

# Julius Bär

## **ANSPRACHEN**

anlässlich der Generalversammlung 2017  
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 12. April 2017

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, liebe Kolleginnen und Kollegen des Verwaltungsrates, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Julius Bär Gruppe.

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

2016 fügt sich nahtlos in eine lange Reihe sehr herausfordernder Jahre ein, kann für sich aber vielleicht in Anspruch nehmen, gleichzeitig so etwas wie der Beginn einer neuen Zeitrechnung zu sein. Ich spreche damit auf die verschiedenen politischen Entwicklungen an, die zusammengenommen das Potenzial haben, die globale geo- und wirtschaftspolitische Landschaft nachhaltig zu verändern. Die Finanzmärkte haben letztes Jahr erwartungsgemäss mit hoher Volatilität auf den Brexit-Entscheid in Grossbritannien und den Ausgang der Präsidentschaftswahlen in den USA reagiert, entwickelten sich insgesamt aber erstaunlich robust. Dies bot uns reichlich Gelegenheit das zu tun, was wir am besten können: unseren Kunden beratend zur Seite zu stehen und die oft völlig neuen Konstellationen in Perspektive und Kontext zu setzen. Volatilität an den Finanzmärkten ist gleichzeitig auch Ausdruck von Unsicherheit. Diese Unsicherheit hat sich dämpfend auf die Aktivitäten unserer Kundinnen und Kunden, aber auch auf die erzielten Erträge ausgewirkt. Dennoch können wir mit Freude und Stolz festhalten, dass Julius Bär das Jahr 2016 erfolgreich gemeistert hat, mit einem gut gehaltenen adjustierten Konzerngewinn von 706 Millionen Franken und mit einem Anstieg der verwalteten Vermögen um 12% auf einen neuen Rekordwert von 336 Milliarden Franken. Boris Collardi wird die Resultate in seinem Referat erläutern.

Zu Beginn des letzten Jahres und nach jahrelangen mühevollen Verhandlungen gelang es uns, eine abschliessende Einigung im Zusammenhang mit dem ehemaligen grenzüberschreitenden US-Geschäft der Gruppe mit dem US Department of Justice zu erzielen. Da bereits 2015 eine entsprechende Rückstellung gebildet worden war,

blieben sowohl das finanzielle Ergebnis als auch die Kapitalquoten für 2016 davon unberührt. Der erzielte Vergleich hat eine lange Phase der Unsicherheit beendet.

2016 hat sich uns die einmalige Chance geboten, von einer speziellen Branchen- und Wettbewerbsdynamik zu profitieren. Denn insbesondere diversifizierte Bankengruppen, die gleichzeitig in unterschiedlichsten Geschäftsbereichen tätig sind, fehlt es in der privaten Vermögensverwaltung oft am nötigen Fokus und an der kritischen Grösse, das Geschäft profitabel zu betreiben. Die damit verbundene Unsicherheit in der Belegschaft vieler Anbieter gab uns die Möglichkeit, eine überdurchschnittlich hohe Anzahl erfahrener Kundenberaterinnen und Kundenberater für die Bank zu gewinnen. Dieser Erfolg dokumentiert eindrücklich die Vorzüge unseres kundenzentrierten, rein auf das Privatkundengeschäft fokussierten Geschäftsmodells und dessen Attraktivität für alle Mitarbeitenden. Dabei profitierten wir insbesondere auch vom hohen Bekanntheitsgrad der Marke Julius Bär, der starken Position unserer Gruppe in den von uns betreuten Märkten sowie dem von einer hohen Ertragskraft getragenen soliden finanziellen Fundament. Letzteres wurde 2016 auch extern von der Ratingagentur Moody's mit der Bestätigung des soliden Aa2-Ratings (dritthöchste Stufe) – mit einem positiven Ausblick – für die Bank Julius Bär unterstrichen.

Die erwähnten signifikanten Neueinstellungen haben in der Berichtsperiode das Kosten/Ertragsverhältnis unserer Gruppe etwas belastet. Aber die Zunahme erfahrener Kundenberater um mehr als 14% auf fast 1400 Personen hat sich im Schlussquartal bereits positiv im Geschäftsgang niedergeschlagen. In den kommenden Jahren erwarten wir, dass diese neue Population massgeblich zum Wachstum und zur Profitabilität unserer Gruppe beitragen wird.

