

Referate

anlässlich der Ordentlichen Generalversammlung 2012
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 11. April 2012

Präsidialadresse

Raymond J. Bär
Präsident des Verwaltungsrates

Präsentation des Geschäftsverlaufs 2011

Boris F.J. Collardi
Chief Executive Officer

Verdankung und Verabschiedung von Peter Küpfer, Independent Lead Director

Raymond J. Bär

Verdankung und Verabschiedung von Raymond J. Bär, Präsident des Verwaltungsrates

Peter Küpfer

Es gilt das gesprochene Wort.

Präsidialadresse: «Über den Mut und Unmut in der Schweiz»

Raymond J. Bär, Präsident des Verwaltungsrates

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

Die heutige Generalversammlung ist eigentlich eine ordentliche, aber dennoch eine etwas spezielle Generalversammlung der Julius Bär Gruppe. Wie Sie mittlerweile wissen, ist die heutige Veranstaltung meine letzte öffentliche Amtshandlung als Präsident. Die Übergabe an meinen Nachfolger ist ein weiterer konsequenter Schritt in der Entwicklung unseres Institutes, nach dem Börsengang im Jahr 1980 – nota bene der erste einer Privatbank in der Schweiz – und der Schaffung der Einheitsnamenaktie und damit der Öffnung hin zu einer echten Publikumsgesellschaft im Jahr 2005.

Im starken Verbund aller Beteiligten schliessen wir heute ein Geschäftsjahr ab, das uns in einem anspruchsvollen Umfeld viel abverlangt hat. Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sind alles andere als einfach. Unsere Branche befindet sich in einem tiefgreifenden fortwährenden Umbruch. Es gibt heute fast kein privatwirtschaftliches Tun mehr ohne unwägbar politische Interventionen von innen oder von aussen.

Wenn demgegenüber in unserem Unternehmen keine spektakulären Veränderungen zu verzeichnen sind, so werte ich dies positiv. Es ist das Verdienst von Ihnen allen. Wir dürfen auf vertrauensvolle Kapitalgeber und Kunden, engagierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine umsichtige Führungscrew zählen.

Bevor Sie unser CEO Boris Collardi über die Details des Geschäftsgangs im zurückliegenden Geschäftsjahr informiert, möchte ich einige Jahre zurückblenden.

2003 wählten Sie mich als Repräsentanten der vierten Generation der Familie Bär in den Verwaltungsrat, dessen Präsidium ich übernehmen durfte. Es standen wegweisende Entscheidungen an: der Verkauf des pan-europäischen Brokerage-Geschäfts und unserer Aktivitäten in Amerika beispielsweise. Die wichtigste war jedoch die erwähnte Einführung der Einheitsnamenaktie. Mit diesem Schritt brachte die Familie das Vertrauen in die tragfähige Unabhängigkeit der Firma zum Ausdruck. Es war von Beginn weg klar, dass der Erfolg dieses Wandels vom raschen Vollzug und einem Vorgehen ohne Tabus abhängen würde. Der fast

zeitgleiche Kauf der Privatbanken und von GAM aus dem Portfolio der UBS liess uns den Blick schnell wieder nach vorne richten. Er verdoppelte unseren Cashflow in kurzer Zeit und ermöglichte den Anschluss an die so wichtigen Wachstumsmärkte.

Die strategischen Schritte der Vergangenheit sind im Lichte der damaligen Ratio zu werten, so etwa der Kauf der auf das Hedge-Fondsgeschäft spezialisierten GAM-Gruppe. Privatkunden suchten solche Anlagen, liessen aber mit dem Skandal um Bernard Madoff fast vollständig wieder davon ab. Die Regulierungsflut als Folge der Finanzkrise bewog uns schliesslich 2009 dazu, das Asset Management ganz von der Privatbank zu trennen. Auch diese Fokussierung und der kurz darauf besiegelte Kauf der ING Bank (Schweiz) waren im Rückblick richtig.

Die Summe dieser Schritte hat Julius Bär zu dem gemacht, was sie heute ist: die führende Private-Banking-Gruppe der Schweiz. Dies reflektiert sich auch in der Entwicklung der von uns verwalteten Privatkundenvermögen: als Folge der Übernahme 2005 haben sie sich von 61 auf 122 Milliarden Franken verdoppelt und sind seither weiter auf 170 Milliarden Franken angewachsen. Neben unserer Privatkundschaft hat auch die Börse diese Entwicklung honoriert – die Bewertung der Bär-Aktie gemessen am Kurs/Gewinn-Verhältnis hat sich vom tiefen einstelligen Bereich Ende 2004 auf aktuell rund 17 erhöht.

Wir haben heute eine kerngesunde Bilanz, einen starken Neugeldzuwachs und sind mit 40 Niederlassungen in mehr als 20 Ländern präsent. Mit über 500 Mitarbeitenden in Asien dürfen wir diese wichtige Region unseren zweiten Heimmarkt nennen.

