

Julius Bär

REFERATE

anlässlich der Generalversammlung 2014
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 9. April 2014

Präsidialadresse

Daniel J. Sauter
Präsident des Verwaltungsrates

Präsentation des Geschäftsverlaufs 2013

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. Wir beschliessen heute ein Geschäftsjahr, das in vielerlei Hinsicht herausfordernd, aber auch spannend war:

- Die Weltwirtschaft hat sich im vergangenen Jahr insgesamt stabilisiert und speziell in den entwickelten Volkswirtschaften begann sich eine, wenn auch vorerst nur zaghafte, Konjunkturbelebung anzudeuten. Zusammen mit der weiterhin grosszügigen Liquiditätsversorgung durch die wichtigsten Zentralbanken schuf dies ein positives Umfeld für die Finanzmärkte. Allerdings waren der abrupte starke Anstieg der Zinsen im Frühsommer und das rasche Abflachen der Kapitalflüsse in einige Wachstumsmärkte ein klarer Hinweis auf anhaltende Risiken und weiterhin ungelöste Probleme, seien diese monetärer, wirtschaftlicher oder geopolitischer Natur.
- Die damit verbundene Unsicherheit spiegelte sich auch in der Aktivität unserer Kundschaft – das heisst in der Anzahl Transaktionen –, die im zweiten Halbjahr von grösserer Zurückhaltung geprägt war als im vergleichsweise starken und aktiven ersten Halbjahr. Gleichzeitig blieben die regulatorischen Anforderungen unverändert hoch oder verschärften sich in einzelnen Märkten sogar noch weiter.
- Zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft hat uns die Integration des Internationalen Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch – genauer deren Privatkundengeschäft ausserhalb den Vereinigten Staaten und Japan oder kurz IWM – vor grosse organisatorische Herausforderungen gestellt. Die Unternehmensführung und die Mitarbeitenden der

Gruppe haben diese Aufgabe gleich zu Beginn des vergangenen Jahres mit grosser Energie und viel Engagement angepackt und mit Bravour gemeistert.

- Vor diesem anspruchsvollen Hintergrund und dank unverändertem Kostenbewusstsein erbrachte unsere Gruppe eine starke operative Leistung und steigerte den adjustierten Konzerngewinn um 19% auf 480 Millionen Franken. 2013 war vor allem aber auch ein wichtiges Jahr in der Umsetzung unserer Strategie auf dem Weg hin zu einer neuen Referenz im Private Banking. Boris Collardi, Vorsitzender der Konzernleitung und CEO, wird Ihnen die Geschäftsentwicklung im Jahr 2013 im Anschluss an mein Referat detailliert erläutern.

Julius Bär – die neue Referenz im Private Banking

Die Übernahme von IWM stellt für Julius Bär eine rare Gelegenheit dar, ein international verankertes und ausschliesslich auf die private Vermögensverwaltung konzentriertes Geschäft von bedeutendem Umfang zu übernehmen. Die Grösse und Komplexität der Transaktion ist ausserordentlich, da wir in 25 verschiedenen Ländern hauptsächlich Mitarbeitende und Kunden, jedoch nur einige wenige Gesellschaften in unser Unternehmen aufnehmen und integrieren. Um möglichst zügig voranzukommen, haben wir das zu übernehmende Geschäft nach Grösse, Bedeutung und Standorten priorisiert. Aus diesem Grund hatten Ende 2013 bereits viele wichtige Merrill-Lynch-Standorte diesen Transferprozess hinter sich, und der weitaus grösste Teil der insgesamt von uns zur Übernahme anvisierten Vermögen wurde von unseren neuen Kollegen schon von der Julius-Bär-Plattform aus betreut. Das übernommene Vermögensvolumen belief sich Ende 2013 auf 53 Milliarden Franken, was auf den Zeitpunkt der Ankündigung der Transaktion bezogen mehr als einem Viertel der damals von Julius Bär verwalteten Vermögen entspricht.

Dank der hervorragenden Vorbereitungsarbeit und dem akribisch geplanten und auf das engste begleiteten Wechsel zu Julius Bär waren die Reaktionen der neu zu uns gestossenen Kunden und Kundenberater sehr positiv. Die neuen Mit-

arbeitenden wurden von ihren Julius-Bär-Kollegen herzlich empfangen und unterstützt, weshalb sie sich in der neuen Umgebung rasch zurechtfinden und ihre Kunden in gewohnter Qualität betreuen konnten. Zu diesem grossen Erfolg haben bei Julius Bär rund 150 Mitarbeitende vollamtlich und viele Kolleginnen und Kollegen in unterstützender Funktion beigetragen. Für ihr beeindruckendes Engagement möchte ich meine höchste Wertschätzung ausdrücken.