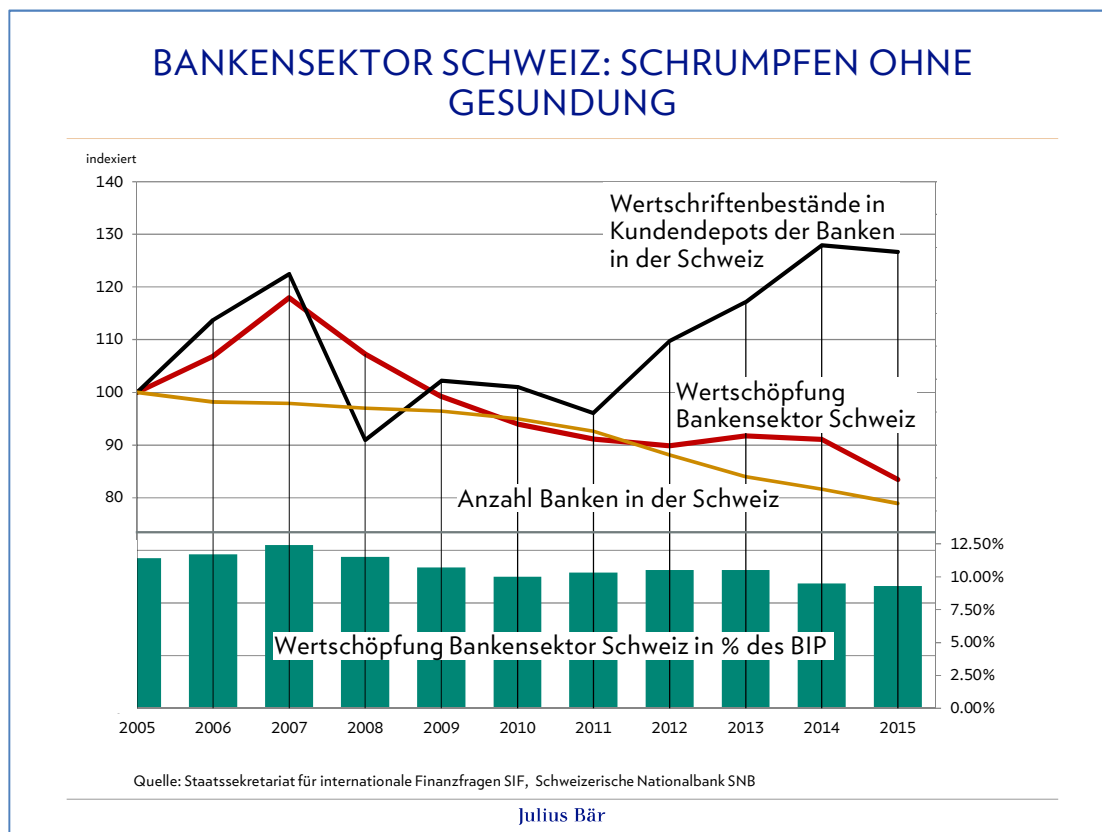
Im zweiten Halbjahr 2016 haben wir die Organisation unserer Gruppe zudem regional klarer ausgerichtet und weiter in Umfang und Qualität unserer Beratungsdienstleistungen, in die Kompetenz bei der Vermögensverwaltung und in die technologische Transformation der Gruppe investiert.

Zusammengefasst kann ich festhalten, dass wir das Jahr 2016 trotz des zum Teil widrigen Umfelds erfolgreich gemeistert haben. Gleichzeitig haben wir Chancen, die uns der anhaltende Strukturwandel in unserer Branche geboten hat, konsequent genutzt. Es ist unserer proaktiven und unternehmerischen Haltung zu verdanken, dass die Gruppe gestärkt aus der globalen Finanzkrise und allen weiterer Krisen der vergangenen Jahre hervorgegangen ist.

