

Julius Bär

ANSPRACHEN

anlässlich der Generalversammlung 2016
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 13. April 2016

Präsidialadresse

Daniel J. Sauter
Präsident des Verwaltungsrates

Ansprache

Boris F.J. Collardi
Chief Executive Officer

Es gilt das gesprochene Wort.

Präsidialadresse

Daniel J. Sauter, Präsident des Verwaltungsrates

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

Ich begrüsse Sie herzlich zur Generalversammlung der Julius Bär Gruppe AG. Das Jahr 2015, in dem wir das 125jährige Jubiläum unseres Unternehmens feiern konnten, war nicht nur in dieser Hinsicht ein Jahr der Erfüllung. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Integration des International-Wealth-Management-Geschäfts von Merrill Lynch ausserhalb der USA schauen wir auf ein Jahrzehnt der Transformation unserer Gruppe zurück. Dass wir Anfang Februar dieses Jahres die Verhandlungen mit den amerikanischen Behörden im Zusammenhang mit dem ehemaligen grenzüberschreitenden US-Geschäft im Private Banking zu einem Abschluss bringen konnten, erlaubt uns nun auch diesbezüglich unbeschwert und zuversichtlich in die Zukunft zu blicken.

Aus operativer Sicht war 2015 ein erfolgreiches Jahr, verbunden mit einer Reihe von Herausforderungen, aber auch mit viel Erreichtem:

- Ein wahrer Paukenschlag für die Schweizer Exportwirtschaft kam am 15. Januar 2015 mit der überraschenden Ankündigung der Schweizerischen Nationalbank, die Obergrenze des Schweizer Frankens von einem Franken zwanzig zum Euro aufzugeben. Als eines der ersten Unternehmen präsentierte Julius Bär bereits Anfang Februar 2015 umfassende Massnahmen zum Schutz unserer Profitabilität. Angesichts der uneinheitlichen Marktentwicklung in der zweiten Jahreshälfte und der damit verbundenen Zurückhaltung unserer Kunden haben sich diese frühen Kostensenkungsmassnahmen als richtig erwiesen. Trotz des negativen Einflusses aus der Kursentwicklung des Euros und US Dollars konnten wir die verwalteten Vermögen auf rekordhohe 300 Milliarden Franken steigern.
- Der Start ins Jahr 2016 ist an den Finanzmärkten etwas ruppig verlaufen. Diese Marktschwankungen rufen in Erinnerung, dass auch Private Banking ein inhärent zyklisches Geschäft ist und bleibt. Das Fundament von Julius Bär ist deshalb ein

solides und stark fokussiertes Geschäftsmodell mit vergleichsweise tiefem Risikoprofil. Unser Unternehmen ist konservativ finanziert und generiert nachhaltig freies Kapital.

- Julius Bär ist heute international sehr breit aufgestellt, mit einer starken Stellung sowohl in Wachstums- als auch in den etablierten Märkten Europas. Gerade wenn das Marktumfeld schwierig sind, kommen unsere Kundennähe und die hohe Qualität unserer Beratung zum Tragen. In diesem Bereich haben wir 2015 mit der begonnenen Einführung des neuen Serviceangebots *Julius Baer – Your Wealth* entscheidende Fortschritte erzielt. Mit dem neuen Modell *Your Wealth* können wir unserer Kundschaft eine angemessene, auf individuelle Ansprüche ausgerichtete strukturierte Beratung von sehr hoher Qualität bieten.
- Die erfolgreiche Übertragung des Merrill-Lynch-Geschäfts in Indien im vergangenen September war der letzte Schritt dieser für unser Unternehmen bedeutenden Akquisition. Wir schauen auf ein erfolgreiches Jahrzehnt der Transformation zurück, das mit der Einführung der Einheitsnamenaktie im Jahr 2005 seinen Anfang nahm und Julius Bär über verschiedene Übernahmen, Beteiligungen und Kooperationen zur internationalen Referenz im Private Banking gemacht hat und sind überzeugt, dass wir die dynamische Entwicklung der Julius Bär Gruppe erfolgreich fortsetzen können.
- Nach einem jahrelangen Dialog und konstruktiver Zusammenarbeit konnten wir Anfang Februar dieses Jahres mit den US-Behörden einen definitiven Vergleich erzielen: Im Rahmen des mit dem US-Justizministerium abgeschlossenen Deferred Prosecution Agreement haben wir 547.25 Millionen US-Dollar oder 521 Millionen Franken bezahlt, wovon aber lediglich 81 Millionen US-Dollar als eigentliche Busse. Im Juni und Dezember 2015 haben wir entsprechende Rückstellungen gebildet, das heisst, der Gesamtbetrag wurde dem Geschäftsjahr 2015 belastet. Wir sind sehr befriedigt über diesen Vergleich, insbesondere aber mit der Tatsache, dass die Bank kein Guilty Plea abgeben musste und dass der Gruppe kein externer Aufpasser oder Monitor zur Seite gestellt wurde.

