als unvoreingenommener Partner mit offener Produktplattform

FOKUSSIERTER MARKTABDECKUNG
Steigerung des Marktfokus' und der Effektivität der Gruppe

WACHSTUMSSTRATEGIE
Organisches Wachstum ergänzt mit gezielten Akquisitionen

Julius Bär

Dabei werden wir uns noch mehr auf unsere Stärken im Wettbewerb am Markt und um Kunden konzentrieren. Diese Kompetenzen wollen wir noch deutlicher hervorheben.

Aus diesem Grund werden wir uns in den kommenden Jahren auf diese drei strategischen Prioritäten konzentrieren. Lassen Sie mich kurz auf jede einzelne eingehen.

Zuverlässiger Ratgeber

Auf das Kernelement des ersten Punktes ist bereits Daniel Sauter eingegangen. Deshalb hier nur kurz einige weitere Details:

ZUVERLÄSSIGER RATGEBER

“Was ist Ihnen wichtig”



Unser Versprechen, für die Bedürfnisse unserer Kundschaft die bestmöglichen Finanzlösungen zu finden.

VERMÖGENS-
VERWALTUNG

VERMÖGENS-
PLANUNG

VERMÖGENS-
FINANZIERUNG

- Holistische, umfassende Beratung durch Experten und Lösungen für jede Lebensphase des Kunden
- Knapp 50% unserer Kundschaft weltweit sind in gebührenbasierten Mandaten investiert
- Weiter ausgebaut, moderne Advisory-Plattform für Kundenberater in Europa – Ausweitung der Verfügbarkeit 2018
- Verstärktes Engagement der Kunden dank digitalen Berührungspunkten

Julius Bär

In unserer schnelllebigen Zeit,

- in der Informationen jederzeit und fast kostenlos zur Verfügung stehen,
- in der Börsentransaktionen nur einen Klick weit entfernt sind und
- in der Veränderungen die einzige Konstante sind,

steigt der Bedarf nach echter Beratung. Nur dadurch lassen sich relevante Fragen beantworten. Hier berühren wir bei unseren Kunden die sehr persönliche, die private Ebene – hier geht es um Vertrauen. Vertrauen entsteht nur zwischen Menschen und basiert auf einem gemeinsamen Verständnis und einem gemeinsamen Ziel. Als zuverlässiger Ratgeber kennen wir unsere Kundinnen und Kunden und ihre Umstände umfassend. Im Rahmen unseres holistischen Beratungsansatzes *Julius Baer – Your Wealth* laden wir sie ein, uns auf die Reise durch ihr Leben, ihre Ambitionen, Wünsche

und Ziele mitzunehmen. Die Antworten unserer Kunden auf die zentrale Frage *Was ist Ihnen wichtig?* führen nicht einfach zu Börsentransaktionen. Das Resultat sind langfristige Lösungsansätze. Diese werden von unserem gesamten Dienstleistungsangebot von Vermögensverwaltung, Vermögensplanung und Vermögensfinanzierung getragen.