Dieser Erfolg ist angesichts der äusserst komplexen Transaktion keine Selbstverständlichkeit. Nach der Ankündigung im August 2012 und in den darauf folgenden Monaten signalisierte der Markt gewisse Zweifel an der Machbarkeit, die wir aber in der Zwischenzeit mit guten Resultaten zerstreuen konnten:

- Die Übereinstimmung bezüglich Kultur und Geschäftsmodell ist wie von uns erwartet sehr gross. Die übernommenen Merrill-Lynch-Einheiten sind genau gleich wie Julius Bär auf die langfristige Betreuung vermögender Privatkunden spezialisiert und haben einen ebenso starken Kundenfokus. Der Kundenberater ist die zentrale Ansprechperson und garantiert eine optimale Beratung und bestmögliche Servicequalität. Viele der neu bei Julius Bär tätigen Kundenberater schätzen unsere offene, konfliktfreie Produktplattform und die zusätzlichen Möglichkeiten, die sich zum Beispiel im Kreditbereich oder bei spezialisierten Produkten von Dritt-anbietern ergeben. Zudem hat Julius Bär im Rahmen einer strategischen Kooperation Zugang zu erstklassigem Research und Investment-Banking-Dienstleistungen von Bank of America Merrill Lynch. Davon profitieren alle unsere Kunden.
- Dank dieser geschäftlichen und kulturellen Übereinstimmung ist es uns gelungen, den grössten Teil der wichtigen Leistungsträger für einen Wechsel zu Julius Bär zu gewinnen. Das Private-Banking-Geschäft ist ein Beziehungsgeschäft; das Vertrauensverhältnis zwischen dem Kunden und Kundenberater ist zentral. Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für diese Transaktion war deshalb die offensive und persönliche Kommunikation. Die Merrill-Lynch-Berater mussten vom Potenzial überzeugt werden, ihre Kunden auch von der Julius-Bär-Plattform aus in

hoher Qualität und mit der gleichen Produkte-Kompetenz betreuen zu können. Das ist uns gelungen! Jeder Merrill-Lynch-Standort wurde im Vorfeld von unserem CEO oder von Mitgliedern der Geschäftsleitung mehrmals besucht. So konnten Vorbehalte aktiv aufgenommen und die Basis für eine gemeinsame Zukunft unter dem Dach von Julius Bär gelegt werden.

- Sehr früh hatten wir das Gespräch mit den verschiedenen Regulatoren aufgenommen und den Behörden die Transaktion und unser geplantes Vorgehen detailliert erläutert. Bis zum planmässigen Start der Integration am 1. Februar 2013 lagen uns die grundsätzlichen Zustimmungen der wichtigsten Regulatoren vor.
- Die technische Migration der Kundenbeziehungen und der verwalteten Vermögen hat bisher reibungslos funktioniert und konnte von den Kernbankensystemen der Bank problemlos bewältigt werden. Hinter dieser einfachen Aussage stehen gewaltige Anstrengungen für die Übertragung und Eröffnung von tausenden von Kundenbeziehungen und -konti mit zehntausenden von Wertschriftenpositionen, die an Börsen rund um die Welt gehandelt werden.

Heute, mehr als ein Jahr nach Beginn der Integration, können wir mit Genugtuung feststellen, dass sich die Zuversicht in unsere Kompetenz und Effizienz bei Übernahmen bestätigt hat. Dies zeugt von der grossen Dynamik und Vitalität unserer Organisation, auf die wir alle sehr stolz sind.

Erfolgreiche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen

Die IWM-Übernahme ergänzt die 2005 begonnene geografische Diversifikation unserer Gruppe ideal. Wir wollen für unsere Kunden erste Wahl sein, von unseren Mitarbeitenden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und unseren Aktionären ein nachhaltig konkurrenzfähiges und profitables Unternehmen bieten.

Die letzten Jahre haben in rascher Abfolge tiefgreifende Veränderungen gebracht. Die Wachstumsmärkte haben wirtschaftlich massiv an Statur und

Selbstbewusstsein gewonnen. Seit der Asienkrise Ende der neunziger Jahre hat sich ihr Anteil an der Weltwirtschaft auf 38% nahezu verdoppelt. Vermögenswachstum in bedeutendem Ausmass findet sich hauptsächlich in diesen Ländern. Parallel dazu haben sich im Gefolge der verschiedenen Kredit-, Liquiditäts- und Finanzkrisen die regulatorischen Vorschriften auf nationaler wie internationaler Ebene deutlich verschärft. Dies hat die Rechts- und Compliance-Kosten für die Bearbeitung einzelner Märkte massiv erhöht. Um diesen gestiegenen Kostenblock ökonomisch sinnvoll tragen zu können, braucht es ein substantiell grösseres Geschäftsvolumen. Das erklärt auch den viel zitierten Konsolidierungsdruck in unserer Branche.

In diesem sich stetig wandelnden Umfeld erlaubt uns die IWM-Transaktion einen gewaltigen Schritt vorwärts, indem mit Abschluss der Integration

- unsere Präsenz in den Wachstumsmärkten auf rund 50% der verwalteten Vermögen steigt bei gleichzeitiger Stärkung unserer Stellung in den europäischen Kernmärkten, und indem
- Julius Bär die kritische Unternehmensgrösse aufweist, und wir die Profitabilität der vergrösserten Gruppe durch die Realisierung des angekündigten Synergiepotenzials in Zukunft nachhaltig steigern können.
- Zudem befinden wir uns in einem Segment immer seltener werdenden, ausschliesslich auf das Privatkundengeschäft fokussierten Unternehmen. Unsere Kunden schätzen die breite, durch Kooperationen ergänzte Angebotspalette, unsere kulturelle Offenheit und Nähe sowie unsere bald 125jährige Tradition als Privatbank mit starken Schweizer Wurzeln.