In dieser kontinuierlichen Veränderung haben wir, wie ich meine, wichtige Kulturmerkmale bewahrt. Trotz aller institutionellen Herausforderungen haben wir immer den Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Ich bin der festen Überzeugung, dass für uns auch heute noch die oberste Maxime gilt: «Small enough to care, but big enough to matter». Wenn wir die heutigen regulatorischen Anforderungen vor uns sehen, speziell in Bezug auf Europa mit der spürbaren, zunehmenden Abschottung, bin ich mir ganz sicher, dass wir gross genug sind, um die anstehenden Aufgaben positiv zu bewältigen. Der Kostendruck einerseits und die Margensituation andererseits werden leider die Vielfalt des Finanzplatzes Schweiz unterlaufen und deutlich reduzieren. Eine Konsolidierungswelle, von der wir schlussendlich profitieren können, scheint unvermeidlich. Auch in dieser Dimension war die konsequente Ausrichtung der Gruppe auf Wachstum bei stetiger Fokussierung wichtig und richtig.

Loslassen, meine Damen und Herren, ist nie einfach. Es ist sogar eine der grössten Herausforderungen in unserem Leben. Dass ich die Gruppe in Zukunft als Ehrenpräsident begleiten darf und mich für die Rahmenbedingungen unserer Branche in der Schweiz einsetzen kann, macht mir diesen Abschied leichter. Eine solide Nachfolgeregelung trägt das ihre dazu bei. Ich freue mich, dass der Verwaltungsrat Daniel Sauter, mit dem ich über fünf Jahre in unserem Gremium arbeiten durfte, ins Präsidium wählen will. Ich bin überzeugt, dass er das Gremium mit viel Empathie und Einsatz führen wird. Zusammen mit unserem bewährten Management unter der Führung von Boris Collardi garantiert dieser Übergang grösstmögliche Kontinuität.

Bevor wir zu den ordentlichen Traktanden übergehen, möchte ich es nicht unterlassen, traditionsgemäss einige Gedanken zum Finanzplatz, zur Wirtschaft und zur Schweiz mit Ihnen zu teilen. Ich tue dies als Beobachter einer Entwicklung, die ich mit einer gewissen Besorgnis zur Kenntnis nehme. Es geht um den Mut und den Unmut in der Schweiz. Von Ersterem haben wir immer weniger, Zweiterer nimmt dagegen Überhand.

Hätten wir in unserem Land nicht alle erdenklichen Voraussetzungen, mutiger zu sein? Fehlender Mut hat wesentlich mit den mentalen Grenzen zu tun, die aufgrund des steigenden Wohlstandes in den vergangenen Jahrzehnten gewachsen sind. Dies wirkt wie ein Sedativum. Ein Beobachter der Schweiz hat einmal treffend gesagt: «Die Sicherung des Erreichten liegt unserer Nation näher als die Entdeckung und Eroberung von Neuem.» Risiko wird heute instinktiv als Gefährdung und nicht als Chance wahrgenommen.

Ganz anders, als die Schweiz noch Pionierland war. Die Existenz eines widerspenstigen Bergvolks und die Neutralität der grossen Alpenpässe kamen den Grossmächten gelegen. Unsere Gründerväter machten sich diese Ausgangslage geschickt zunutze. Sie hatten den Mut für das Undenkbare. Unsere Pioniere übertrugen uns aber die Aufgabe, das Erbe nicht nur zu verwalten. Die über 700-jährige Geschichte der Schweiz basiert auf dem historischen Auftrag, das Schicksal selbst in die Hand zu nehmen.

In gewisser Weise haben die Schweizer Stimmbürger in der letzten Volksabstimmung in Sachen Zweitwohnungsbau genau dies den Politikern wieder einmal in Erinnerung gerufen. Der Souverän hat in bemerkenswerter Weise seine Rolle als oberstes Kontrollorgan im Staat wahrgenommen, weil ihm die Politik zu wenig Beachtung schenkte und Anliegen nicht beherzt genug aufnahm. Gerade wir Wirtschaftsvertreter sollten uns im Hinblick auf unser Tun vergegenwärtigen, dass die oberste Macht im Land wieder verstärkt das Primat der Politik im Verhältnis zur Wirtschaft reklamiert. Das Abstimmungsresultat zeigt auch, dass unsere direkte

Demokratie einen Interessenausgleich schafft. Wir sind also gut beraten, für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einem selbstbewussten, massvollen Individualismus einerseits und einem demokratischen, schlanken, aber auch sozialen Staat andererseits zu sorgen.

Der kleinmütige Abgesang auf unsere direkte Demokratie ist vor diesem Hintergrund völlig fehl am Platz. Bereits in den jüngsten Parlamentswahlen hat der Souverän den Extremen eine Absage erteilt und die Mitte gestärkt – eine diffuse Mitte zwar, aber immerhin eine mässige Kraft.

Im Gegensatz zum Mut haben wir derzeit Unmut im Überfluss. Ich möchte hier stellvertretend das Beispiel des erzwungenen Rücktritts des Nationalbankpräsidenten beleuchten. Die Berichterstattung war ätzend und aggressiv wie nie zuvor. Längstens ist die amerikanische Beweislastumkehr auch in der Schweiz angekommen. Personen des öffentlichen Lebens haben ihre Unschuld zu beweisen und stehen schnell unter Generalverdacht.

Die Jagd nach medialen Schlagzeilen wird noch angefacht durch den Drang einer selbstgerechten Meute, die Blut geleckt hat. Das Opfer, auf welches man Anspruch erhebt, will man um jeden Preis. Und zur Rolle der Meute aus Journalisten und Politikern schrieb Jürg Dedial kürzlich in der NZZ: «Wer derart exponiert im Glashaus der Tugend sitzt, sollte sehr vorsichtig mit Anschuldigungen umgehen. Eigenartig, wie viele Augen da plötzlich blind sind.»