## Bankensektor Schweiz geschrumpft

Die Finanzkrise sei vorüber, wird gesagt, aber längst noch nicht ausgestanden. Sie hat viele systemische Schwachstellen offengelegt und zu Verwerfungen in der Realwirtschaft geführt. Der Finanzsektor selbst *musste und muss* eine grosse Anzahl von neuen, verschärften Regulierungen auf nationaler wie internationaler Ebene implementieren und umsetzen. Der unbestrittene Bedarf an korrigierenden Massnahmen und neuen Leitplanken hat zu einem stetig wachsenden und immer engmaschigeren Netz an Vorschriften geführt, mit abnehmendem Nutzen für den Kunden und Steuerzahler, aber steigenden Kosten für die Finanzindustrie.

Dieser gestiegenen Kostenbasis steht eine Ertragsseite gegenüber, die durch Frankenstärke, Negativzinsen und geringerer Aktivität der Kundschaft zunehmend erodiert. Das Resultat ist ein Margendruck, der bei vielen Anbietern an die Substanz geht.



Es erstaunt nicht, dass sich der Bankensektor Schweiz in den vergangenen zehn Jahren massiv verändert hat. Für eine einfachere Darstellung wurden im oberen Teil der Grafik alle drei Zeitreihen auf 100 indiziert. Die gute Nachricht ist die Entwicklung der Wertschriftenbestände in den Kundendepots der Banken in der Schweiz. Sie ist in der

Grafik schwarz dargestellt. Nach dem Höhepunkt der Finanzkrise im Jahr 2008 haben sich die verwalteten Vermögen in den Folgejahren stabilisiert und sind ab 2012 stetig gestiegen. Es ist davon auszugehen, dass diese Zunahme nicht nur auf die Höherbewertung der Finanzmärkte zurückzuführen ist, sondern auch zu einem guten Teil auf den Zufluss neuer Kundengelder.

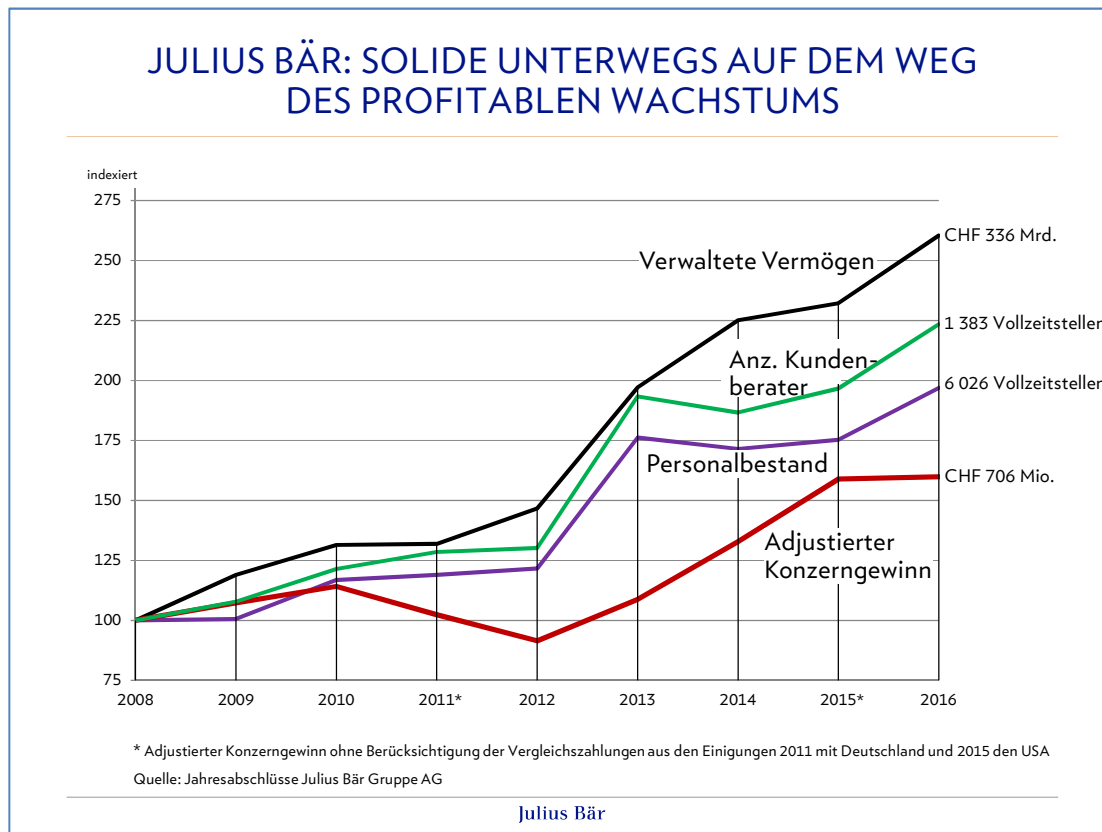
Der erwähnte Strukturwandel im Bankensektor (orange Linie) hat über die letzten zehn Jahre zu einer Abnahme der Anzahl Banken in der Schweiz um rund ein Viertel auf noch 266 Institute geführt. Alleine im Jahr 2015 sind zehn Institute verschwunden. Parallel dazu hat die Wertschöpfung der Bankbranche, in der Grafik dargestellt als rote Linie, sowohl im Trend als auch absolut betrachtet abgenommen. Obwohl die vermeintlich schwächsten oder am ungünstigsten positionierten Anbieter vom Markt verschwunden sind oder konsolidiert wurden, hat sich die durchschnittliche Profitabilität der verbliebenen Anbieter nicht stabilisiert. Als Folge davon hat sich der Anteil des Bankensektors am Bruttoinlandprodukt, dargestellt als grüne Balken unten in der Grafik, in den vergangenen Jahren in der Tendenz zurückgebildet, von 12,4% im Jahr 2007 auf noch 9,3% im Jahr 2015.