Der Veränderungsdruck wird weiter anhalten. So hat sich die Entwicklung hin zu einer international fast uneingeschränkten Steuertransparenz stark beschleunigt. Bereits am 1. Juli dieses Jahres tritt die US-Steuergesetzgebung FATCA in Kraft. Sie verlangt, dass ausländische Finanzinstitute den US-Steuerbehörden Informationen über Konten von amerikanischen Staatsbürgern weitergeben. Das Anfang 2013 zwischen der Schweiz und den USA unterzeichnete FATCA-Abkommen „Light“ ermöglicht den rapportierenden schweizerischen Finanzinstituten

administrative und damit auch finanzielle Erleichterungen bei der Umsetzung. Im Gegensatz zum automatischen Informationsaustausch, zu dessen Ausgestaltung die OECD jüngst Details vorgestellt hat, sieht das FATCA-Abkommen allerdings keine Gegenseitigkeit vor.

Die Schweiz ist bereit, den automatischen Informationsaustausch einzuführen. Noch sind Verfahrensfragen zu klären, doch unser Land konnte sich mit Forderungen nach Reziprozität, Datensicherheit und strikt eingeschränktem Zugang gut einbringen. Sie gelten als Voraussetzung dafür, dass ein Wechsel zum automatischen Informationsaustausch in bilateralen Abkommen vereinbart werden kann. Um einen Strich unter die Vergangenheit ziehen zu können wäre wünschenswert, dass gleichzeitig mit der Einführung des Informationsaustausches solide Regelungen zur Legalisierung unversteuerter Gelder der Vergangenheit – analog den seit 1. Januar 2013 geltenden Abgeltungssteuerabkommen mit Grossbritannien und Österreich – vereinbart werden könnten. Die Bank Julius Bär ist beim Thema Legalisierung von Vermögen seit einiger Zeit proaktiv auf ihre Kunden zugegangen und setzt sich zum Ziel, dass alle unsere europäischen Kunden bis spätestens 2015 steuerkonform sein werden.

Die regulatorischen Anforderungen an eine international tätige Bank und die damit verbundenen Kosten werden in Zukunft nicht abnehmen. Wir wollen unseren Kunden fortgesetzt ein qualitativ hochstehendes Leistungsangebot offerieren. Wir werden deshalb künftig unser Augenmerk noch stärker auf die Qualität der Kundenbetreuung richten. Kundenberater sollen soweit wie möglich von administrativen Aufgaben zu Gunsten von Beratungszeit für unsere Kunden entlastet werden. Gleichzeitig müssen wir unser Geschäftsmodell auf die Anforderungen immer mobilerer, zu jeder Zeit gut informierter Kunden anpassen. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr begonnen, die Funktionalitäten einer neuen, modernen und flexiblen Kernbanken-Plattform zu definieren. Wir haben uns für unser neues IT-System ambitionöse Ziele gesteckt und arbeiten engagiert an deren Erreichung.

Mehrwert schaffen

In den vergangenen zehn Jahren haben sich die Grössenverhältnisse bei Julius Bär erheblich verändert. Der Mitarbeiterbestand hat sich gesamthaft auf 5 400 Personen verdreifacht. Alleine in der Schweiz haben wir über die letzten zehn Jahre 1 800 zusätzliche Arbeitsplätze aufgebaut und damit unseren Mitarbeiterbestand im Inland per Ende 2013 mehr als verdoppelt. Über denselben Zeitraum hat die Anzahl Mitarbeitende bei Julius Bär in der Schweiz ohne Schweizer Pass kontinuierlich zugenommen und 2013 ähnlich dem gesamtschweizerischen Anteil erstmals die Marke von 20% überschritten.

Die zunehmende Internationalisierung unserer Gruppe macht also nicht Halt vor unserer Belegschaft. Wir profitieren – wie die gesamte Schweizer Wirtschaft – von den ausgezeichneten Fachkräften aus dem Ausland. Sie bringen nicht nur neue und wertvolle Impulse, Fähigkeiten und Kompetenzen in unser Unternehmen, sondern versinnbildlichen auch die weltoffene Haltung und beflügeln unsere kulturelle Vielfalt, die uns international so einzigartig macht. Dies ist kein Widerspruch zu unseren Schweizer Wurzeln und der Verbundenheit mit unserem Land und unserem Heimmarkt, sondern ein wesentlicher Bestandteil davon. Wir sind über die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative sehr unglücklich und hoffen, dass der jetzt stattfindende politische Prozess zu einer Lösung führen kann, die das Land, aber auch die in der Schweiz operierenden multinationalen Unternehmen im Wettbewerb nicht nachhaltig benachteiligt oder sogar isoliert!

Unser Ansehen als Privatbank hat sich sowohl in den zahlreichen Auszeichnungen niedergeschlagen als auch im Wert der Marke Julius Bär, die sich gemäss einschlägiger Marktstudien seit 2005 auf über 1,7 Milliarden Franken mehr als vervierfacht hat. Die Marke Julius Bär tritt seit der Publikation des Jahresabschlusses Anfang Februar 2014 in einem neuen visuellen Kleid auf. Diese Weiterentwicklung unserer Identität macht das Erscheinungsbild unserer Gruppe nicht nur eleganter und zeitgemässer, sondern reflektiert auf erfrischende Weise auch unseren alleinigen Fokus auf das Privatkundengeschäft sowie die deutlich internationalere Ausrichtung von Julius Bär.