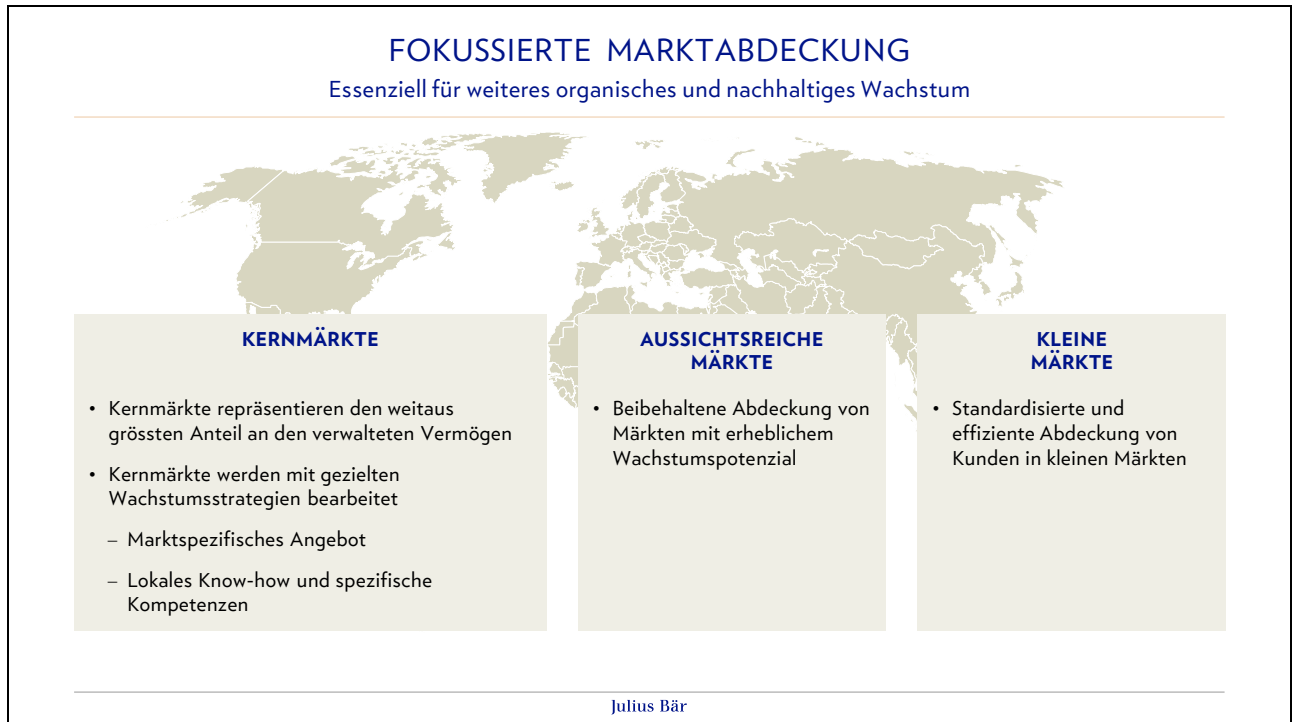
Dies hat langfristig positive Konsequenzen für die Struktur der verwalteten Vermögen. Nachhaltige Finanzlösungen werden typischerweise in Mandaten abgebildet. Diese basieren auf wiederkehrenden Gebühren und sorgen für eine stabile Ertragsentwicklung. Mein langfristiges Ziel ist, den Anteil gebührenbasierter Mandate weiter zu erhöhen. Aktuell stehen wir weltweit bei knapp 50%. Doch der Trend ist vielversprechend: Bei der Umstellung der in der Schweiz und Europa gebuchten Kundenbeziehungen auf unser neues Beratungsmodell haben sich die meisten Kunden für eine Mandatslösung entschieden.

Doch auch in unserem auf persönlicher Beziehung und gegenseitigem Vertrauen basierenden Geschäft spielt heutzutage Technologie eine wichtige, nicht mehr wegzudenkende Rolle:

- Auf der einen Seite nutzen wir Technologie, um unsere Beratung effizienter zu gestalten. Sogenannte Robo-Assistenten geben unseren Kundenberatern Zugang zu den für jede Kundenbeziehung relevanten und aktuellen Daten. Damit kann die Beratung zielgerichteter erfolgen. Diese weiterentwickelte technologische Plattform wurde letztes Jahr in Europa erfolgreich eingeführt. Weitere Regionen und Märkte werden folgen.
- Auf der anderen Seite öffnet Technologie neue Kanäle. Sie lässt uns mit unseren Kunden vielfältiger kommunizieren. Wir können ihnen dadurch einfacher Informationen zur Verfügung stellen. Und im Falle von e-Banking können sie selbständig Transaktionen tätigen. Daniel Sauter ist in seinem Referat bereits auf unsere verschiedenen Initiativen eingegangen. Wichtig ist die Differenzierung: Diese Kanäle *ergänzen* die Interaktion mit unserer Kundschaft. Sie sind aber *kein Ersatz* für persönliche Beratung, wie sie von unserer Kundschaft geschätzt und von Julius Bär auch erwartet wird.