Genau gleich wie den unzähligen Unternehmen der Schweiz, die unter der Frankenstärke ächzen und noch immer unter den Nachwehen der Aufgabe des Euro-Mindestkurses leiden, geht es auch den in der Schweiz ansässigen international tätigen Vermögensverwaltungsbanken. Produkte und Dienstleistungen werden in der Schweiz hergestellt und grösstenteils ins Ausland verkauft. Da die Kundenvermögen zum grössten Teil nicht in Schweizer Franken, sondern in US-Dollars und Euro gehalten werden, vermindern sich die Bestände und Erlöse in diesen Währungen mit deren Abschwächung. Die heimische Finanzindustrie sitzt also im selben Boot wie die restliche exportierende Schweizer Wirtschaft.

Wenn die Marge sinkt, reagiert die Branche jeweils mit Kostensenkungen. Das reicht aber nicht! Wir müssen uns auf die eigenen Stärken konzentrieren und unsere Strategie fortlaufend den sich ändernden Umständen anpassen. Die mit unserer neuen Plattform JB 2.0 angestrebte Digitalisierung unserer wichtigsten Prozesse wird es uns erlauben, die Effizienz unseres Geschäftsmodells weiter zu steigern und damit die Produktivität und Profitabilität zu erhöhen. Neue, von uns entwickelte, den regulatorischen Anforderungen entsprechende Beratungsmodelle erhöhen den Kundennutzen und die

Kundenbindung. Als eine der weltweit führenden reinen Privatbanken können wir so Skaleneffekte heben und damit die Kosten stabilisieren oder sogar senken.

Ein Blick zurück zeigt die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens:



Wie in der vorangegangenen Grafik sind die vier Zeitreihen auf 100 indiziert. Das von uns angestrebte und auch erzielte Wachstum kommt in dieser Grafik gut zum Ausdruck. Am stetigsten verläuft der Anstieg der verwalteten Vermögen, in der Grafik schwarz dargestellt. Der deutliche Anstieg im Jahr 2012 ist auf die erfolgreiche Übernahme des International-Wealth-Management-Geschäfts von Merrill Lynch zurückzuführen. Entgegen einigen Zweiflern hatte diese Akquisition in den Folgejahren einen nachhaltig positiven Effekt auf die Entwicklung des adjustierten Konzerngewinns, in der Grafik rot dargestellt. Einen solchen Effekt versprechen wir uns auch von den bereits erwähnten Investitionen in die Verbreiterung unserer Basis erfahrener Kundenberaterinnen und Kundenberater, dargestellt als grüne Linie.