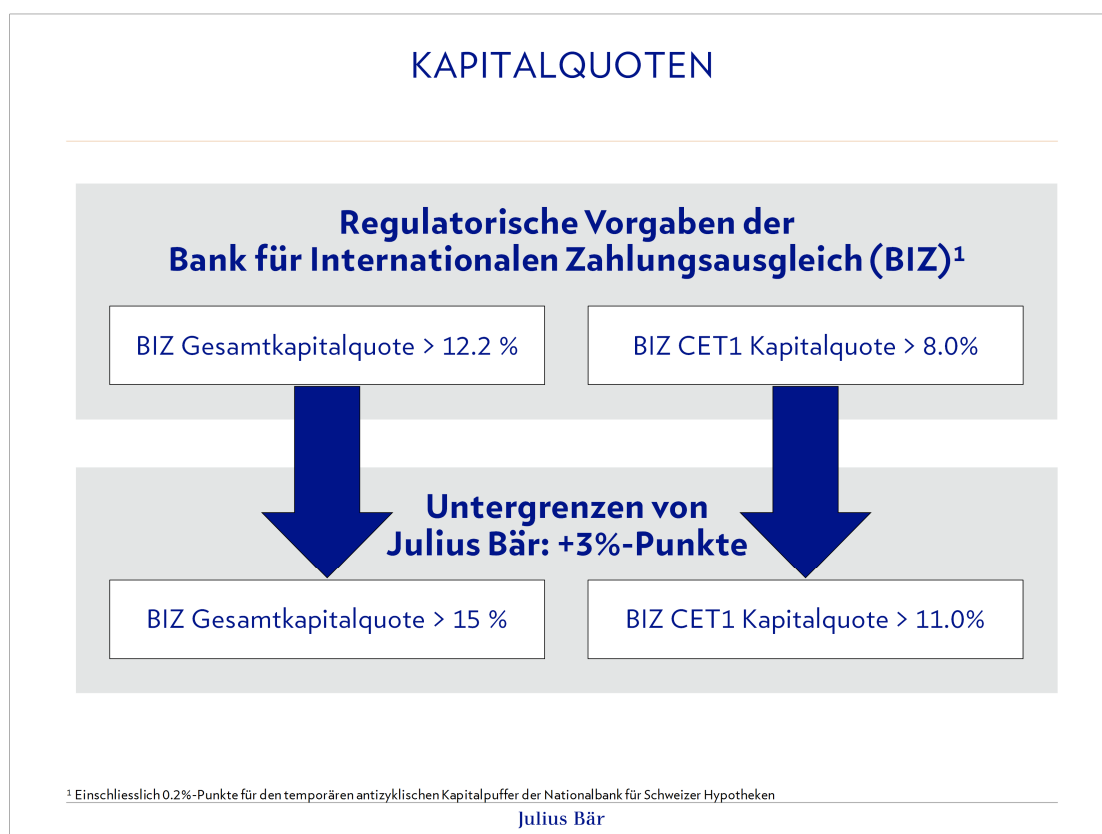
Wichtig war für uns auch, dass die beiden in diesem Zusammenhang im Jahr 2011 angeklagten Julius-Bär-Mitarbeitenden parallel zu den Vergleichsver-

handlungen wichtige Fortschritte im Hinblick auf eine Lösung ihrer Fälle erzielen konnten. Die beiden konnten und können auf unsere Unterstützung zählen.

- Wie erwähnt hat die US-Rückstellung das Resultat für das Geschäftsjahr 2015 belastet. Die Geschäftsleitung der Gruppe wie auch jene der Bank sowie der Verwaltungsrat haben ihre Entschädigungen für das vergangene Jahr freiwillig reduziert. Ich werde bei Traktandum 4 nochmals darauf zurückkommen. Im vergangenen Jahr erzielte die Gruppe operativ erneut eine sehr gute Leistung. Unter Ausklammerung der US-Rückstellung stieg der zugrunde liegende Gewinn um 20% auf über 700 Millionen Franken. Boris Collardi wird das Resultat in seinem Referat im Detail erläutern.

Aktualisierte Kapital- und Dividendenpolitik

Mit Abschluss der Merrill-Lynch-Integration und dem Vergleich mit dem US-Justizministerium sind gewichtige Einfluss- und auch Unsicherheitsfaktoren der letzten Jahre weggefallen. Der Verwaltungsrat hat dies zum Anlass genommen, die Kapital- und Dividendenpolitik der Gruppe zu überarbeiten und wie Anfang Februar 2016 angekündigt anzupassen.



Ausgangslage bilden die regulatorischen Mindestvorgaben für die relevanten Kapitalquoten gemäss Bank für Internationalen Zahlungsausgleich BIZ und der FINMA. Um den Anforderungen unserer Kunden und Kapitalgeber zu entsprechen, haben wir neue, für unser Unternehmen geltende Untergrenzen definiert, die diese regulatorischen Mindestvorgaben aber um jeweils 3 Prozentpunkte übertreffen.

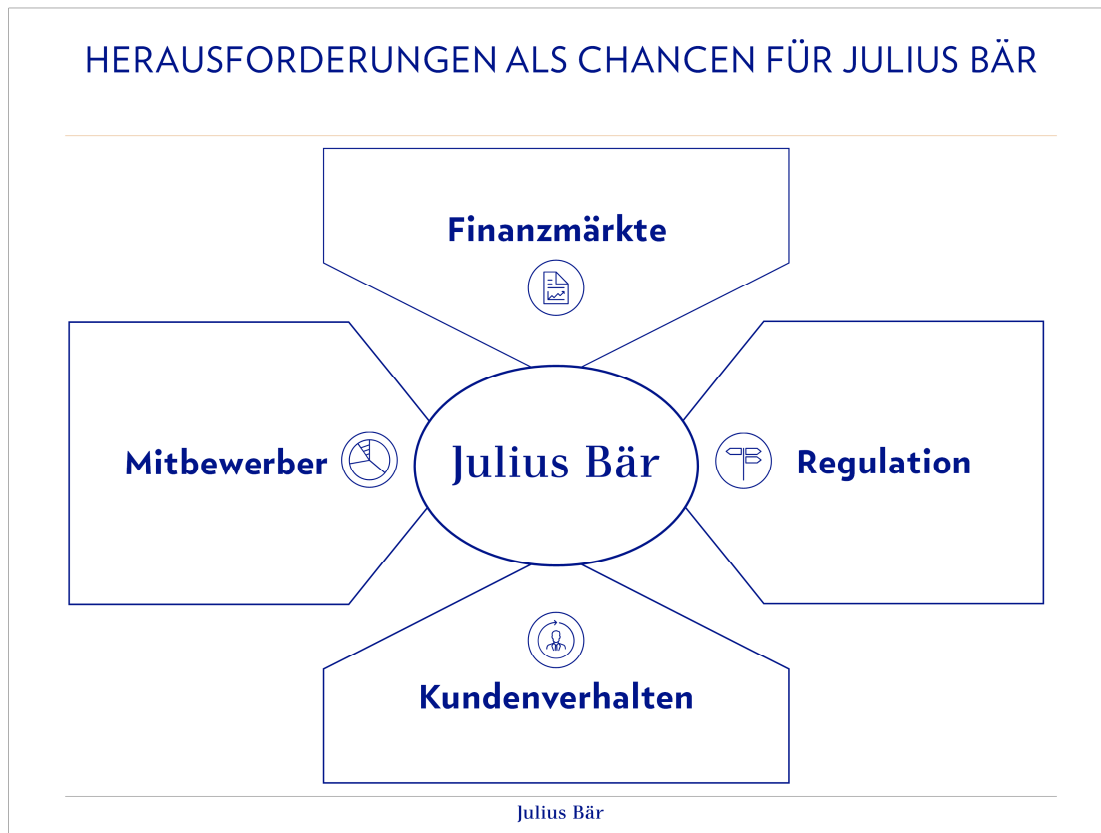
Konkret bedeutet dies im Falle der BIZ Gesamtkapitalquote, also der gesamten anrechenbaren Eigenmittel im Verhältnis zu den risikogewichteten Positionen, eine Untergrenze von unverändert 15%. Durch den geänderten Fokus auf das *harte* Eigenkapital im Verhältnis zu den risikogewichteten Positionen ergibt sich für die von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich definierte Kernkapitalquote CET1 (Core Equity Tier 1) eine neue Untergrenze von 11%. Diese Untergrenzen unterstreichen unser Bekenntnis zu einem soliden finanziellen Fundament unserer Gruppe, lassen aber genügend finanziellen Spielraum zur weiteren Entwicklung des Unternehmens sowie für eine attraktive Ausschüttungspolitik. Zukünftig heben wir die Ausschüttungsquote auf 40% des adjustierten Konzerngewinns an. Auf der Basis des heutigen Antrags einer gegenüber dem Vorjahr um 10% höheren Dividende beträgt die Quote 35% des zugrunde liegenden Konzerngewinns. Die ordentliche Dividende pro Aktie soll mindestens dem Betrag des Vorjahres entsprechen. Das steht wie immer unter dem Vorbehalt, dass uns ausserordentliche Umstände dies nicht verunmöglichen.