Fokussierte Marktabdeckung

Damit komme ich zu unserer Marktpräsenz. Eine noch fokussiertere Unternehmensstrategie bedeutet auch hier eine zielgerichteterere Umsetzung.

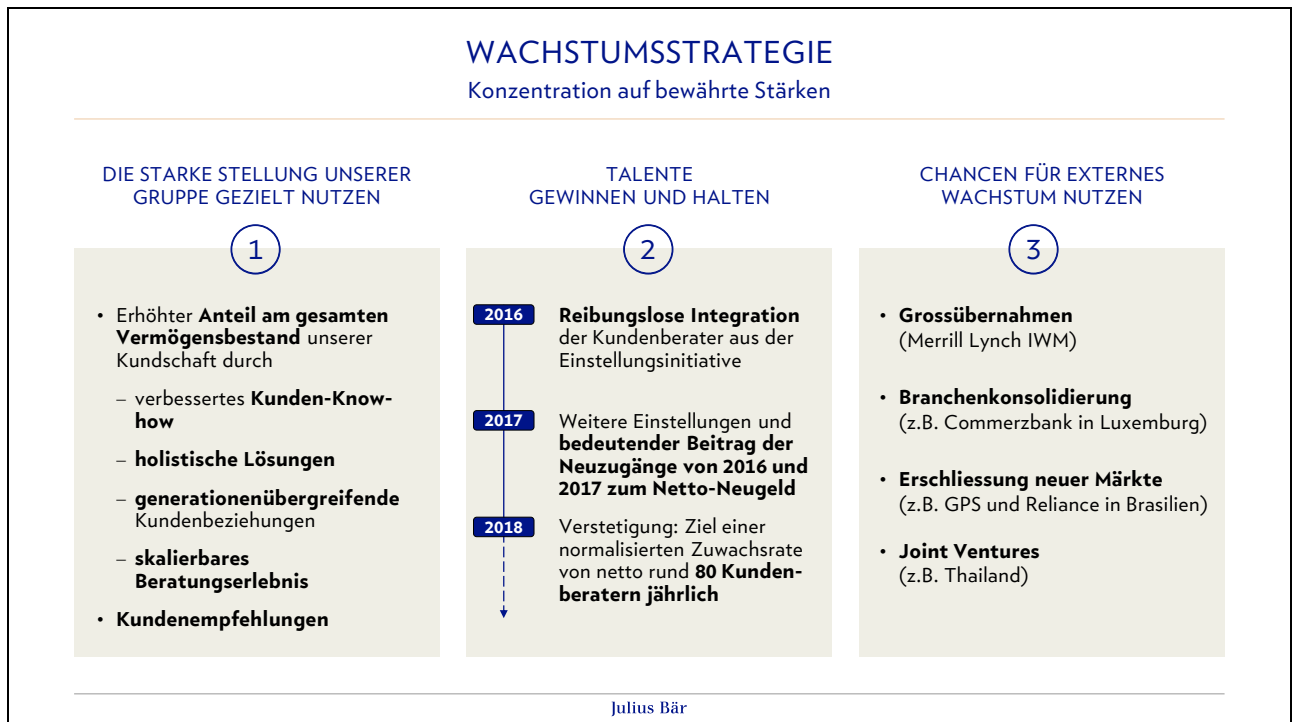


In Bezug auf die von uns bearbeiteten Märkte bedeutet das eine verstärkte Konzentration auf unsere Kernmärkte. Aktuell entfallen rund zwei Drittel der verwalteten Vermögen auf Kernmärkte. Diese bieten uns die besten Wachstumschancen für unser skalierbares Angebot. So können wir die von uns avisierten Kundengruppen gezielt und massgeschneidert ansprechen.