Wir wissen alle, wie wichtig in einer Demokratie die starken und unabhängigen Medien als vierte Staatsgewalt sind. Schon in der französischen Résistance wurde die Freiheit der Presse, ihre Ehre und ihre Unabhängigkeit gefordert. Ehre bedeutet auch Achtungswürdigkeit. Wer mit Steinen wirft, wird aber selten geachtet. Hessel, ein Kämpfer der französischen Résistance, ruft in einem Aufsatz die Bürgerinnen und Bürger dazu auf, sich zu empören. Diesem Aufruf zollen wir täglich Gehorsam – aber in einem falschen Verständnis. Wir empören uns heute über dies und morgen über jenes, wir sind in einem Zustand der fortwährenden Empörung.

Kein Skandalchen ist zu klein, um daraus nicht einen moralischen Strick drehen zu können. Der Germanist Peter von Matt attestiert den Politikern eine Moralsucht, und er sagt dazu: «Das Ziel jedes Moralisiertens ist die Produktion von Empörung.» Wer Herr über die Empörung sei, habe die Sache in der Hand und die Macht über die andern. Wir täten in der öffentlichen Diskussion gut daran, nüchterne Fakten und offene Überzeugungen wieder über die künstliche Moralisierung zu stellen.

Selbstverständlich müssen wir auch konstatieren, dass die Angeschuldigten ein mangelndes Gespür für die öffentliche Wahrnehmung und ein mediokres Kommunikationsverhalten an den Tag legten. Sie werden damit zur leichten Beute. Mehr Mut zur Offenheit und zur Informationsoffensive hätte der Sache mehr gedient.

Und was sagt uns diese Entwicklung über die Träger öffentlicher Ämter? Brauchen wir – mit einem Verweis auf Robert Musils Roman – in jeder Spitzenposition einen «Mann ohne Eigenschaften»? Oder dürfen es nicht auch Frauen und Männer mit Ecken und Kanten, mit Charisma und Chuzpe sein?

Unser Milizsystem wäre doch gerade auf Persönlichkeiten angewiesen, die sich engagieren, exponieren und profilieren. Dass sich Leute in verantwortungsvollen Positionen an höheren Massstäben messen lassen müssen, ist nachvollziehbar. Dass diese Massstäbe aber auf Höhen angesetzt werden, bei denen qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten nicht mehr bestehen können, muss kritisch hinterfragt werden.

Wir sollten wieder vermehrt den Mut aufbringen, eigene, vielleicht unbequeme Wege zu gehen, für eigene Überzeugungen einzustehen und Widerständen die Stirn zu bieten.

Gerade in Bezug auf unsere Aussenbeziehungen fällt die Schweiz regelmässig der «Eurovisions-Phobie» anheim. Wir können einfach nicht verstehen, warum wir nicht geliebt werden und keine Punkte erhalten. Dabei geht es in der Geschichte der zwischenstaatlichen Beziehungen in erster Linie um Interessensdurchsetzungen und Respekt und nicht um Freundschaften.

Was unseren Finanzplatz betrifft – und man wird hier kaum von einem Liebesverhältnis des Auslands mit der Schweiz sprechen –, so haben wir noch ein gutes Stück Vergangenheitsbewältigung vor uns. Selbstverständlich haben auch wir Banken wahrgenommen, dass sich die Welt verändert hat. Das Bankgeheimnis, wie wir es gekannt haben, ist Geschichte.

Die Schweiz braucht verantwortungsvolle Lösungen, wie sie mit den bisher nicht deklarierten Vermögen umgehen soll. Das Abgeltungssteuermodell drängt sich auf, denn der oft leichtfertig geforderte freie Informationsaustausch stellt keine Lösung für die Aufarbeitung der Vergangenheit dar. Ein Informationsaustausch ohne Berücksichtigung der historischen Dimension wäre eine Scheinlösung für die Aufarbeitung der Vergangenheit und würde in erster Linie dazu führen, dass Geld und Arbeitsstellen Europa verlassen. Der gute Ruf der Schweiz als verlässlicher Geschäftspartner nähme Schaden, wenn der Kunde kein standardisiertes Verfahren zur Regelung der Vergangenheit erhalten würde.

Man darf aber in der Öffentlichkeit mit Fug und Recht erwarten, dass sich der Finanzplatz für den Transformationsprozess historisch gewachsener Geschäftsfelder eine nachhaltige, transparente und vor allem baldige Lösung erarbeitet. Als Vertreter der Finanzwirtschaft habe ich Verständnis für den wachsenden Unmut der Politik, ständig mit Themen des Finanzplatzes konfrontiert zu werden und damit andere Verhandlungsbereiche vernachlässigt zu sehen. Die endlosen Schuldzuweisungen sind jedoch nicht zielführend. Schliesslich geht es darum, die Vergangenheit, die durch geschichtlich nachvollziehbare Gegebenheiten entstanden ist, zu bewältigen. Und um Spielregeln, mit denen es möglich ist, weiterhin in der Champions League der Finanzplätze mitzuspielen. Es gilt, alle Energie darauf zu setzen, dass uns der Spagat zwischen einer erfolgreichen Vergangenheitsbewältigung und der Schaffung tragfähiger Rahmenbedingungen für die Zukunft unseres Finanzplatzes gelingt. Das gesamte politische Spektrum muss sich jedoch bewusst sein, dass wir hier nicht nur über hochwertige Arbeitsplätze auf dem Schweizer Finanzplatz sprechen, sondern über die Zukunftschancen der Schweizer Volkswirtschaft insgesamt. Die Finanzindustrie wird ihren Beitrag dazu im Interesse des Landes leisten.