Selbstverständlich wird der Verwaltungsrat bei seinen Dividendenvorschlägen das Geschäftsumfeld, den Marktausblick sowie den relevanten laufenden Investitionsbedarf und die entsprechenden Investitionsmöglichkeiten berücksichtigen. Der Verwaltungsrat wird die Kapitalpolitik regelmässig mit der Kapitalsituation abgleichen und, falls gerechtfertigt, eine Spezialdividende oder ein Aktienrückkaufprogramm ins Auge fassen.

Herausforderungen als Chancen für Julius Bär

Die Änderungen der Ausschüttungspolitik dürfen Sie als Vertrauensvotum des Verwaltungsrates in die künftige Entwicklung und erwartete Ertragskraft unserer Gruppe verstehen. Julius Bär ist aktuell so gut aufgestellt wie noch selten in ihrer mehr als 125jährigen Geschichte und darf sehr zuversichtlich in die Zukunft blicken. Sind die vergangenen Jahre das Mass der Dinge, wird es uns aber an Herausforderungen kaum mangeln. Bei den vier wichtigsten Einflussfaktoren für unser Geschäft, Finanzmärkte,

Regulation, Kundenverhalten und Mitbewerber, zeichnen sich bedeutende Veränderungen ab.



Lassen Sie mich kurz auf jeden dieser vier Punkte eingehen:

- **Finanzmärkte:** Seit August letzten Jahres wurden die Schwierigkeiten der Notenbanken immer offensichtlicher, die ihnen die Abkehr von unkonventionellen geldpolitischen Massnahmen wie quantitativer Lockerung oder negativer Zinsen bereitet. Angesichts der wieder erstarkten privaten Kreditnachfrage in den USA strebt die US-Notenbank nach einer Normalisierung des Zinsgefüges. Dies stellt sie vor ein Dilemma: Sie kann die unbeabsichtigten globalen Konsequenzen ihrer geldpolitischen Verschärfung nicht ignorieren, insbesondere da die Zentralbanken in Japan und Europa weiterhin aggressiv Geld in das System pumpen.

So lange diese geldpolitische Divergenz nicht auf die eine oder andere Art gelöst ist, so lange wird die Volatilität an den Finanzmärkten hoch bleiben. Dabei bieten die Übertreibungen an den Kreditmärkten zunehmend Grund zur Besorgnis, während die Anleger bei Aktien sehr viel zurückhaltender geworden

sind. Allerdings bleiben Aktien für Privatpersonen auf Grund der staatlich orchestrierten finanziellen Repression vorderhand das bevorzugte Mittel zur Wertaufbewahrung.

Gerade in schwierigen Zeiten und in Anbetracht widriger Umstände kommen die eigenen Stärken am besten zum Tragen und kann Kunden so viel Mehrwert geboten werden wie selten. Genau darauf zielen die Anlagespezialisten von Julius Bär. Das Informationszeitalter bietet ständigen Zugang zu Finanz- und Wirtschaftsnachrichten. Oftmals aber wird die Fülle der Meldungen mit Informationsgehalt gleichgesetzt. Unser gesamtes Expertenwissen und unsere langjährige Erfahrung sind deshalb gefordert, um fokussiert zu bleiben und unsere Kundschaft erfolgreich durch diese unbekanntenen finanziellen Gefilde zu navigieren.

- Regulation: Nach Jahren der beispiellosen Verschärfung von Vorschriften im Zuge von Finanzkrise und Finanzskandalen zeichnet sich hoffentlich bald eine Stabilisierung der Rahmenbedingungen und ein Ende des reaktiven Umfelds ab. An entsprechend guten Ideen und Vorstössen, z.B. von Avenir Suisse, die vorschlägt, dass jede neue Regelung mindestens eine andere ablöst (one in, one out), fehlt es nicht. Der automatische Informationsaustausch in Steuerangelegenheiten ist als neuer Standard gesetzt. Ab 2018 wird die Schweiz die Regularisierung der steuerlichen Vergangenheit mit den Nachbarländern und den wichtigsten EU-Mitgliedstaaten weitgehend abgeschlossen haben.