Unsere Aktivitäten in aussichtsreichen Märkten wollen wir im bisherigen Ausmass beibehalten. Für die übrigen, meist kleineren Märkte haben wir hingegen einen spezifischen Ansatz definiert. Dieser sieht vor, die dortigen Kunden mit einem überschaubaren Angebot standardisiert und somit effizienter zu betreuen. Damit reduzieren wir Komplexität und entlasten die Bank von der Front über die Compliance bis zum Back Office.

Wachstumsstrategie

Unsere weiter fokussierte Marktabdeckung definiert auch wesentlich unsere internationalen Wachstumspläne. Wachstum ist ein wichtiges Thema für uns und den weiteren Erfolg von Julius Bär. Wir wollen es in drei Teilbereichen realisieren:



Der erste Bereich hört sich fast etwas prosaisch an, ist aber äusserst potent. Mit knapp 390 Milliarden Franken an verwalteten Vermögen haben wir direkten Zugriff auf Kunden, auf Beziehungsnetze, auf soziale und wirtschaftliche Anknüpfungspunkte. Diese repräsentieren ein Geschäftspotenzial, das noch längst nicht ausgeschöpft ist. Die Breite und Tiefe des damit verbundenen Wissens wollen wir noch gezielter ausschöpfen: Wir wollen es in skalierbare Beratung überführen und durch umfassende und überzeugende Finanzlösungen für unsere Kundschaft nutzbar machen – für Generationen von Kunden. Kundenakquisition ist am direktesten und kostengünstigsten bei bestehenden Kunden und ihrem noch nicht durch uns verwalteten Vermögen. Zufriedene Kunden sind die besten Botschafter unserer Marke. Und Kundenwerbung durch bestehende Kunden ist das überzeugendste Marketinginstrument überhaupt.

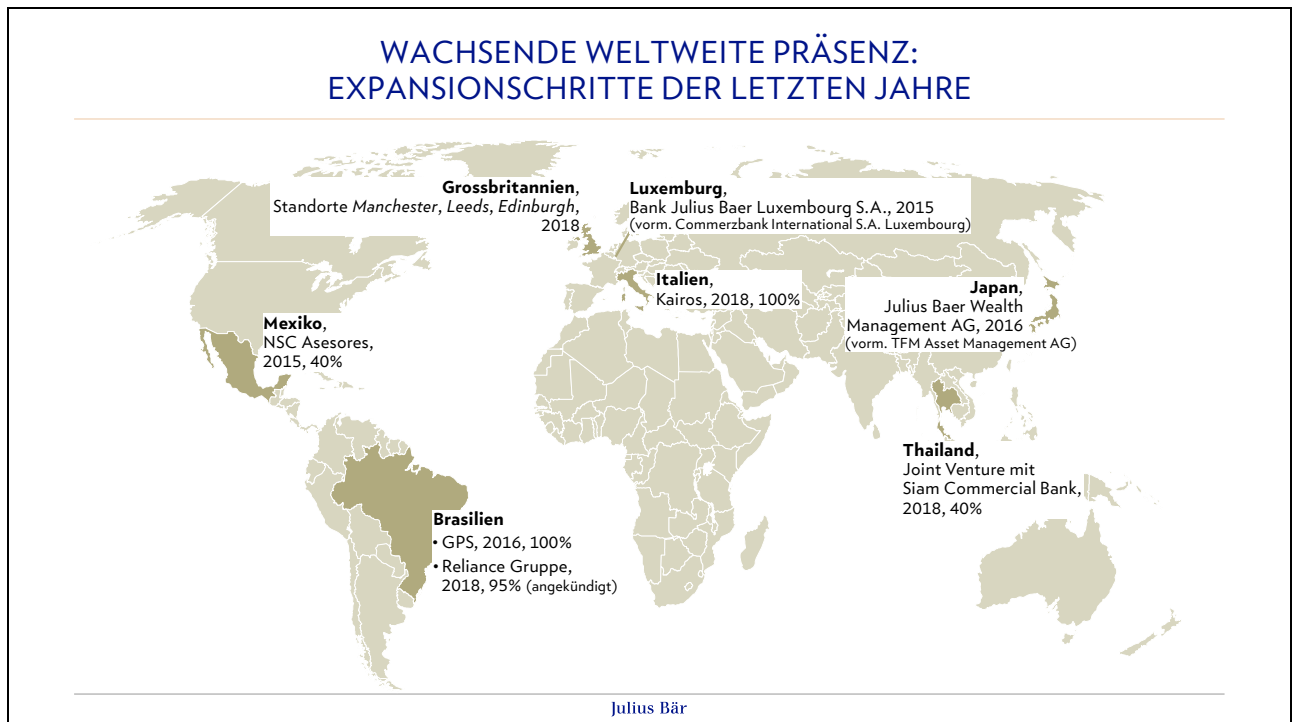
Dreh- und Angelpunkt in der Kundenbetreuung sind unsere Kundenberaterinnen und Kundenberater. Sie sind der Schlüssel zu den Kundenbeziehungen. Ihr Können