Wir haben über die letzte Dekade mit Erfolg Mehrwert geschaffen und mit der strategischen Neuausrichtung der Gruppe die Basis für künftiges profitables Wachstum gelegt. Von diesem Mehrwert haben alle Anspruchsgruppen profitiert. Über denselben Zeitraum sind Dividenden von insgesamt 1,1 Milliarden Franken ausgeschüttet worden und Julius-Bär-Aktien im Wert von 1,4 Milliarden Franken wurden zurückgekauft. Wir sind sehr stolz, dass wir in den letzten zehn Jahren der öffentlichen Hand Unternehmenssteuern in der Höhe von 1,1 Milliarden Franken überweisen konnten. Stolz deshalb, weil die Julius Bär Gruppe seit ihrer Gründung und auch *während* der vergangenen Krisenjahre immer einen Gewinn ausweisen konnte.

Neues Vergütungssystem für die Julius Bär Gruppe

In den vergangenen Jahren ist in der Öffentlichkeit und Politik intensiv über die Frage diskutiert worden, in welchem Mass und nach welchen Kriterien Mitglieder von Verwaltungsräten und von Geschäftsleitungen am geschaffenen Mehrwert partizipieren dürfen.

Vor einem Jahr haben Sie zu diesem Thema klar Stellung bezogen. Der Verwaltungsrat hat als Folge der Ablehnung des letztjährigen Vergütungsberichtes das Kompensations-System der Gruppe von Grund auf neu beurteilt und gestaltet. Aus Gesprächen mit vielen Aktionären haben wir gelernt, was wir ändern müssen. Im Fokus standen dabei nicht nur die aus Aktionärsicht zu früh entrichteten Merrill-Lynch-Integrations-Boni, die wir übrigens dieses Jahr ersatzlos gestrichen haben, sondern auch strukturelle Defizite und zu wenig detaillierte Erläuterungen zu den einzelnen Vergütungskomponenten.

Wir haben alle Kritikpunkte aufgenommen und diese im Vergütungsausschuss des Verwaltungsrates – mit Unterstützung externer Fachberater und unter Beachtung sämtlicher rechtlicher und regulatorischer Anforderungen – aufgearbeitet. Daraus ist ein neu gestaltetes Vergütungssystem entstanden.

Die Kernelemente des neuen Vergütungssystems sind erhöhte Transparenz, ein klarer Leistungsbezug, also Pay-for-Performance, und eine zeitlich längere aufschiebende Wirkung für variable Vergütungen:

- Die leistungsbezogene Vergütung wurde auf Geschäftsleitungsebene für *alle* variablen Vergütungselemente eingeführt.
- Das neue Vergütungssystem beinhaltet – neben dem Basissalär – ein aufgeschobenes Bonusprogramm, das bereits für die Leistungen des Jahres 2013 umgesetzt wurde, sowie einen Aktienplan, wir nennen ihn „Equity Performance Plan“, der ab dem Jahr 2014 gültig ist und für den die Leistungsziele über die jeweils nächsten drei Jahre massgebend sein werden.
- Für beide Programme wurden klar definierte Obergrenzen festgelegt. So soll die Zielvergütung für das Erreichen der gesetzten Leistungsziele das Dreifache des Basissalärs sein, aber auch bei Übererfüllung der Leistungsziele nie das Vierfache des Basissalärs übersteigen.
- Auf Grund detaillierter Vergleiche mit ähnlich grossen Unternehmen wurde auch der Vergütungsmix der Geschäftsleitung geändert. In Zukunft entfällt ein grosser Teil der variablen Vergütung auf den erfolgsabhängigen, für drei Jahre aufgeschobenen Aktienplan.
- Zudem wurden für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung Richtlinien für den Aktienbesitz eingeführt, um ihr Engagement für Julius Bär zu dokumentieren und zu verstärken.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, mit dem neuen Vergütungssystem sowohl die vor einem Jahr geäusserten Vorbehalte ausgeräumt als auch ein Instrument geschaffen zu haben, das eine kompetitive und zeitgemässe Entschädigung der Führungsspitze unserer Gruppe ermöglicht. Das Thema Kompensation bleibt weiter im Fluss und wir werden alle Entwicklungen sorgfältig beobachten und notwendige Änderungen vornehmen, um sicherzustellen, dass unser Vergütungssystem auch in Zukunft von allen wichtigen Anspruchsgruppen als korrekt, fair und angemessen betrachtet wird.

Details zum neuen Kompensationskonzept finden Sie ausführlich beschrieben im Vergütungsbericht der Gruppe.

Anpassung der Statuten

Die auf der Minder-Initiative beruhende Verordnung gegen übermässige Vergütung in börsenkotierten Gesellschaften verlangt, dass einige Bestimmungen zur Vergütung auch in den Statuten festgehalten werden, so auch explizit das System und die Art der Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.

Die heute unter Traktandum 6 zur Abstimmung vorgesehene Statutenanpassung der Julius Bär Gruppe richtet sich nach der Verordnung des Bundesrates. Wir erachten die Statuten als ein Regelwerk, das die Grundsätze unserer Gesellschaft regelt. Detaillierte Verhaltensregeln und Bestimmungen sollen daraus abgeleitet, aber in untergeordneten Dokumenten geregelt werden.

Die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrates besteht nur aus einer fixen Komponente und diejenige der Mitglieder der Geschäftsleitung aus einer fixen *und* einer variablen Komponente. Unsere Statuten schliessen die Entrichtung eines variablen Vergütungsanteils an Verwaltungsräte aus. Daran werden wir uns halten. An dieser Stelle möchte ich auch darauf hinweisen, dass die Vergütungen jährlich detailliert im Vergütungsbericht aufgeführt und ab der Generalversammlung 2015 zur verbindlichen Genehmigung unterbreitet werden.