Der seit 2009 von Julius Bär eingeschlagene Weg ist richtig. Unsere Gruppe konnte sich erfolgreich als internationale Referenz im Private Banking positionieren, was uns erlaubt, die Weiterentwicklung unseres Geschäfts aus einer Position der Stärke anzugehen. Wir werden aber weiterhin mit einem herausfordernden Umfeld

konfrontiert sein. Aber Herausforderungen nehmen wir bei Julius Bär als Chancen wahr, die wir proaktiv und beherzt anpacken.

## Zeitalter der Unsicherheit

**ZEITALTER DER UNSICHERHEIT**

---

**Am Beginn einer neuen geo- und wirtschaftspolitischen Zeitrechnung**

- Globalisierung hat Zenit überschritten
- Hoffnung auf Fiskalstimulanz
- Anfang vom Ende des Tiefzinsumfelds
- Volatile Finanzmärkte

**Regulation und Konkurrenzsituation im Fluss**

- Extreme Regulierung in Frage gestellt
- Schwindender supranationaler Konsens
- Aufstrebender Fintech-Sektor
- Digitalisierung als Dammbbruch der Möglichkeiten

---

Julius Bär

Unsere Analyse-Abteilung spricht vom Beginn eines *Zeitalters der Unsicherheit* für die Weltwirtschaft. Die nationalistischen Tendenzen, die dem Entscheid in Grossbritannien bzw. der Wahl in den USA zu Grunde liegen, werden noch nicht absehbare Auswirkungen auf den Welthandel haben. Der Trend zur Globalisierung der Weltwirtschaft könnte aber seinen Zenit überschritten haben. Die Priorisierung nationaler Interessen hat grosse Hoffnungen auf staatliche Investitionsprogramme zur Stärkung heimischer Industrien geweckt, was zwangsläufig zu höherer Staatsverschuldung und steigenden Budgetdefiziten führt. Damit könnten Deflationsängste der Vergangenheit angehören und sich die Zinsen bei steigender Inflation zumindest allmählich normalisieren. Dies dürfte in den USA schneller der Fall sein als in Europa, das mit Wahlen in den grossen EU-Ländern Frankreich und Deutschland einer eigenen politischen Agenda der Unsicherheit entgegenblickt. Diesem Sog kann sich auch die Geld- und Wechselkurspolitik der Schweizerischen Nationalbank nicht entziehen, und der Euro könnte sich noch weiter abschwächen.

Die Finanzmärkte werden volatil und das Anlageumfeld anspruchsvoll bleiben. Wenn sich parallel dazu auch noch die Renditeaussichten verbessern, dann können unsere Kunden davon profitieren und fortgesetzt auf unsere hohe Beratungs- und Anlagekompetenz vertrauen.

Nach Jahren der Verschärfung von regulatorischen Vorschriften könnte das Pendel in den kommenden Jahren zurückschwingen. Die US-Administration hat jüngst die Überprüfung der Regulierung des US-Finanzsystems angeordnet, was gemäss geltender Rhetorik nur eine weniger strenge und aufwendige, aber immer noch wirkungsvolle Regulierung bedeuten kann. Eine Verschlankung und Vereinfachung der heute sehr komplexen Regelwerke begrüssen wir sehr. Insgesamt dürfte der regulatorische Konsens zwischen den USA und Europa und damit der Einfluss supranationaler Vereinbarungen aber abnehmen und zum Entstehen wieder vermehrt eigenständiger Regulierungssysteme führen.

Regulatorische Erleichterungen sind auch in der Schweiz bereits Realität. Ein Beispiel: Seit Mitte März 2016 ermöglicht die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA die Video- und Online-Identifizierung. Diesem ersten Entgegenkommen zu Gunsten der Fintech-Branche soll bald eine *Bewilligung light* folgen, die tiefere Anforderungen an eingeschränkt operierende Fintech-Finanzdienstleister stellt als zurzeit vom Bankengesetz vorgesehen. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht richtig und wichtig.