Ebenfalls 2018 dürfte dann das bereinigte Finanzdienstleistungsgesetz in Kraft treten, das die Schnittstelle zwischen Bank und Kunde weitgehend europakompatibel definiert. Damit wurde bei den Standards zur Kundenbetreuung eine neue und international vergleichbare Ausgangslage geschaffen. Die Schweiz sollte aber davon absehen, wie in der Vergangenheit darüber hinaus gehende Vorschriften oder Verschärfungen einzuführen. Vielmehr müssen alle Kräfte darauf verwendet werden, unserem Land uneingeschränkten Zugang zu ausländischen Finanzdienstleistungsmärkten zu verschaffen. Für den Schweizer Bankenplatz und auch für Julius Bär ist Europa ein sehr wichtiger Markt. Im Gegensatz zu anderen hiesigen Industrien haben Schweizer Finanzinstitute grundsätzlich keinen uneingeschränkten Marktzugang zu ihren Nachbarländern.

Will man den Schweizer Standort stärken, müssen diese Hürden so schnell als möglich beseitigt werden. Dies ist aber angesichts der delikaten Verhandlungslage mit Brüssel nicht zuletzt als Folge der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative leider schwierig. Für Julius Bär ist der Erhalt der bilateralen Verträge der richtige Weg.

- Kundenverhalten: Die beiden eben beschriebenen Einflussfaktoren Finanzmärkte und Regulation haben sich in den letzten Jahren stark auf das Kundenverhalten ausgewirkt. Die Kundenbindungen wurden enger. Dies ist aus unserer Sicht natürlich erfreulich, kommt darin doch ein klares Bekenntnis unserer Kundschaft zugunsten von Vertrauen, Solidität und Beratungskompetenz zum Ausdruck.

Wird die Netto-Neugeldentwicklung der letzten Jahre betrachtet, dann gilt diese Aussage aggregiert auch für den gesamten Finanzplatz Schweiz. Oder anders ausgedrückt: Auch im Zeitalter der Steuertransparenz verfügt unser Finanzplatz u.a. dank politischer und wirtschaftlicher Stabilität, hohem Ausbildungsstandard der Mitarbeitenden und erstklassiger, historisch tief verwurzelter Beratungsqualität weiterhin über eine grosse Anziehungskraft. Kundennähe wird deshalb auch in Zukunft ein wichtiger Trumpf für Julius Bär sein, ungeachtet des Trends hin zu FinTech, electronic banking etc., einem Trend, der im Private Banking, wo das persönliche Vertrauensverhältnis das alles Bestimmende ist, fast schon Natur gegeben nur beschränkt greifen wird.

- Mitbewerber: Nimmt man alle Einflussfaktoren zusammen, dann hat sich unsere Branche nicht nur in der Schweiz, sondern auch international stark verändert. Dies hat zu einer Konsolidierung geführt, die noch nicht abgeschlossen ist. Wir haben diese Entwicklung schon sehr früh aufgenommen und unsere Gruppe – getragen von der Unterstützung unserer Aktionäre – im letzten Jahrzehnt durch verschiedene kleinere und grössere Schritte zur internationalen Referenz im Private Banking geformt. Wir sind sehr gut positioniert, im immer härteren Wettbewerb gut zu bestehen, dem Kostendruck durch Effizienzsteigerungen zu begegnen und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben um die besten Talente im Markt anzuziehen.

Diese gute Ausgangslage macht uns nicht immun gegen die äusseren Einflüsse, doch lässt sie uns die künftigen Herausforderungen aus einer Position der Stärke angehen. Wir haben mittlerweile eine Grösse und breite internationale Positionierung erreicht, die uns in den von uns bearbeiteten Märkten ein solides Wachstum ermöglicht. Wir sind überzeugt, dass die Vermögensverwaltung ein Geschäft mit attraktivem Wachstumspotenzial bleibt. Gemeinsam mit unseren über 5 000 Mitarbeitenden und der starken Marke Julius Bär werden wir die sich uns stellenden Herausforderungen mit Mut, Zuversicht und Freude angehen und meistern.

Zukunft Schweiz – hausgemacht

So viele Herausforderungen auf unser Unternehmen zukommen, so vielen Herausforderungen steht aber auch unser Land gegenüber. Die vom Schweizer Volk angenommene Initiative zur Begrenzung der Zuwanderung wird, wenn sie denn strikte umgesetzt wird, auf unser Unternehmen und auf unser Land einen grossen Einfluss haben. Bei Julius Bär leisten unsere vielen ausländischen Mitarbeitenden einen massgeblichen Beitrag zur Entwicklung unseres Unternehmens. Auf die Schweiz bezogen wird die vielgerühmte Innovationskraft zu einem nicht unerheblichen Teil von ausländischen Mitarbeitenden und Führungspersonen getragen. Die Attraktivität der Schweiz als Land und als Wirtschaftsstandort hat es uns erlaubt, die besten und fähigsten Köpfe in unser Land zu locken! Wir bei Julius Bär werden nicht müde, diese Umstände hervorzuheben und vertrauen darauf, dass unsere Politiker in Bern die Quadratur des Kreises schaffen und das bilaterale Vertragswerk mit Europa trotz der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative erhalten können. Der von mir erwähnte freie Marktzugang ist bei einer Abschottung der Schweiz nicht erhältlich. Dies würde unangenehme Konsequenzen haben. Wenn Schweizer Banken in Zukunft in unseren Nachbarländern mit einer Niederlassung präsent sein müssen, um die Kunden vor Ort beraten zu können, dann heisst dies letztlich nichts anderes als Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern.

Hier sind wir Schweizer alle gefordert!

Als Unternehmen fordert Julius Bär aber nicht nur mehr Mitverantwortung des Einzelnen, sondern wir engagieren uns im Rahmen des Vertretbaren aktiv für unsere Anliegen und damit für eine starke Wirtschaft mit einem konkurrenzfähigen Finanzplatz.