In den nächsten Monaten werden die Branche und die Politik intensiv an den Detailrahmenbedingungen der sogenannten Weissgeldstrategie arbeiten müssen. Die Zielsetzung sollte eigentlich schweizweit und unabhängig der politischen Couleur gleich sein. Globale Standards sollen übernommen werden. Darüber hinausgehende schweizerische Kriterien sind insofern zu tolerieren, als sie es uns ermöglichen, einen Schlussstrich unter die Vergangenheit zu setzen. In der Summe dürfen diese strengeren schweizerischen Kriterien jedoch nicht dazu führen, dass wir Arbeitsplätze mit einer hohen Wertschöpfung ins Ausland verlagern. Dies wäre ein herber Verlust für die gesamte Volkswirtschaft.

In der Schweiz, auf dem Finanzplatz und in unserem Unternehmen haben wir in absoluter, aber vor allem in relativer Betrachtungsweise die bestmöglichen Voraussetzungen, die Herausforderungen positiv zu meistern. Stabilität, Offenheit und Vertrauen sind die drei tragenden Säulen der Prosperität in der Schweiz. Besonders wir Finanzinstitute sollten durch Offenheit in Bezug auf die Anliegen des Staates und der breiten Bevölkerung wieder vermehrt in unser Vertrauenskapital investieren, von dem wir in den letzten Jahren gezehrt haben. Gleichzeitig dürfen wir erwarten, dass die Vergangenheitsbewältigung objektiv und abgegrenzt von der Zukunft des Finanzplatzes diskutiert wird.

Ich bin guten Mutes, dass uns dies gelingen wird. Und darum übergebe ich mein Amt im festen Vertrauen in meinen Nachfolger. Mit einem Augenzwinkern und einem Zitat von Erich Kästner möchte ich nun zu den ordentlichen Geschäften überleiten:

« Wird's besser? Wird's schlimmer?, fragt man alljährlich. Seien wir ehrlich: Das Leben ist immer lebensgefährlich.»

Vielen Dank.

Präsentation des Geschäftsverlaufs 2011

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 2011 sowie die Strategie unseres Unternehmens zu informieren.

CHF m	2010	2011	Veränderung 2011/2010
Betriebsertrag	1'794	1'753	-2%
Adjustierter Geschäftsaufwand ¹	1'192	1'279	+7%
Adjustierter Konzerngewinn ²	504	401	-21%
Zugrunde liegender Konzerngewinn (ohne Vergleich mit Deutschland)	504	452	-10%
Aufwand/Ertrags-Verhältnis (%)	65.4	68.0	–
Verwaltete Vermögen (CHF Mrd.)	169.7	170.3	+0%
Netto-Neugeld (CHF Mrd.)	8.8	10.2	+16%
Wachstumsrate p.a.	6%	6%	–
BIZ Kernkapitalquote (Tier 1)	23.8%	21.8%	–

¹ Einschliesslich der einmaligen steuerbezogenen Zahlung an Deutschland von CHF 65 Millionen
² Exklusive Integrations- und Restrukturierungskosten sowie Abschreibungen auf Immateriellen Vermögenswerten. Ebenfalls exklusive Aufwendungen bezogen auf die Unternehmensaufteilung sowie Kosten im Zusammenhang mit Übernahmen. Einschliesslich dieser Positionen betrug der Konzerngewinn im Jahr 2011 CHF 258 Millionen nach CHF 353 Millionen 2010, was einem Rückgang von 27% entspricht.

Julius Bär

Das vergangene Geschäftsjahr konfrontierte uns erneut mit grossen Herausforderungen sowohl was die Finanzmärkte, das wirtschaftliche als auch das regulatorische Umfeld betrifft. Dies machte die Betreuung unserer Kundschaft erneut zu einer anspruchsvollen Aufgabe. Dennoch vermochten wir das gute Geschäftsmomentum unserer Gruppe im Wesentlichen beizubehalten und Chancen zu nutzen.

Wie im Vorjahr war das Resultat im Jahr 2011 wesentlich vom starken Franken beeinflusst. Ein Grossteil des Aufwands der Gruppe fällt in Schweizer Franken an, während der Ertrag – ähnlich den verwalteten Vermögen – stark fremdwährungs-basiert ist. Besonders grosse Bedeutung haben der Euro und der US-Dollar, deren Wert 2011 im Durchschnitt um 10% beziehungsweise 15% gesunken ist.

Als einmaliger Faktor hat die Vergleichszahlung an Deutschland zu Buche geschlagen. Damit konnten langwierige Verfahren in Steuerangelegenheiten vermieden werden. Diese Zahlung

ausgeklammert nahm der zugrunde liegende Konzerngewinn um 10% auf 452 Millionen Franken ab.

Besonders eindrücklich lässt sich der Wechselkurseinfluss des vergangenen Jahres am Verhältnis von Aufwand und Ertrag illustrieren: Auf der Basis unveränderter Wechselkurse des Jahres 2010 hätte anstelle der Zunahme um fast drei Prozentpunkte eine Verbesserung um gut einen Prozentpunkt resultiert. Mit einem Wert von 68% Ende 2011 belegen wir aber im Branchenvergleich weiterhin eine Spitzenposition.