erschliesst uns das Geschäftspotenzial der bestehenden Kundschaft und lässt uns neue Kunden gewinnen. Nebst der Anstellung neuer Kundenberater geht es uns auch darum, alle unsere Talente zu halten. Diese Talente können es sich leisten, selektiv bei der Wahl ihres Arbeitgebers zu sein. Aus diesem Grund kommt der Unternehmenskultur in der Bank grösste Bedeutung zu. Damit meine ich das unmittelbare Arbeitsumfeld bei Julius Bär. Es bestimmt massgeblich, wie Kundenberater agieren, geschäftlich wachsen und erfolgreich sein können. Bestimmende Faktoren sind Leistungsanreize, unternehmerische Freiheit und kollaboratives Teamwork, aber auch die gelebten Unternehmenswerte.

Dank unserer Stellung als Arbeitgeber erster Wahl in unserer Branche konnten wir in den letzten Jahren eine grosse Zahl erfahrener Kundenberater für uns gewinnen. Den Erfolg dieser Initiativen haben Sie im substanziellen Neugeldzufluss gesehen. Letztes Jahr haben wir über 100 Kundenberater eingestellt. Parallel dazu haben wir mehr Gewicht auf Qualität und Leistungsausweis gelegt. Netto hat der Bestand 2017 deshalb nur um 41 Kundenberater zugenommen. Dieses Jahr streben wir einen Zuwachs von netto rund 80 Kundenberatern an.

Das sichtbarste, aber beileibe nicht einfachste Wachstum ist via Übernahmen. Julius Bär hat in den vergangenen Jahren beeindruckende Kompetenz bewiesen: Wir haben geeignete Übernahmeziele identifiziert, Transaktionen initiiert und Unternehmen erfolgreich integriert. Im Nachgang zur Finanzkrise hat sich unsere Branche massiv verändert. Wir haben an dieser Konsolidierungswelle aktiv und mit Erfolg partizipiert. Neue, aussichtsreiche Märkte haben wir uns mittels gestaffelter Übernahme etablierter Vermögensverwalter erschlossen. Vor kurzem sind wir in Thailand auch ein Joint Venture mit einer lokalen Bank eingegangen.