Die Digitalisierung betrifft auch Julius Bär sehr stark, grundsätzlich auf zwei Arten: Die erste ist der disruptive Druck neuer Anbieter auf unsere Branche. Die Digitalisierung stellt einen Dambruch der Möglichkeiten dar, der nahezu jedes einzelne Element der traditionellen Wertschöpfungskette einer Bank erfassen kann und vermutlich auch wird. Was bis jetzt aber ausblieb ist der digitale Völlersatz von Banken. Aus unserer Sicht als Privatbank erstaunt dies nicht, beruht das qualitative Element unseres Geschäftsmodells immer noch zum wesentlichen Teil auf dem persönlichen Vertrauens- und Beratungsverhältnis zwischen Kunde und Berater. Entsprechend nehmen wir die wachsende Fintech-Szene mehr als Bereicherung unserer Branche wahr, deren Lösungen potenziell zur Vereinfachung auch unserer Geschäftstätigkeit beitragen können. Um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, wurde Julius Bär im Herbst 2016 eines der ersten Mitglieder der schweizerischen *F10 FinTech Incubator and Accelerator Association*.



Die zweite, für uns wichtigere Seite der Digitalisierung ist die dadurch mögliche Erneuerung unserer Gruppe von innen, indem wir ganze Funktionen oder einzelne Prozesse in die digitale Welt übertragen. Mit der Erneuerung unseres Kernbankensystems wird die bestehende Plattform schrittweise in die moderne Welt geführt.

\*\*\*\*\*

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Strategie unserer Gruppe ist in ihren Grundzügen seit dem Jahr 2009 konstant geblieben. In ihrer Ausprägung haben wir sie jedoch adaptiert und weiterentwickelt um sie den Erfordernissen eines sich immer rascher verändernden Umfeldes anzupassen. Dabei werden wir aber unsere klar definierten Ziele nicht aus den Augen verlieren:

- unseren Kunden ein kompetenter und verlässlicher Partner zu sein für sämtliche Aspekte der privaten Vermögensverwaltung, Vermögensplanung und Vermögensstrukturierung;
- unseren Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitgeber in einer spannenden Branche zu sein, verbunden mit individuellen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten;
- unseren Investoren eine solide Anlage zu sein, die in Einklang mit unserer langfristigen Strategie eine nachhaltig ansprechende Rendite verspricht.

Unserer loyalen Kundschaft, unseren engagierten Mitarbeitenden und Ihnen, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, gebührt ein grosses Dankeschön für Ihre anhaltende Unterstützung und das unserem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

## Ansprache

Boris F.J. Collardi, Chief Executive Officer

Sehr geehrte Damen und Herren

Mit den sich verbessernden Wachstumsaussichten für die Weltwirtschaft, der fortgesetzten Liquiditätsversorgung durch die Zentralbanken und einer steigenden Anzahl regelrechter politischer Schocks verlagerte sich der Fokus der Anleger 2016 von Deflationsängsten zu politischen Ängsten. Diese Entwicklungen trafen auf volatile, aber relativ robuste Finanzmärkte und boten uns reichlich Gelegenheit, unsere Kunden in diesen oft völlig neuen Konstellationen zu begleiten und zu beraten.

Wir konnten im Jahr 2016 vollumfänglich von den Marktbedingungen und unserer Position als führende reine Private-Banking-Gruppe profitieren, indem wir beträchtliche Investitionen in die Rekrutierung erfahrener Kundenberaterinnen und Kundenberater tätigten. Die Mehrheit dieser Berater ist in der Schweiz, in Asien und in Monaco zu uns gestossen, mit einer zunehmenden Kadenz im Verlaufe des zweiten Halbjahres. Die ersten positiven Einflüsse daraus auf den Geschäftsverlauf dürften sich noch erheblich verstärken und massgeblich zu den Wachstumsaussichten unserer Gruppe und ihrer künftigen Profitabilität beitragen.

2016 hat sich als anspruchsvolles Jahr erwiesen, das wir sehr gut gemeistert und dadurch die Stärke unserer Gruppe bestätigt haben. Dies kommt auch in der soliden operativen Leistung unserer Gruppe zum Ausdruck.