WIR UNTERSTÜTZEN POLITISCHES UND SOZIALES ENGAGEMENT

1. Wir wollen einen aktiven Beitrag zur Förderung des konstruktiven und respektvollen **Dialogs zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft** leisten.
2. Stabilität und sozialer Zusammenhalt der Schweiz beruhen auch auf dem **persönlichen Engagement von Bürgerinnen und Bürgern**, die in ihrer Freizeit z.B. politische Ämter ausüben bzw. Freiwilligenarbeit für die Gemeinschaft leisten.
3. Wir befürworten daher ausdrücklich, dass **unsere Mitarbeitenden ein politisches Amt ausüben** bzw. sich in karitativen Organisationen sozial engagieren.
4. Wir wertschätzen solches Engagement und **unterstützen diese Mitarbeitenden nach Kräften**.
5. Mindestens einmal jährlich treffen sich unsere politisch oder sozial engagierten **Mitarbeitenden mit der Unternehmensleitung zum Erfahrungs- und Gedankenaustausch**.

Julius Bär

Zudem fördern wir das Engagement unserer Mitarbeitenden im politischen Milizsystem der Schweiz und haben dazu eigens eine Charta geschaffen, die seit Frühling 2015 greift. In deren Rahmen stellen wir eine bessere Vereinbarkeit von politischem, aber auch sozialem Engagement mit den Anforderungen der Berufstätigkeit her. Dies erfolgt primär durch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, aber auch durch logistische Unterstützung. Zudem wird ein solches Engagement positiv in der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.

Im Rahmen dieser Charta habe ich mich im vergangenen Juli mit den Mitarbeitenden der Gruppe, die in der Schweiz ein politisches Amt bekleiden, zu einem offenen und inspirierenden Gedankenaustausch getroffen. Zudem veranstalteten wir im Vorfeld der Parlamentswahlen vom letzten Herbst eine betriebsinterne Podiumsdiskussion mit führenden Vertretern der wichtigsten Parteien zur Zukunft des Finanzplatzes Schweiz. Wir werden diese Anlässe auch in Zukunft durchführen um unseren Mitarbeitenden eine Plattform für den politischen Diskurs anzubieten. Wo sich die Gelegenheit bietet ermutige ich Unternehmen und Unternehmer, es uns gleichzutun und das politische Engagement der Mitarbeitenden quer durch das ganze politische Spektrum zu fördern, wertzuschätzen aber auch zu honorieren. Wer weiss: Vielleicht stellt die Wirtschaft in Zukunft eine so starke Vertretung im Parlament wie aktuell der Bauernstand.

Als Bürger dieses Landes glaube ich an eine starke, offene und erfolgreiche Schweiz, sofern wir unser Schicksal engagiert in die Hand nehmen und unnötige Reibungsverluste vermeiden. Als Schweizer Unternehmen blicken wir zuversichtlich in die Zukunft und gehen neue Herausforderungen aus einer Position der Stärke an und nutzen beherzt die sich uns bietenden Chancen.

Ich bedanke mich herzlich bei allen Mitarbeitenden, die sich im vergangenen Jahr wieder mit viel Herzblut und Freude für Julius Bär eingesetzt haben.

Bedanken möchte ich mich auch bei unserer treuen Kundschaft, deren Zufriedenheit uns täglich Ziel und Ansporn ist und bei Ihnen, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Loyalität und Ihr Vertrauen in unser Unternehmen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Ansprache

Boris F.J. Collardi, Chief Executive Officer

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Finanzmärkte standen 2015 im Zeichen sinkender Wirksamkeit der Geldpolitik und der zunehmenden zyklischen Divergenz zwischen Schwellen- und Industrieländern. Während die Anlageperformance insgesamt verhältnismässig positiv ausfiel, war die Volatilität vieler Anlageklassen überaus hoch. Dies trug zu einer ausgeprägten Saisonalität unseres Geschäftsmomentums bei.

Die starke Kundenaktivität in den ersten Monaten des Jahres war gefolgt von einer reservierteren Haltung der Kunden in der zweiten Jahreshälfte. Nach dem unerwarteten Schritt der Schweizerischen Nationalbank SNB, die Obergrenze des Schweizer Frankens zum Euro Mitte Januar 2015 aufzugeben, haben wir im Februar 2015 umfassende Massnahmen zum Schutz der Profitabilität unserer Gruppe gegen die negativen Auswirkungen des starken Frankens eingeführt.

Diese Massnahmen, zusammen mit Synergien aus der im September abgeschlossenen Integration des ehemaligen International-Wealth-Management-Geschäfts von Merrill Lynch ausserhalb der USA, oder kurz IWM, trugen zu einer erneut starken operativen Leistung unserer Gruppe bei.

STARKE OPERATIVE LEISTUNG

CHF Mio.	2015	2014	Veränderung
Verwaltete Vermögen (Mrd.)	299.7	290.6	3.1%
Durchschnittlich verwaltete Vermögen (Mrd.)	288.0	272.2	5.8%
Adjustierter Konzerngewinn ¹	279.2	585.8	-52.3%
ohne US-Rückstellung ²	701.5	585.8	19.7%
Betriebsertrag	2 694.4	2 546.7	5.8%
Adjustierter Geschäftsaufwand ¹	2 385.4	1 840.3	29.6%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis (%) ³	67.2	69.9	-
Personalbestand (Vollzeitbasis)	5 364	5 247	2.2%
Anzahl Kundenberater	1 217	1 155	5.4%
BIZ CET1 Kapitalquote	18.3%	22.0%	-
Marktkapitalisierung (Mrd.)	10.9	10.3	6.2%
Moody's Rating Bank Julius Bär & Co. AG	Aa2	A1	-

¹ Exklusive Integrations- und Restrukturierungskosten sowie Abschreibungen auf Immateriellen Vermögenswerten im Zusammenhang mit früheren Akquisitionen oder Desinvestitionen.

² Unter Ausklammerung des Einflusses von CHF 422.3 Mio. auf den Konzerngewinn aus der Rückstellung von USD 547.25 Mio. für die Vergleichszahlung im Zusammenhang mit der finalen Zustimmung des US Department of Justice zum Vergleich betreffend das ehemalige grenzüberschreitende US-Geschäft.