Lassen Sie mich die jüngsten Expansionsschritte von Julius Bär kurz nachzeichnen:



In Lateinamerika sind wir in Brasilien mit dem bedeutenden Vermögensverwalter GPS vertreten. Die erste Minderheitsbeteiligung an GPS von 30% sind wir 2011 eingegangen. 2014 haben wir den Anteil auf 80% und 2016 schliesslich auf 100% erhöht. Dieses Vorgehen hat uns die Loyalität der lokalen Mitarbeiterschaft, einen geordneten Wissenstransfer und einen stetigen Ausbau der sehr erfolgreichen Zusammenarbeit gesichert. Ende Januar dieses Jahres kündigten wir zudem die geplante Übernahme von 95% an der bedeutenden brasilianischen Reliance Gruppe an. Mit gesamthaft rund 13 Milliarden Franken an verwalteten Vermögen wird Julius Bär damit zum führenden unabhängigen Vermögensverwalter in Brasilien. Ein analoges Vorgehen haben wir in Mexiko gewählt. Dort sind wir seit 2015 mit 40% am unabhängigen Vermögensverwalter NSC Asesores beteiligt.

In Europa verfügen wir seit Ende 2015 in Luxemburg dank der Übernahme der lokalen Commerzbank-Aktivitäten über einen Standort und ein neues Buchungszentrum. Dieses wird gegenwärtig zur europäischen Drehscheibe ausgebaut. In Italien haben wir zu Beginn dieses Jahres die Beteiligung am lokalen Vermögensverwalter Kairos im dritten Schritt auf 100% erhöht. Im attraktiven Markt Grossbritannien haben wir 2018 die Eröffnung der drei neuen Standorte Manchester, Leeds und Edinburgh angekündigt. Zwei Drittel des Vermögensbestands in Grossbritannien werden von wohlhabenden

Personen gehalten, die ausserhalb Londons und des Südostens leben. Um dieses Potenzial zu erschliessen, konnten wir verschiedene Teams für uns gewinnen.

Asien ist seit 2010 unser zweiter Heimmarkt. Dank organischem Wachstum und erfolgreicher Übernahmen sind wir heute einer der grössten und fokussiertesten Private-Banking-Anbieter der Region. Rund ein Viertel der gesamten Kundenvermögen der Gruppe verwalteten wir vor Ort. 2016 haben wir unser Geschäft mit japanischen Kunden durch die Übernahme eines japanischen Vermögensverwalters mit Schweizer Wurzeln ausgebaut. Als Novum konnten wir letzten Monat die Gründung eines Joint Ventures in Thailand ankündigen. Unser Kooperationspartner, die Siam Commercial Bank, ist die zweitgrösste Bank des Landes. Gemeinsam wollen wir die steigende Nachfrage der stark wachsenden Gruppe vermögenger thailändischer Anleger nach internationaler Vermögensverwaltung abdecken.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Julius Bär befindet sich in einer ausgezeichneten Verfassung. Wir verfügen über eine starke und wachsende Stellung in weltweit wichtigen und aussichtsreichen Märkten. Dies ist das Resultat unseres auf reines Private Banking ausgerichteten Geschäftsmodells und unserer auf langfristig profitables Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrategie. An dieser erfolgreichen Ausrichtung werden wir festhalten und Wachstumschancen weiterhin gezielt nutzen. Allerdings werden wir uns künftig noch stärker auf jene Faktoren konzentrieren, die uns als Bank auszeichnen. Denn sie machen uns am Markt für unsere bestehende und künftige Kundschaft im positivsten Sinne unterscheidbar.

Dabei werden wir uns auf keine kurzfristigen Experimente einlassen, sondern unser Profil in den kommenden Jahren weiter schärfen. Wir werden die sich bietenden technologischen Mittel nutzen. Im Kern aber werden wir eine Bank bleiben, deren grösstes Kapital engagierte und motivierte Mitarbeitende sind. Ich schätze mich glücklich, bei der weiteren Umsetzung unserer Strategie auf kompetente Unterstützung rund um den Globus zählen zu dürfen. Dafür, liebe Kolleginnen und Kollegen, bedanke ich mich an dieser Stelle herzlich.

Damit bin ich am Ende meiner Ausführungen. Meine Damen und Herren, besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.