Im Jahr 2011 erwirtschafteten wir neue Kundengelder von netto über 10 Milliarden Franken oder 6%, erneut am oberen Ende unseres Zielbereichs. Zu diesem sehr erfreulichen Resultat haben alle unsere geografischen Regionen beigetragen. Dennoch blieben die verwalteten Vermögen im Jahresvergleich auf Grund negativer Markt- und Währungseinflüsse praktisch unverändert.

Kräftiger Fortschritt in allen Regionen

 <p>Schweiz</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Einheitliche Marktregion ist gut gestartet▪ Umfassende Schweizer Angebotspalette▪ Erfreulicher Zufluss von Kundengeldern▪ «Die Schweizer Privatbank für Schweizer Kunden»	
 <p>Europa</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Planmässige Transformation von Geschäftsmodell und Angebot▪ Starkes Wachstum des Inlandgeschäfts in Deutschland▪ Implementierung der Abgeltungssteuer läuft	
 <p>Wachstums-märkte</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vertretung in Schanghai eröffnet▪ Strategische Partnerschaft mit Macquarie in Asien▪ Erster Zugang zu Brasilien via Beteiligung an GPS▪ Anhaltendes Momentum in Russland und Osteuropa▪ Vertretung in Israel eröffnet	

Julius Bär

3

Im vergangenen Jahr haben wir die Organisationsstruktur und geografische Präsenz unserer Gruppe weiter gezielt an die Änderungen in der globalen Vermögensbildung und Vermögensverteilung angepasst. So haben wir unseren Heimmarkt in eine einheitliche Region Schweiz zusammengefasst. Schweizer Kundinnen und Kunden steht nun eine voll ausgebaute Angebotspalette zur Verfügung, die keine Wünsche mehr offen lässt. Die neue Organisation ist gut gestartet und verzeichnete einen ansehnlichen Zufluss neuer Kundengelder. Sie wurde bereits vielfach ausgezeichnet, wie zum Beispiel als *Beste Privatbank der Schweiz* durch Fachpublikationen der *Financial Times*. Damit ist unsere strategische Positionierung klar: Wir wollen die Privatbank erster Wahl für Schweizer Privatkunden sein.

In Europa haben wir weitere Fortschritte bei der Anpassung unseres Geschäftsmodells an das veränderte regulatorische Umfeld erzielt. Dies betrifft die gesamte Wertschöpfungskette, mit der wir auf den einzelnen europäischen Märkten auftreten und diese bearbeiten. Damit wollen wir jene Kundengruppen ansprechen, die für die Verwaltung ihres Vermögens die Qualität, Stabilität und Solidität einer Schweizer Privatbank wie Julius Bär suchen. Der kräftige Neugeldzufluss aus unseren europäischen Kernmärkten hat uns Recht gegeben. So zum Beispiel im wichtigen Markt Deutschland, wo uns unsere erfolgreiche Marktstellung und die damit verbundene Anlagekompetenz den ersten Platz auf der *Ewigen Bestenliste* der führenden deutschen Fachpublikation *Fuchsbriefe* einbrachte.

Wie Sie wissen hat die Schweiz mit Deutschland und Grossbritannien Abkommen für die Einführung einer Abgeltungssteuer abgeschlossen. Wir sind zuversichtlich, dass die laufenden Ratifizierungen erfolgreich sein werden. Wir haben schon früh verschiedene strategische Projekte lanciert, um unsere Gruppe früh auf eine mögliche Umsetzung vorzubereiten.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang noch einige Bemerkungen zu den laufenden Diskussionen in Steuerangelegenheiten zwischen der Schweiz und den Vereinigten Staaten machen: Die Situation jeder Bank ist unterschiedlich. Julius Bär hat früh eine aktive und kooperative Haltung eingenommen. Wir haben schon im zweiten Halbjahr 2008 begonnen, uns aus dem Geschäft mit US-Kunden zurückzuziehen und diesen Prozess letztes Jahr abgeschlossen. Wir haben früh den Kontakt zu US-Behörden gesucht und stehen mit ihnen in ständigem Austausch. Dabei halten wir uns strikte an das geltende Schweizer Recht und unterstützen die Bemühungen der Schweizer Regierung aktiv. Wir sind überzeugt, dass in absehbarer Zeit eine für beide Länder einvernehmliche Lösung gefunden werden kann.

Während unsere Strategie in Europa auf die Erschliessung des bestehenden hohen Vermögensbestandes ausgerichtet ist, wollen wir in den Wachstumsländern von der kräftigen Vermögenszunahme profitieren. Das grösste Standbein haben wir in Asien aufgebaut, unserem zweiten Heimmarkt, der bereits für rund 15% der verwalteten Vermögen der Gruppe steht und unverändert hohe Zuwachsraten bei neuen Kundengeldern aufweist. Im vergangenen Jahr haben wir deshalb das lokale Management deutlich verstärkt. Parallel dazu haben wir unsere Präsenz durch eine Vertretung in Schanghai erweitert, um vom grossen Potenzial des chinesischen Marktes zu profitieren. Auch unsere Angebotspalette haben wir weiter ausgebaut: So können Sie bereits heute über unsere Buchungsplattform in der Schweiz Konti in der chinesischen Währung Renminbi eröffnen oder darauf basierende Anlageprodukte abwickeln. Über die

strategische Partnerschaft mit Macquarie erhalten unsere asiatischen Kunden Zugang zu Investment Banking-Dienstleistungen, während Macquarie ihre Kunden mit Private-Banking-Bedürfnissen an uns verweist. Zudem konnten wir das lokale Privatkundengeschäft von Macquarie übernehmen. Dies resultierte auch in Asien in Auszeichnungen für Julius Bär, so zum wiederholten Mal als *Beste Boutique Privatbank* durch das angesehene Magazin *The Asset*.