³ Berechnet auf der Basis des adjustierten Geschäftsaufwands, abzüglich Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste.

Julius Bär

Die verwalteten Vermögen stiegen per Ende 2015 um 3% oder 9 Milliarden Franken auf den neuen Höchststand von nahezu 300 Milliarden Franken. Dazu haben die positiven Netto-Neugeldzuflüsse 12 Milliarden Franken beigetragen, was im Jahresvergleich einer Wachstumsrate von 4.2% entspricht. Weitere 8 Milliarden Franken stammen aus der Übernahme von Leumi Private Bank AG und Fransad Gestion SA in der Schweiz sowie der Integration des IWM-Geschäfts in Indien. Dieser Entwicklung standen negative Währungseffekte von 10 Milliarden Franken und eine negative Marktentwicklung von 1 Milliarde Franken gegenüber.

Der Netto-Neugeldzufluss war von allen Regionen getragen, insbesondere von kräftigen Zuflüssen aus Asien, dem Nahen Osten und den lokalen Geschäftsaktivitäten in Monaco, Deutschland und der Schweiz. Das grenzüberschreitende europäische Geschäft legte ebenfalls deutlich zu, vor allem in Grossbritannien, dies trotz der Auswirkungen der Selbstdeklarationen von Kunden mit Domizil in Frankreich und Italien.

Der Betriebsertrag nahm um 6% zu, in Einklang mit dem Anstieg der durchschnittlich verwalteten Vermögen. Die Kommissionserträge, die etwas mehr als die Hälfte zum Betriebsertrag beisteuern, blieben nahezu unverändert. Darin kommt der Rückgang der

Courtagen um 2% infolge der geringeren Risikobereitschaft der Kunden im zweiten Halbjahr zum Ausdruck. Während der zugrunde liegende Erfolg aus dem Zins- und Dividendengeschäft praktisch unverändert blieb, nahm der Erfolg aus dem Handelsgeschäft im engeren Sinn um 33% zu, im ersten Halbjahr 2015 begünstigt durch höhere Volatilität und Handelsvolumina im Devisenbereich, vor allem unmittelbar nach dem SNB-Entscheid von Mitte Januar 2015.

Der Geschäftsaufwand war 2015 stark beeinflusst von der US-Rückstellung im Gesamtbetrag von 521 Millionen Franken. Wird dieser Betrag ausgeklammert, stieg der adjustierte Geschäftsaufwand lediglich um 1%, deutlich geringer als der Anstieg des Betriebsertrags von 6%. Dank den realisierten Synergien im Rahmen der IWM-Akquisition sowie den im Februar 2015 zusätzlich lancierten Kostensenkungsmaßnahmen ist der durchschnittliche Mitarbeiterbestand unverändert geblieben, während der Sachaufwand, wiederum ohne US-Rückstellung, um 2% gesenkt werden konnte.

Als Folge davon verbesserte sich das adjustierte Aufwand/Ertrags-Verhältnis von 70% auf 67%, deutlich innerhalb der Bandbreite von 65 bis 70%, die sich die Gruppe ab 2015 als Ziel gesetzt hat. Diese Zielbandbreite haben wir neu auf 64 bis 68% gesenkt und eingengt, womit wir den generellen Zukunftsaussichten der Gruppe Rechnung tragen.

Einschliesslich der US-Rückstellung ging der adjustierte Konzerngewinn um 52% auf 279 Millionen Franken zurück. Ohne die US-Rückstellung nahm der zugrunde liegende Konzerngewinn im Jahresvergleich allerdings um 116 Millionen oder 20% auf 701 Millionen Franken zu. Aus operativer Sicht erachten wir diese Zahl als aussagekräftiger, da sie einen sinnvollen Vergleich der zugrunde liegenden Ergebnisse im Zeitablauf ermöglicht. Ebenfalls davon ausgeklammert – oder eben adjustiert – sind Kosten, die vor allem im Zusammenhang mit früheren Transaktionen, aber auch mit der IWM-Übernahme, in der aktuellen Rechnungsperiode anfallen. Verkürzt ausgedrückt sind diese Kosten der Preis für unsere Investitionen in die Zukunft unseres Unternehmens.

Was Sie als Aktionärinnen und Aktionäre unserer Gruppe, aber auch die Finanzanalysten wirklich interessiert, ist die Performance des tatsächlich operativen Geschäfts auf einer von Jahr zu Jahr möglichst vergleichbaren Basis. Eine Konsequenz dieses Vorgehens ist allerdings, dass der Konzerngewinn gemäss der Rechnungs-

legungsvorschrift IFRS, so wie er im Geschäftsbericht 2015 unserer Gruppe ausgewiesen wird, tiefer ausfällt als der adjustierte Konzerngewinn und eine grössere Schwankung aufweist. So sank der IFRS-Gewinn der Gruppe im Jahr 2015 um 67% auf 123 Millionen Franken.

Am Beginn einer neuen Wachstumsphase

Mit dem erfolgreichen Abschluss der IWM-Integration im letzten Jahr konnten wir eine rund zehnjährige Phase der Transformation von Julius Bär erfolgreich beenden. Damit verbunden war ein markantes Wachstum in allen Dimensionen. Das Resultat darf ohne Übertreibung als herausragend bezeichnet werden: Als finanziell gesunde und rein auf unser Kerngeschäft Private Banking fokussierte Gruppe verfügen wir über eine sehr ausgewogene globale Präsenz. Rund die Hälfte der von uns verwalteten Vermögen stammt aus den sogenannten Wachstumsmärkten, die sich durch ein überdurchschnittliches Vermögenswachstum auszeichnen. Die andere Hälfte stammt aus den reiferen Märkten Europas, die dank ihrer hohen Vermögenskonzentration für uns attraktiv sind. Dank der Aufbauarbeit der letzten Jahre sind wir zudem in der Mehrheit der von uns betreuten Märkte sehr gut positioniert. Damit ist unsere Gruppe bereit für eine neue Phase der Geschäftsentwicklung und Transformation.