Hinsichtlich des Vergütungssystems hat die Julius Bär Gruppe ein duales System gewählt in der Überzeugung, dass dies sowohl für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre als auch für die Gesellschaft am geeignetsten ist:

- Die fixe Vergütung des Verwaltungsrates wird der Generalversammlung prospektiv für die kommende Amtsperiode zur Genehmigung vorgelegt.
- Die fixe Vergütung für die Geschäftsleitung wird der Generalversammlung für das der Generalversammlung folgende Geschäftsjahr zur Genehmigung vorgelegt. Dies schafft Planungssicherheit für die Gesellschaft.

- Der variable Anteil für die Geschäftsleitung wird der Generalversammlung retrospektiv für das vergangene Geschäftsjahr zur Genehmigung vorgelegt. Dies stellt sicher, dass das Geschäftsergebnis adäquat berücksichtigt werden kann und Sie darüber auch verbindlich abstimmen können.

Julius Bär ist sehr gut positioniert, um die künftigen Herausforderungen unserer Branche erfolgreich zu meistern. Wir stehen aber vor grossen Herausforderungen, sei es, um die Integration von Merrill Lynch erfolgreich abzuschliessen, um unserer Kundschaft ein erstklassiger Partner in allen Belangen der Vermögensanlage zu bleiben oder sei es, um für unsere Aktionäre eine langfristige und nachhaltige Wertschöpfung zu erarbeiten.

Dabei zählen wir auf unsere hervorragende und hoch motivierte Belegschaft, die sich in den vergangenen Monaten durch aussergewöhnliche Leistungsbereitschaft und Kreativität ausgezeichnet hat. Bei ihnen bedanke ich mich herzlich. Bedanken möchte ich mich auch bei der Geschäftsleitung, die seit Jahren in stabiler Zusammensetzung bei der Umsetzung unserer Unternehmensstrategie hervorragende Arbeit leistet.

Ebenfalls danken möchte ich allen unseren Aktionären und unseren Kunden für die Loyalität und Treue sowie das uns entgegengebrachte Vertrauen.

Präsentation des Geschäftsverlaufs 2013

Boris F.J. Collardi, Chief Executive Officer

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich, Sie heute über den Geschäftsverlauf der Julius Bär Gruppe im Jahr 2013 zu informieren.

Das vergangene Geschäftsjahr war gemessen am Finanzmarktumfeld ein erfreuliches und gemessen an der Entwicklung von Julius Bär ein spannendes Jahr. In Bezug auf die Aktivität unserer Kundschaft war 2013 ein Jahr der zwei Hälften: In den ersten sechs Monaten waren die Kundenaktivität und die Handelsvolumina sehr hoch und die meisten Anlagekategorien in den meisten Märkten entwickelten sich positiv. Dann brachte die Aussicht auf weniger Notenbankliquidität und damit verbunden steigende Zinsen sowie Kapitalabflüsse aus einigen Wachstumsmärkten eine Zäsur. Obwohl insbesondere Aktienanlagen weiter deutlich an Wert zulegten, machte sich bei unserer Kundschaft im zweiten Halbjahr Zurückhaltung breit.

Angesichts dieses herausfordernden Umfelds und der damit verbundenen Unsicherheiten blieb die Nachfrage der Kunden nach zeitnahen und zukunftsgerichteten Markteinschätzungen hoch und es boten sich uns viele Gelegenheiten, die Qualität unserer Beratungskompetenz zu demonstrieren. Die nachhaltige Qualität und Relevanz unserer Produkte und Dienstleistungen zeigt sich auch in den vielen Auszeichnungen, die wir wiederum in den verschiedenen Regionen erhalten haben.

Grosse Fortschritte konnten wir bei der Integration von IWM erzielen, dem International-Wealth-Management-Geschäft von Merrill Lynch ausserhalb der USA. Seit dem Start der Integration Anfang Februar 2013 wurde eine beeindruckende Zahl von Kunden, Vermögen und erstklassigen Fachleuten von IWM zu Julius Bär transferiert. Im Vergleich zur Situation vor zwölf Monaten ist Julius Bär

heute geografisch wesentlich stärker diversifiziert und damit auf dem besten Weg, international zur neuen Referenz im Private Banking zu werden.

VERWALTETE VERMÖGEN AUF NEUEM HÖCHSTSTAND – ERTRAGSKRAFT GEWAHRT

CHF Mio.	2013	2012	Veränderung
Verwaltete Vermögen (Mrd.)	254.4	189.3	34.4%
Durchschnittlich verwaltete Vermögen (Mrd.)	229.0	181.1	26.4%
Adjustierter Konzerngewinn ¹	479.8	403.6	18.9%
Betriebsertrag	2 194.7	1 737.4	26.3%
Adjustierter Geschäftsaufwand ¹	1 611.5	1 247.4	29.2%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis (%)	71.3	72.8	-
Personalbestand (Vollzeitbasis)	5 390	3 721	44.9%
Anzahl Kundenberater (zus. von IWM: 365)	1 197	806	48.5%
BIZ Kernkapitalquote (Tier 1)	20.9%²	29.3%	-
Marktkapitalisierung (Mrd.)	9.6	7.0	36.9%
Moody's Rating Bank Julius Bär	A1	A1	-

¹ Exklusive Integrations- und Restrukturierungskosten, Abschreibungen auf Immateriellen Vermögenswerten sowie der Rückstellung für das Quellensteuerabkommen mit Grossbritannien. Einschliesslich dieser Positionen betrug der Konzerngewinn im Jahr 2013 CHF 188 Millionen, nach CHF 269 Millionen im Jahr 2012, was einem Rückgang von 30% entspricht.