Ausserhalb Asiens haben wir uns einen ersten Zugang zum grössten und wichtigsten Markt Lateinamerikas gesichert. Die Minderheitsbeteiligung von 30% an GPS, mit verwalteten Vermögen von über fünf Milliarden Franken der grösste unabhängige Vermögensverwalter Brasiliens, ermöglicht einen intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch. Darauf aufbauend haben wir bereits erste gemeinsame Research-Projekte lanciert. In Russland und Osteuropa sehen wir eine anhaltend grosse Nachfrage, weshalb wir die Region zusätzlich durch ein neues Team von Wien aus betreuen. In der sehr vielversprechenden Region östliches Mittelmeer und Naher Osten erzielten wir dank zusätzlichen Kundenberatern eine deutliche Zunahme der Geschäftsaktivitäten und des Neugeldzuflusses. Anfang März dieses Jahres schliesslich haben wir eine lokale Präsenz im sehr aussichtsreichen Markt Israel eröffnet.

Alle diese Märkte haben trotz Finanzkrise und globaler Konjunkturschwäche ein fortgesetzt starkes Wachstum gezeigt. Insgesamt entfallen derzeit gut ein Drittel der Kundenvermögen auf Wachstumsmärkte. Gemessen an den aktuellen Zuwachsraten gehen wir davon aus, dass dieser Anteil bis 2015 auf über 50% steigen wird. Damit verbessern wir nicht nur die geografische Diversifikation unserer Aktivitäten, sondern legen auch die Ertragsbasis der Zukunft.

Sie sehen also: Den widrigen externen Einflussfaktoren zum Trotz haben wir in allen unseren Regionen solide Fortschritte erzielt.

Balance von Wachstumstreibern und Kostendisziplin



- Wachstum der Vermögensbasis
 - Netto-Neugeld – Anstellung von Kundenberatern in Wachstums- und traditionellen Märkten
 - Unverändertes Ziel Mehrwert schaffender Akquisitionen
- Erweiterung der Produkte-/Dienstleistungspalette
 - Umfang und Qualität der Produkteplattform, Anlagelösungen, Performance
 - Aufschlussreiches Research, erstklassige Konferenzen für Kunden



- Fortgesetzte Kostendisziplin zum Ausgleich der Frankenstärke
 - Umsichtiges Vorgehen bei Geschäftsinvestitionen
 - Focus auf die Verbesserung von Effizienz und Abläufen
- Unverminderte Ertragsorientierung
 - Aktive Anlagehaltung über die ganze Produkte-/Dienstleistungspalette hinweg
 - Gebührenstrategie

Julius Bär

Und wie sehen wir unseren künftigen Weg? Das vergangene Jahr hat gezeigt, dass die Veränderungen unserer Branche tiefgreifend und dauerhaft sind. Viele unserer Mitbewerber sind verschwunden, kämpfen mit ungünstiger Marktpositionierung oder Überkapazitäten. Das schwierige Umfeld ist an Julius Bär nicht spurlos vorübergegangen, aber wir konnten ihm aus einer Position der Stärke begegnen und Chancen nutzen. Dies wollen wir auch in den kommenden Monaten tun, immer mit dem Ziel vor Augen, profitables Wachstum zu erzielen.

Die Strahlkraft von Julius Bär als Marke, als Private-Banking-Anbieter erster Wahl und als begehrter Arbeitgeber ist einzigartig. Wir sind kundenorientiert. Wir verfügen über die nötige Grösse und bieten gleichzeitig die unerlässliche Vertrautheit für tragfähige Kundenbeziehungen. Unser Angebot ist auf einem soliden finanziellen Fundament aufgebaut, umfassend im wahren Sinne des Wortes, stark international und doch immer mit einer kundennahen, lokalen Ausprägung.

Diese Qualitäten sprechen sich herum, in den von uns anvisierten Kundensegmenten ebenso wie bei Kundenberatern. Bereits in den ersten Monaten des Jahres konnten wir verschiedene Teams hochkarätiger Kundenberater bei uns begrüßen. Ein geografischer Schwerpunkt dabei sind die Wachstumsmärkte, dies unabhängig davon, ob die zusätzlichen Kolleginnen und Kollegen aus Standorten in Europa heraus oder direkt in den jeweiligen Märkten tätig sind.

Daneben sind wir weiterhin an vielversprechenden Übernahmen interessiert, sofern wichtige Kriterien erfüllt sind. Die erwähnten strukturellen Änderungen in unserer Branche haben

bereits zu verschiedenen Transaktionen geführt. Davon haben wir indirekt durch jene Kundenberater teams profitiert, die bei Julius Bär eine neue Zukunft gesucht und gefunden haben.