## SOLIDE OPERATIVE LEISTUNG

| CHF Mio.                                      | 2016           | 2015    | Veränderung |
|---|----------------|---------|-------------|
| Verwaltete Vermögen (Mrd.)                    | <b>336.2</b>   | 299.7   | 12.2%       |
| Adjustierter Konzerngewinn <sup>1</sup>       | <b>705.5</b>   | 279.2   | 152.7%      |
| ohne US-Rückstellung 2015 <sup>2</sup>        | <b>705.5</b>   | 701.5   | 0.6%        |
| Betriebsertrag                                | <b>2 852.4</b> | 2 694.4 | 5.9%        |
| Adjustierter Geschäftsaufwand <sup>1</sup>    | <b>2 004.8</b> | 2 385.4 | -16.0%      |
| Aufwand/Ertrags-Verhältnis (%) <sup>3</sup>   | <b>68.9</b>    | 67.2    | -           |
| Return on tangible equity (ROTE) <sup>4</sup> | <b>28.2%</b>   | 10.2%   | -           |
| Personalbestand (Vollzeitbasis)               | <b>6 026</b>   | 5 364   | 12.3%       |
| Anzahl Kundenberater                          | <b>1 383</b>   | 1 217   | 13.6%       |
| BIZ CET1 Kapitalquote                         | <b>16.4%</b>   | 18.3%   | -           |
| Moody's Rating Bank Julius Bär & Co. AG       | <b>Aa2</b>     | Aa2     | -           |

<sup>1</sup> Exklusive Integrations- und Restrukturierungskosten sowie Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten im Zusammenhang mit früheren Akquisitionen oder Desinvestitionen.

<sup>2</sup> Für 2015 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.

<sup>3</sup> Berechnet auf der Basis des adjustierten Geschäftsaufwands, abzüglich Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste.

<sup>4</sup> Adjustierter Konzerngewinn der Aktionäre/(halbjährlich)durchschnittliches Eigenkapital der Aktionäre abzüglich Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte

Julius Bär

Die verwalteten Vermögen stiegen um 12% oder 36 Milliarden Franken auf einen neuen Rekordstand von 336 Milliarden Franken. Dieser Anstieg ist zurückzuführen auf die positive Marktentwicklung von 13 Milliarden Franken und einen Netto-Neugeldzufluss von 12 Milliarden Franken, was im Jahresvergleich einer Wachstumsrate von 4% entspricht. Weitere 11 Milliarden Franken stammten aus der erstmaligen Konsolidierung unserer 80-prozentigen Tochtergesellschaft Kairos Investment Management SpA per 1. April 2016 und der Akquisition der Commerzbank International S.A. Luxembourg, oder kurz CISAL, am 4. Juli 2016.

Nach einem verhaltenen Start legte der Netto-Neugeldzufluss im Laufe des Jahres sukzessive zu, insbesondere dank Zuflüssen von Kunden mit Domizil in Asien, dem Nahen Osten und Westeuropa, hier vor allem Monaco. Damit konnte die schwächere Entwicklung in Lateinamerika sowie Zentral- und Osteuropa mehr als ausgeglichen werden.

Der Betriebsertrag stieg um solide 6%. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, der etwas mehr als 60% zum Betriebsertrag beitrug, stieg um 3%. Dahinter stehen gegenläufige Entwicklungen: Die anteilmässig bedeutenderen vermögensabhängigen Erträge, also hauptsächlich Beratungs- und

Verwaltungskommissionen aus dem eigentlichen Vermögensverwaltungsgeschäft, nahmen um 4% zu und glichen damit den Rückgang der Courtagen von 6% mehr als aus. Dieser Rückgang widerspiegelt die tieferen Transaktionsvolumina der Kunden im Vergleich zum Vorjahr.

Der zugrunde liegende Erfolg aus dem Zins- und Dividendengeschäft nahm kräftig um 20% zu. Dahinter stehen primär der Anstieg des Kreditbuchs um 6% sowie gestiegene Kreditmargen. Der Erfolg aus dem Handelsgeschäft im engeren Sinn ging um 9% zurück, primär als Folge der im Vorjahresvergleich deutlich tieferen Wechselkursvolatilität und Handelsvolumina in Fremdwährungen.

Kommen wir zum Geschäftsaufwand: Für einen einfacheren Vorjahresvergleich ist die im Jahr 2015 getätigte US-Rückstellung im Gesamtbetrag von 521 Millionen Franken aus den im Jahr 2015 davon beeinflussten Positionen herausgerechnet. Für die Berichtsperiode hatte diese Anfang Februar 2016 bekannt gegebene Einigung mit dem US Department of Justice keinen Einfluss mehr auf das finanzielle Ergebnis.