² Rückgang auf Grund der IWM-Übernahme

Julius Bär

Insgesamt erzielten wir 2013 eine solide operative Leistung, wobei der Einfluss der IWM-Integration unübersehbar ist. Vom Anstieg der verwalteten Vermögen um 65 Milliarden Franken auf 254 Milliarden Franken entfielen 53 Milliarden Franken auf IWM. Innert Jahresfrist haben wir also sowohl die Marke von 200 als auch die Marke von 250 Milliarden Franken verwalteter Vermögen überschritten – eine beachtliche Entwicklung. Nebst IWM haben Nettoneugeldzuflüsse von 7,6 Milliarden Franken und eine Marktperformance von 7 Milliarden Franken zum Anstieg der verwalteten Vermögen beigetragen. Währungseinflüsse hingegen schlugen mit negativen 3 Milliarden Franken zu Buche. Hier ist positiv anzumerken, dass dank IWM der Währungseinfluss unserer Kostenbasis in Schweizer Franken wie erwartet abgenommen hat, bisher um zehn Prozentpunkte auf aktuell rund 65 Prozent. Der Netto-Neugeldzufluss stammte weiterhin mehrheitlich aus den Wachstumsmärkten sowie dem lokalen Geschäft in Deutschland. Die Zuflüsse aus dem grenzüberschreitenden europäischen

Geschäft wurden demgegenüber durch die Abflüsse auf Grund von Selbstdeklarationen mehr als ausgeglichen.

Trotz dem kräftigen Anstieg der verwalteten Vermögen konnte die Ertragskraft der Gruppe insgesamt gehalten werden. So nahm der Betriebsertrag in Einklang mit dem Wachstum der durchschnittlich verwalteten Vermögen zu, wozu insbesondere der leicht überproportionale Anstieg der Kommissionserträge sowie die kräftige Zunahme des Handelserfolgs beitrugen, dies besonders im ersten Halbjahr. Die Übertragung des IWM-Geschäfts trug auch wesentlich zum Anstieg des adjustierten Geschäftsaufwands um 29% bei. Auf Grund der gestaffelten Übertragung des IWM-Personals nahm der Personalaufwand vergleichsweise schwächer um 20% zu. Der Personalbestand auf Vollzeitbasis jedoch stieg kräftig um 45% auf 5 390 Personen an, wobei drei Viertel des Anstiegs auf IWM zurückzuführen ist.

Als Folge dieser Bewegungen verbesserte sich die adjustierte Cost/Income Ratio auf 71%. Ohne die Kosten im Zusammenhang mit der US-Steuersituation hätte sie 70% betragen. Diese Kosten beliefen sich 2013 auf 35 Millionen Franken, wovon 15 Millionen Franken als Rückstellung für künftige Kosten. Wir arbeiten weiterhin eng mit den US-Behörden zusammen und sind grundsätzlich für ein Settlement bereit. Wir sind zuversichtlich, dass diese Steuerangelegenheit der Vergangenheit in absehbarer Zeit bereinigt werden kann.

Der adjustierte Konzerngewinn stieg im Jahresvergleich um 19% auf 480 Millionen Franken. Wenn wir von Adjustierung sprechen, dann meinen wir die Ausklammerung einer Reihe von Kosten, die vor allem im Zusammenhang mit früheren Transaktionen, aber auch mit der laufenden IWM-Übernahme, in der aktuellen Rechnungsperiode anfallen. Verkürzt ausgedrückt sind diese Kosten der Preis für unsere Investitionen in die Zukunft unseres Unternehmens. Was uns aber als Geschäftsleitung – und Sie als Aktionärinnen und Aktionäre unserer Gruppe, aber auch die Finanzanalysten – wirklich interessiert, ist die Performance des tatsächlich operativen Geschäfts. Nur so ist ein sinnvoller Vergleich der zugrunde liegenden Resultate über die Zeit möglich. Eine Konsequenz dieses

Vorgehens ist allerdings, dass der Konzerngewinn gemäss der Rechnungslegungsvorschrift IFRS, so wie er im Geschäftsbericht 2013 unserer Gruppe ausgewiesen wird, um einiges tiefer ausgefallen ist als der adjustierte Konzerngewinn. Angesichts der laufenden IWM-Integration und den damit verbundenen beachtlichen Integrations- und Restrukturierungskosten ist diese Diskrepanz dieses Jahr besonders ausgeprägt.

Lassen Sie mich noch auf die Entwicklung der Julius Bär Gruppe in den einzelnen Märkten eingehen.