Das anspruchsvolle Umfeld hat auch nachhaltige Auswirkungen auf unsere Kunden und ihre Ansprüche an uns. Beratung ist mehr denn je gefragt, und die Antwort kann nur in einem laufend angepassten und ausgebauten Angebot liegen. Fundierte Anlageempfehlungen, umfassende Lösungen, eine solide Performance und innovatives Research stärken letztlich die Kundenbindung. Wir sind in allen diesen Bereichen sehr aktiv. Wir sind mitten in der Einführung eines modifizierten, deutlich aktiveren Anlageprozesses weg von der relativen Indexorientierung der Vergangenheit. Investmentkonferenzen wie die kürzlich in Zürich durchgeführte zum Thema People mit hochkarätigen Referenten unterstreichen unsere Kompetenz und den Mehrwert, den wir unseren Kunden bieten können.

Fortgesetztes Wachstum ist jedoch nicht kostenlos zu haben. Mit der anhaltenden Frankenstärke als grossem Hemmnis werden wir auch dieses Jahr Unternehmensinvestitionen sehr gut prüfen und nur mit Bedacht vornehmen. Wir haben unsere Organisation bereits letztes Jahr einem Kostensenkungsprogramm unterzogen. Dank der Bündelung verschiedener Funktionen im neu geschaffenen Bereich des Chief Operating Officers können Prozesse nun einfacher entschlackt und Kräfte gebündelt werden. Aktives Kostenmanagement ist zu einer Daueraufgabe geworden.

Auf der Gegenseite gilt es, Ertragsquellen konsequent und umfassend zu erschliessen. Die Breite und Qualität unserer Angebotspalette und der damit geschaffene Mehrwert für unsere Kunden soll sich in einer entsprechenden Ertragskraft zeigen. Dazu werden wir auch die Preisgestaltung nach Produkten und Dienstleistungen differenzierter gestalten.

Es besteht kein Zweifel, dass das Umfeld auch für den Rest des Jahres 2012 anspruchsvoll und wettbewerbsintensiv bleiben wird. Dank unserer herausragenden Positionierung, starken finanziellen Basis, kundennahen Angebotspalette und potenten Marke verfügen wir über alle nötigen Voraussetzungen, um zu den Gewinnern in unserer Branche zu gehören. Der wichtigste Grund für diese Zuversicht aber liegt in unseren qualifizierten und engagierten Mitarbeitenden sowie unserem erfahrenen Management-Team, für deren grosse Leistung ich mich herzlich bedanken möchte und auf die wir mit gutem Grund stolz sein dürfen.

Gerne nutze ich diese Gelegenheit, lieber Raymond, Dir ganz persönlich ein herzliches Danke! zu sagen für das Vertrauen und die Freundschaft, die Du mir geschenkt hast sowie für die gute Zusammenarbeit während der vergangenen Jahre. Für die neuen Herausforderungen, insbesondere auch als Ehrenpräsident unserer Gruppe, wünsche ich Dir von Herzen alles Gute.

Lieber Daniel, ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Dir in Deiner neuen Funktion und mit dem von Dir präsierten Verwaltungsrat in seiner neuen Zusammensetzung.

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Verdankung und Verabschiedung von Peter Küpfer, Independent Lead Director

Mein sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre

Wie schon anfangs Februar verkündet, hat sich Herr Peter Küpfer, unser Independent Lead Director, nach 13jähriger Tätigkeit in unserem Verwaltungsrat entschieden, nicht mehr zur Wiederwahl anzutreten.

Lieber Peter, seit Beginn Deiner Tätigkeit bei uns im Jahre 1999 hast Du im früheren Executive Committee und im heutigem Chairman's & Risk Committee Einsitz genommen und die Geschicke der Julius Bär Gruppe im monatlichen Rhythmus prägend begleitet. In dieser grossen Zeitspanne nahmst Du an zirka 520 offiziellen Sitzungen der verschiedenen Gremien unserer Gruppe teil. Dazu kamen unzählige vorbereitende Zusammenkünfte und Telefonkonferenzen, die es immer wieder brauchte, um unser Schiff an vorderster Front im Rennen zu halten. Wir alle konnten von Deinem immensen Erfahrungsschatz profitieren und haben Dich immer als ehrlichen und offenen Diskussionspartner geschätzt, der bei wichtigen Themen stets die Zeit gefunden hat für ein vertieftes Gespräch mit einem anschliessenden, ungeschminkten Feedback. Die von allen geforderte Unabhängigkeit eines Verwaltungsrates hast Du in jeder Lage, so heikel sie auch sein mochte, immer exemplarisch statuiert. Du warst immer perfekt vorbereitet. Du hast Dich nie aus der Ruhe bringen lassen und hast dadurch den Standard für die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und dessen Arbeit hoch gesetzt. Du kannst mit Stolz auf das Geleistete zurückschauen und wir lassen Dich natürlich nur sehr ungerne gehen.

Dir, lieber Peter, danke ich von ganzem Herzen für alles, was Du für die Julius Bär Gruppe und mich persönlich getan hast. Viele wichtige Kapitel der Metamorphose von einer ehemaligen Familiengesellschaft in die heutige Publikumsgesellschaft hast Du mit Deiner Handschrift mitgeprägt. Für die Zukunft wünsche ich Dir nur das Allerbeste, vor allem Gesundheit, damit Du das Leben in vollen Zügen geniessen kannst.