Dank der sehr guten Ausgangslage und dem kräftigen Geschäftsmomentum können wir diese neue Ära für Julius Bär aus einer Position der Stärke beginnen. Sie zielt auf das nachhaltige Erzielen von organischem Wachstum in allen von uns betreuten Märkten und umfasst im Wesentlichen drei Kernbereiche: die Stärkung der Kunden- und Marktnähe, die Stärkung unseres Angebots sowie die technologische Transformation unserer Gruppe.

Mit diesem neuen Wachstumskapitel von Julius Bär sind auch Veränderungen in der Geschäftsleitung der Bank Julius Bär verbunden, die auch einen Generationenwechsel darstellen. Die Strategien in einigen Märkten müssen aus einer neuen, frischen Optik betrachtet werden. In den letzten paar Monaten haben wir bereits einige bedeutende personelle und organisatorische Veränderungen vorgenommen, allen voran in den beiden grössten Regionen der Gruppe, der Schweiz sowie Asien:

- Unser Heimmarkt Schweiz kam am 1. Oktober 2015 zusammen mit dem Custody Geschäft der Gruppe unter eine neue Leitung. Als grösster einzelner Markt von Julius Bär ist die Schweiz seit Beginn dieses Jahres strategisch und

organisatorisch neu ausgerichtet. Obwohl unser Land als reifer Markt gilt, ist er stark fragmentiert. Selbst die grössten Anbieter haben einen Marktanteil von nur wenigen Prozentpunkten. Hier sehen wir unsere Chance, durch ein massgeschneidertes Angebot und eine spezifische Kundenansprache den Marktanteil von Julius Bär deutlich zu erhöhen. Dank unserem umfassenden Netzwerk von Niederlassungen in allen Landesteilen und unserer starken Marke können wir zudem mit einer ausgeprägten Kundennähe punkten, die wir über massgeschneiderte regionale und segmentspezifische Marketinginitiativen nutzen wollen.

- Asien, das mit einem Anteil an den verwalteten Vermögen der Gruppe von knapp einem Viertel für uns zum zweiten Heimmarkt geworden ist, steht seit Beginn dieses Jahres ebenfalls unter neuer Leitung. Nach einem Jahrzehnt des Aufbaus gilt es nun, unsere Aktivitäten vor Ort durch eine angepasste Marktstrategie noch gezielter auf die Wachstumsdynamik dieser grossen und vielversprechenden Region auszurichten. Asien umfasst weiterhin viele der weltweit am schnellsten wachsenden Länder bezüglich Vermögen und Anzahl Ultra High Net Worth Individuals. Wie unsere Ende Oktober 2015 veröffentlichte Studie *Julius Baer Wealth Report: Asia* gezeigt hat, soll sich das Vermögen der sehr reichen Personen bis zum Ende des Jahrzehnts verdreifachen, angeführt von China auf absoluter und von Indien auf relativer Basis. Dank der Eingangs erwähnten Integration des IWM-Geschäfts in Indien mit seinen fünf Standorten ist Julius Bär zu einem der grössten und am besten etablierten ausländischen Vermögensverwalter vor Ort geworden.

Eine weitere Veränderung in der Geschäftsleitung der Bank bedeutet gleichzeitig den Ausbau unseres Engagements für die Anlageperformance zu Gunsten unserer Kundschaft: Seit 1. Februar dieses Jahres verfügen wir über eine neu geschaffene Einheit Investment Management. Die Schaffung dieser spezialisierten Einheit ist ein logischer Ausbausritt im Betreuungskonzept von Julius Bär, das in erster Linie auf ein besonderes Kundenerlebnis abzielt. So wie der Kundenberater die primäre Schnittstelle für alle Kundenanliegen ist, so kümmert sich die Investment-Management-Einheit ausschliesslich um die Verwaltung der Kundenvermögen. Dass dem Performance-Aspekt im Rahmen einer erfolgreichen Kundenbeziehung gar nicht genug Aufmerksamkeit

geschenkt werden kann, haben die Finanzmärkte seit Jahresbeginn einmal mehr eindrücklich bestätigt.

Wie Sie aus diesen Veränderungen ersehen können, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, beruht ein wesentlicher Teil unserer Wachstumsstrategie auf unserer Fähigkeit, weltweit die besten Talente anzuziehen, sowohl für das Management, aber insbesondere auch für die Kundenbetreuung und die operativen Kernfunktionen. Julius Bär genießt einen ausgezeichneten Ruf als Arbeitgeber. Seit dem Abschluss der IWM-Integration konnten wir netto bereits wieder rund 100 zusätzliche Kundenberater bei uns begrüßen. Dabei profitieren wir gleichermassen von unserem Renommee als erstklassige Privatbank wie auch von unserem Geschäftsmodell, das Mitarbeitenden in einem internationalen, aber dennoch überschaubaren Rahmen vergleichsweise viel unternehmerische Entfaltungsmöglichkeit bietet.

Wir investieren aber nicht nur in die Qualität und Fähigkeiten unserer Frontleute, sondern wir investieren speziell auch in unsere Kompetenzen zum Vorteil unserer Kundschaft. Die vergangenen Jahre haben weltweit massiv verschärfte Rahmenbedingungen zur Geschäftsausübung gebracht und waren verbunden mit hohen Anpassungskosten für jeden einzelnen von uns betreuten Markt. Doch diese Phase der reaktiven Anpassung ist nun weitgehend abgeschlossen, der regulatorische Rahmen ist abgesteckt, berechenbarer geworden und eröffnet uns neue Chancen zur noch engeren Begleitung und Betreuung unserer Kundschaft. Die Zukunft liegt in der massgeschneiderten strukturierten Beratung, wofür wir das neue Beratungs- und Serviceangebot *Julius Baer – Your Wealth* geschaffen haben. Kernstück ist ein strukturiertes Beratungsangebot, das sämtliche finanziellen, geschäftlichen und persönlichen Ziele des Kunden aufnimmt und ihm oder ihr eine individuelle Betreuung garantiert, genau in der gewünschten Intensität und Ausprägung. Das neue Serviceangebot wurde im September 2015 in der Schweiz lanciert und ist von unserer Kundschaft bisher sehr gut aufgenommen worden. *Julius Baer – Your Wealth* wird zwischen 2016 und 2018 auch in allen anderen Regionen der Gruppe eingeführt.