KRÄFTIGER FORTSCHRITT IN DEN EUROPÄISCHEN KERNMÄRKTEN

Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> • Durchdringung unseres Heimmarkts weiter vorangetrieben • Umfassendes, auf die Schweiz ausgerichtetes Produktangebot • Integration von Merrill Lynch Bank (Suisse) S.A. weitgehend abgeschlossen
Europa	<p>Deutschland</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kräftiges Wachstum des Inlandgeschäfts • Manager Magazin: <i>Bester Private-Banking-Anbieter in Deutschland</i> • Transformation der Buchungsplattform in Frankfurt zur europäischen Drehscheibe
	<p>Italien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kairos-Transaktion vollzogen; Privatbankenlizenz beantragt
	<p>Grossbritannien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vom Nischenanbieter zu einer der grösseren Privatbanken

Julius Bär

In der Schweiz verfügen wir mit insgesamt 15 Standorten über eine umfassende Präsenz in allen Sprachregionen. Auf dieser kulturellen und sprachlichen Vielfalt baut auch die Strategie in unserem Heimmarkt, die wir im vergangenen Jahr unter neuer Leitung weiter erfolgreich vorangetrieben haben. Im Kern besteht diese Strategie aus einem speziell auf die Schweiz ausgerichteten Produktangebot, das ergänzt wird durch massgeschneiderte regionale und segment-spezifische Marketinginitiativen. Entsprechend haben wir 2013 in Teilen der französischen Schweiz sowie im Mittelland die lokale Organisation angepasst.

Die Integration von Merrill Lynch Bank (Suisse) S.A. in Genf mit Niederlassungen in Zürich und Dubai ist nahezu abgeschlossen.

Die Konsolidierung im Bereich der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz hält an und hat uns interessante Möglichkeiten eröffnet. Mitte November 2013 konnten wir den Zusammenschluss unserer Tochtergesellschaft Infidar Vermögensberatung AG mit der WMPartners Vermögensverwaltungs AG ankündigen. Dadurch ist per 1. April 2014 eine der grössten unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaften in der Schweiz mit verwalteten Vermögen von rund 4,5 Milliarden Franken entstanden.

Europa war für uns im vergangenen Jahr eine sehr dynamische Region. Das lokale Geschäft in Deutschland unter der Bank Julius Bär Europe AG konnte den sehr positiven Geschäftsgang fortsetzen und verzeichnete erneut sehr kräftige Netto-Neugeldzuflüsse. Mit der Eröffnung einer neuen Niederlassung in Mannheim sind wir in Deutschland nun mit insgesamt acht Standorten vertreten. In einem umfassenden Marktvergleich hat uns das angesehene *manager magazin* als *Bester Private-Banking-Anbieter in Deutschland* ausgezeichnet.

Die Bedeutung von Frankfurt als eines der Buchungszentren der Gruppe wurde durch die IWM-Akquisition deutlich aufgewertet. Die meisten Kundenvermögen der europäischen IWM-Standorte, die zu Julius Bär stossen – von Grossbritannien und Spanien über die Niederlande bis Luxemburg –, werden oder sind bereits auf dieser grenzüberschreitenden europäischen Plattform gebucht. Entsprechend wurde ihre Kapazität und Funktionalität weiter ausgebaut. In Italien konnten wir die Ende 2012 bekanntgegebene Kairos-Transaktion im Mai 2013 abschliessen. Unser italienischer Vermögensverwalter Julius Baer SIM SpA ist nun Teil des unabhängigen Vermögensverwalters Kairos Julius Baer SIM SpA, und Julius Bär ist mit 19.9% an dessen Muttergesellschaft beteiligt. Der nächste Schritt ist nun die Beantragung einer lokalen Privatbankenlizenz. Massive Veränderungen hat die IWM-Integration in Grossbritannien gebracht. In London haben wir unser Geschäftsvolumen vor Ort um ein Vielfaches ausge-

weitert und wir sind von einem Nischenanbieter zu einer der grösseren Privatbanken aufgestiegen.

Auch ausserhalb Europas haben wir weiter in unsere Märkte investiert und Fortschritte erzielt:

STÄRKUNG DER MARKSTELLUNG VON MITTELEUROPA BIS ZUM PERSISCHEN GOLF

Russland, Zentral- & Osteuropa	<ul style="list-style-type: none">• Ausbau unserer Marktstellung resultiert in kräftigem Netto-Neugeldzufluss• Verstärkung unserer spezialisierten Teams in Zürich, Genf, London, Monaco, Singapur und Wien
Naher Osten & Östliches Mittelmeer	Naher Osten <ul style="list-style-type: none">• Starker Netto-Neugeldzufluss reflektiert verbreiterte Marktpräsenz• IWM-Transaktion bringt zusätzliche Standorte in Beirut und Manama
	Israel <ul style="list-style-type: none">• Neue Finanzberatungsgesellschaft verstärkt Marktdurchdringung• IWM-Transaktion stärkt Inlandgeschäft

Julius Bär

In Russland, Zentral- und Osteuropa konnten wir den Bekanntheitsgrad unserer Marke sowie unserer Dienstleistungen und Produkte weiter steigern, was sich in substantiellen Netto-Neugeldzuflüssen niederschlug.

Trotz des schwierigen politischen Umfelds in einigen Ländern des östlichen Mittelmeers und des Nahen Ostens haben wir die Durchdringung dieser Märkte erfolgreich vorangetrieben. Die Zahl unserer Kunden und Kundenberater hat sich deutlich erhöht, nicht nur als Folge der IWM-Integration, sondern auch durch strategische Initiativen, zusätzliche Kundenberater und -teams einzustellen. Ende 2013 wurde das IWM-Geschäft im Libanon, in Bahrain und den Vereinigten Arabischen Emiraten zu Julius Bär übertragen, mit neuen Standorten in Beirut und Manama.