Verdankung und Verabschiedung von Raymond J. Bär, Präsident des Verwaltungsrates

Lieber Raymond

Herzlichen Dank für Deine überaus freundlichen Worte zum Abschluss meiner ereignisreichen und sehr wertvollen Zeit im Verwaltungsrat von Julius Bär. Dass ich als meine letzte Amtshandlung Dich als Präsidenten verabschieden muss, hätte ich mir allerdings nur schwer vorstellen können. Im Namen von Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, und stellvertretend für meine heutigen und früheren Kolleginnen und Kollegen des Verwaltungsrates will ich dies aber sehr gerne tun.

Deine Entscheidung, nicht mehr für den Verwaltungsrat zu kandidieren, kam für die Aussenwelt überraschend. Wer Dich aber etwas näher kennt, weiss, dass Du Dir auch diesen Schritt nicht leicht gemacht hast, und dass Deine Entscheidung lange gereift und gut fundiert ist. Es sind genau diese Charaktereigenschaften der entschlossenen Besonnenheit, mit denen Du auch während Deiner neun Jahre an der Spitze des Verwaltungsrates dessen Arbeit und damit die Geschicke der Gruppe wesentlich bestimmt hast.

Und das Resultat kann sich sehen lassen: Die heutige Julius Bär Gruppe ist im positivsten Sinne nicht mehr vergleichbar mit jener, deren Präsidium Du 2003 übernommen hast: Heute werden fast dreimal so viel Privatkundenvermögen verwaltet wie damals. Die Präsenz der Gruppe hat sich mehr als verdoppelt, sowohl in der Schweiz als auch international. Asien, Russland, der Nahe und Mittlere Osten, Lateinamerika – dies waren 2003 weitgehend unbearbeitete Regionen für Julius Bär, heute sind es die Zukunftsmärkte der Gruppe mit einem Anteil an den verwalteten Vermögen von bereits mehr als einem Drittel. Unter Deiner Ägide hat sich Julius Bär 2005 von einer familienbestimmten in eine reine Publikumsgesellschaft gewandelt, wurden im selben Jahr drei Privatbanken und ein spezialisierter Vermögensverwalter übernommen, wurde 2009 das Asset Management abgespalten und ab 2010 weitere Übernahmen ins Auge gefasst und teilweise auch realisiert.

Es ist keine gewagte Behauptung, dass diese Metamorphose des Unternehmens nur von innerhalb der Familie hat angestossen werden können. Dass Du die Initiative übernommen und Dich den unvermeidlichen Friktionen mit den Familienaktionären gestellt hast, steht in der besten Tradition von vier Unternehmergenerationen der Familien Bär. Dein grosses Ver-

sprechen, das Unternehmen zielstrebig umzubauen und für die Zukunft fit zu machen, bist Du mutig und beherzt angegangen.

Der eingeschlagene Weg hat sich als erfolgreich herausgestellt und hat Deine Einschätzung der Zukunft von Julius Bär bestätigt. Nach neun Jahren hast Du Deinen Dir selbst gestellten Auftrag zum Wohle von Unternehmung, Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden nun abgeschlossen. Die gut positionierte, angesehene und finanzstarke Publikumsgesellschaft Julius Bär ist in der Zukunft angekommen und fit, sich erfolgreich den aktuellen und künftigen Anforderungen zu stellen. Du hast eine grosse Verantwortung auf Dich geladen und sie vollumfänglich erfüllt. Damit hat sich Dir die Möglichkeit eröffnet, aus freien Stücken zu entscheiden, Deinen weiteren Berufsweg auch ausserhalb von Julius Bär fortzusetzen. Diese Möglichkeit hast Du nun genutzt – auch dies ein mutiger Schritt.

Lieber Raymond, Du verlässt den Steuerstand eines solide gebauten Schiffes unter der Führung einer ausgezeichneten Crew, das auf gutem Kurs dem weiterhin sehr bewegten Seegang erfolgreich trotzen wird. Auch ohne Vertreter gleichen Namens an Bord wird der Name Julius Bär weiterhin Synonym für jene Qualität in der privaten Kundenbetreuung sein, wie sie nur ein im Familienverbund und über viele Dekaden gewachsenes Unternehmen hervorbringen kann. Mit Dir sehen wir eine Unternehmerpersönlichkeit ziehen, die sich weit über das eigene Institut und die eigene Branche hinaus verdient gemacht hat. Die Schweiz als Land, seine Stärken und seine Zukunft lagen Dir immer am Herzen und Du hast nie gezögert, Dich auf allen Ebenen dafür einzusetzen. Deine breite Erfahrung in der Finanzbranche wirst Du unserer Gruppe als Ehrenpräsident auch weiterhin zur Verfügung stellen. Damit sorgst Du für grösstmögliche Kontinuität.

Lieber Raymond, im Namen aller Aktionärinnen und Aktionäre, aller Bärinnen und Bären rund um den Globus und stellvertretend für Verwaltungsrat und Unternehmensleitung bedanke ich mich herzlich für ein Vierteljahrhundert im Einsatz für Julius Bär und für die grossen Verdienste, die unauslöschlich mit Deinem Namen verbunden bleiben. Ich wünsche Dir von Herzen alles Gute in all Deinen künftigen Tätigkeiten, die du in Deinem nächsten beruflichen Lebensabschnitt angehen wirst.