In unserer modernen, zunehmend von Technologie getriebenen Welt kommt selbst unser Geschäft, das in erster Linie auf gemeinsamen Werten, gegenseitigem Vertrauen und persönlichem Austausch basiert, nicht ohne zeitgemässe technische Plattformen aus. Auch unsere Kundschaft ist hochgradig mobil, und das Smartphone ist ein ständiger Begleiter. Informationen zu Märkten, Anlagen oder Empfehlungen, ein kurzer

Mailverkehr mit dem Kundenberater – diese Art von elektronischer Interaktion ist kein Differenzierungsmerkmal mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit. Für den Kundenberater heisst dies, jederzeit Rede und Antwort stehen zu können – und sich dafür per Mausklick sofort den Überblick über die ganze Spannweite und Vielfalt der jeweiligen Kundenbeziehung verschaffen zu können. Aus diesem Grund haben wir Anfang 2015 das Projekt zur weltweiten Erneuerung unserer Kernbankenplattformen gestartet. Das Resultat soll ein verbessertes Kundenerlebnis, eine erhöhte operative Effizienz und grössere Flexibilität durch die Harmonisierung der Verarbeitungsplattformen sein. Im Rahmen eines schrittweisen Vorgehens wurde das Projekt in Asien gestartet. Auf dieser Basis soll es voraussichtlich im Jahr 2017 in weiteren Regionen umgesetzt werden. Parallel dazu haben wir unsere Online-Kanäle überarbeitet.

Die eigenständige europäische Buchungsplattform, die wir im Verlaufe dieses Jahres zusammen mit rund 3 Milliarden Euro Kundenvermögen von Commerzbank International SA Luxembourg erwerben werden, läuft auf dem gleichen System wie die Zielplattform von Julius Bär. Sie wird uns mehr Flexibilität für unser europäisches Geschäft bieten und die Umsetzung unseres globalen Banking-Plattform-Projekts stärken.

Sie mögen sich an dieser Stelle fragen, ob die neue Wachstumsphase von Julius Bär bedeutet, dass wir inskünftig auf Übernahmen verzichten werden. Die Antwort ist nein, aber. Gewisse neue Märkte lassen sich zum Beispiel ohne Übernahmen nicht innerhalb nützlicher Frist erschliessen. So haben wir uns im vergangenen Jahr mit 40% an NSC Asesores beteiligt, dem grössten unabhängigen Vermögensverwalter Mexikos, und damit unserer Gruppe Zugang zu einem der grössten und Erfolg versprechendsten inländischen Vermögensverwaltungsmärkte in Lateinamerika gesichert.

Wie zielführend diese Art der Markterschliessung ablaufen kann, hat unser Engagement in Brasilien gezeigt, dem grössten Vermögensverwaltungsmarkt Latein Amerikas. Dort haben wir uns im Jahr 2011 mit 30% am führenden unabhängigen brasilianischen Vermögensverwalter GPS beteiligt. Seither hat GPS konsistent ein starkes und profitables Wachstum gezeigt. Im März 2014 haben wir unsere Beteiligung auf 80% ausgebaut.

Analoges gilt es zum italienischen Markt zu berichten: Dort haben wir Ende 2012 die lokalen Aktivitäten von Julius Bär in das Gemeinschaftsunternehmen Kairos Julius Baer

SIM SpA eingebracht und sind seither mit knapp 20% an dessen Muttergesellschaft Kairos beteiligt. Nachdem sich diese Partnerschaft in den letzten Jahren sehr erfolgreich entwickelt hat, haben wir die Beteiligung an Kairos Anfang April dieses Jahres auf 80% erhöht. Später im Jahr planen wir, einen Minderheitsanteil von Kairos an die lokale Börse in Italien zu bringen.

Mit Blick auf die Gesamtheit unserer Branche sind die strukturellen Bereinigungen und entsprechenden Anpassungen immer noch nicht abgeschlossen. Wir wollen von der laufenden Branchenkonsolidierung profitieren, sofern sich Möglichkeiten ergeben. Allerdings ist nicht alles Gold, was glänzt, und so werden wir auch in Zukunft sehr genau hinschauen und prüfen, ob allfällige Übernahmekandidaten unsere strengen strategischen, kulturellen und finanziellen Kriterien erfüllen.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Letztes Jahr haben wir bewiesen, dass Julius Bär auch mit 125 Jahren noch sehr fit und agil ist, um Herausforderungen wie den Frankenschock oder die Auseinandersetzung mit den US-Behörden erfolgreich zu meistern, während wir gleichzeitig das operative Geschäft zielgerichtet weiterentwickelten. Wir haben 2015 ein zehnjähriges Kapitel der unternehmerischen Transformation von Julius Bär abgeschlossen und stehen nun am Beginn eines neuen, vielversprechenden Kapitels. Um unsere ambitionösen Wachstumsziele zu erreichen, sind wir sehr gut aufgestellt, mit einem Angebot, das weltweit Anklang findet, wie der erfreuliche Netto-Neugeldzufluss belegt, aber auch in den vielen hochkarätigen Auszeichnungen zum Ausdruck kommt, die wir rund um den Globus entgegennehmen durften. Wir verfügen über eine eingespielte Organisation und können uns auf eine verstärkte, erstklassige Führungsriege sowie hochgradig motivierte Mitarbeitende abstützen, denen ich an dieser Stelle nochmals meinen herzlichen Dank für Ihren grossen Einsatz aussprechen möchte. Ich freue mich darauf, das neue Kapitel unserer Gruppe zu gestalten, in enger Zusammenarbeit mit unserem Verwaltungsrat und mit der fortgesetzten Unterstützung durch Sie, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

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