In Israel verfügen wir seit 2013, zusätzlich zu unserer Vertretung, über eine Finanzberatungsgesellschaft. Mit der Integration des IWM-Geschäfts wurde das Inlandgeschäft deutlich verstärkt.

In den Wachstumsmärkten waren die Veränderungen 2013 sehr ausgeprägt:

QUANTENSPRUNG IN DEN WACHSTUMSMÄRKTEN

Asien	<ul style="list-style-type: none">• IWM-Integration weitgehend abgeschlossen – Aufstieg in die Top 10 der Vermögensverwalter in Asien• Ausgezeichnete Ausgangslage für die Bearbeitung der wachstumskräftigen Märkte Nord- und Südostasiens• The Asset: <i>Beste Boutique-Privatbank in Asien</i>• Erfolgreiche Kooperation mit unseren Partnern<ul style="list-style-type: none">– Bank of China: Festlandchina– Macquarie: Investment Banking und Corporate Finance– Bank of America: Research, Produkte (weltweit)
	Japan <ul style="list-style-type: none">• 60% Mehrheitsbeteiligung an TFM Asset Management AG
Lateinamerika	<ul style="list-style-type: none">• Überregionale Abdeckung aus verschiedenen Standorten• Ausbau von Panama als regionaler Drehscheibe• Dank IWM auf dem Weg zu einer der grössten Privatbanken Lateinamerikas• Fortschritte bei der Kooperation mit GPS in Brasilien, 80%-Anteil

Julius Bär

In Asien hat der nahezu abgeschlossene Transfer des IWM-Geschäfts zu einer Verdoppelung der verwalteten Vermögen und des Mitarbeiterbestands geführt. Fast ein Viertel der Julius Bär anvertrauten Vermögen wird in Asien von mittlerweile über 1 000 Mitarbeitenden verwaltet. Wir gehören heute zu den führenden internationalen Vermögensverwaltern in der Region und decken von Singapur, Hongkong, Schanghai und Jakarta aus die grössten Märkte der Region ab, ergänzt durch die Kooperation mit Bank of China. Weitere Kooperationen bestehen mit Macquarie und Bank of America, letztere auf globaler Basis. In Japan haben wir im April 2013 mit der 60%-Beteiligung an TFM Asset Management AG Fuss gefasst. Dies ermöglicht uns, Geschäftsaktivitäten mit japanischen Kunden sowohl international als auch in Japan auszubauen. Im

August 2013 wurden wir zum vierten Mal in Folge von *The Asset*, einer führenden asiatischen Fachzeitschrift, als *Beste Boutique-Privatbank in Asien* ausgezeichnet. Im sehr kompetitiven Markt Lateinamerika konzentrieren wir uns derzeit auf unser internationales Wealth-Management-Angebot aus Uruguay, Chile und Peru sowie neu auch aus Panama heraus. Panama soll in Lateinamerika für unsere Gruppe die Funktion als regionale Drehscheibe übernehmen. Mit Abschluss der IWM-Integration werden wir eine der grössten Privatbanken in Lateinamerika sein. Der Integrationsprozess verläuft hier etwas langsamer aber immer noch innerhalb des gesetzten Zeitrahmens. Unsere kontinuierlichen Anstrengungen für den Aufbau von Kundenbeziehungen führten 2013 in der Region zu soliden Netto-Neugeldzuflüssen. In Brasilien macht unsere Kooperation mit GPS, dem grössten unabhängigen Vermögensverwalter des Landes, stetige Fortschritte, wobei GPS erfreulicherweise deutlich schneller wächst als der Gesamtmarkt. Ende März dieses Jahres erhöhten wir die im Mai 2011 eingegangene Minderheitsbeteiligung von 30% und verfügen neu über eine Mehrheitsbeteiligung von 80%.

Während das Jahr 2013 ganz im Zeichen der IWM-Integration und der geografischen Diversifikation von Julius Bär stand, wird im laufenden Jahr 2014 unser Fokus – nebst der Integration der wenigen noch verbleibenden IWM-Geschäfte – klar auf der Verbesserung der Kosteneffizienz unseres schnell gewachsenen Geschäfts liegen. Dazu haben wir Ende 2013 den bereits zu Beginn der Akquisition angekündigten Restrukturierungs- und Redimensionierungsprozess gestartet. Parallel dazu werden wir alle operativen Belange der deutlich vergrösserten Organisation hinsichtlich Kundenfokus, Struktur und effizienter Abläufe mit Blick auf eine neue Kernbankenplattform hinterfragen. Damit legen wir die operative Basis für unser künftiges Wachstum und eine Dienstleistungsqualität, die uns international klar differenziert – als die neue Referenz im Private Banking.

Wir haben allen Grund, positiv in die Zukunft zu blicken. Unsere Branche befindet sich im Umbruch, bietet aber geografisch breit aufgestellten und klar fokussierten Anbietern wie Julius Bär hervorragende Wachstumsmöglichkeiten.

Diese werden wir weiterhin gezielt nutzen, getragen von unserem starken finanziellen Fundament und einer Mitarbeiterschaft, die sich auch in den letzten Monaten durch vorbildliches Engagement und grössten Einsatz ausgezeichnet hat. Dafür, liebe Kolleginnen und Kollegen, bedanke ich mich an dieser Stelle nochmals herzlich.

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