Auf dieser vergleichbaren Basis nahm der adjustierte Geschäftsaufwand um 8% zu. Die grossen Investitionen in die Rekrutierung von Kundenberatern zeigten sich sowohl im Anstieg des Personalaufwandes um 14% als auch bei der Zunahme des Sachaufwandes um 9%. Wird der positive Effekt im ersten Halbjahr 2016 auf Grund von Änderungen am Schweizer Pensionskassenplan mitberücksichtigt, nahm der adjustierte Personalaufwand lediglich um 9% zu, im Einklang mit der Zunahme des durchschnittlichen Mitarbeiterbestandes auf Monatsbasis.

In der Folge stieg das adjustierte Aufwand/Ertrags-Verhältnis in Übereinstimmung mit den von uns gegebenen Indikationen von 67.2% auf 68.9%. Werden der bereits erwähnte positive Einfluss aus der Pensionskassenumstellung sowie die positive Fair-Value-Anpassung aus der Erhöhung unseres Anteils an Kairos ausgeklammert, ergibt sich ein adjustiertes Aufwand/Ertrags-Verhältnis von 72%. Dieser Wert liegt klar ausserhalb der von uns angestrebten Bandbreite von 64 bis 68% und reflektiert eindrücklich das Ausmass der erwähnten Neueinstellungen. Ich werde auf diesen Punkt gleich noch zu sprechen kommen.

Der adjustierte Konzerngewinn stieg im Jahr 2016 auf vergleichbarer Basis um 1% auf 706 Millionen Franken. Aus operativer Sicht erachten wir diese adjustierte 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 2015 abgeschlossenen Übernahme des International-Wealth-Management-Geschäfts von Merrill Lynch, 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 und die breite Öffentlichkeit wirklich interessiert, ist die Performance des tatsächlich operativen Geschäfts auf einer von Jahr zu Jahr möglichst vergleichbaren Basis. Eine Konsequenz dieser Darstellung ist allerdings, dass der Konzerngewinn gemäss der Rechnungslegungsvorschrift IFRS, so wie er im Geschäftsbericht 2016 unserer Gruppe ausgewiesen wird, tiefer ausfällt als der adjustierte Konzerngewinn. Allerdings hat sich die Differenz zwischen den beiden Grössen 2016 erheblich verkleinert, indem sich der IFRS-Gewinn der Gruppe im Jahr 2016 auf 622 Millionen Franken verfünfachte.

### **Gut aufgestellt für langfristig profitables Wachstum**

Im Jahr 2016 haben wir damit begonnen, die Julius Bär Gruppe auf eine neue Phase der Geschäftsentwicklung und Transformation einzustellen. Dies war verbunden mit ersten, zum Teil erheblichen Investitionen primär in drei Bereiche, namentlich

- unsere globale Kundenbasis
- unsere globale Produkt- und Dienstleistungsplattform sowie
- unser Rückgrat bei Infrastruktur und Technologie.

## INVESTITIONEN IN PROFITABLES WACHSTUM

### Gestärkte globale Kundenbasis mit breiter lokaler Präsenz

- Stark vergrösserte Basis erfahrener Kundenberater
- Neue regionale Ausrichtung der Frontorganisation für verstärkte Kundennähe und effektivere Kundenansprache

### Ausgebaute Produkt- und Dienstleistungsplattform

- Weiterer Ausbau unserer Beratungsdienstleistungen und gestärkte Kompetenz bei der Vermögensverwaltung (diskretionäre Mandate)
- Globale Einführung des holistischen Beratungskonzeptes *Julius Baer – Your Wealth* im Zeitplan, neue Beratungsmandate mit individualisierter Interaktion, umfassende Vermögensplanung

### Transformation in Infrastruktur und Technologie

- Erneuerung der Kernbankenplattform im Zeitplan, 2017 Einführung in Asien und im europäischen Drehkreuz Luxemburg
- Weitere Investitionen in Prozesse und neue Technologien zur Verbesserung des Kundenerlebnisses und zur Nutzung von Synergien

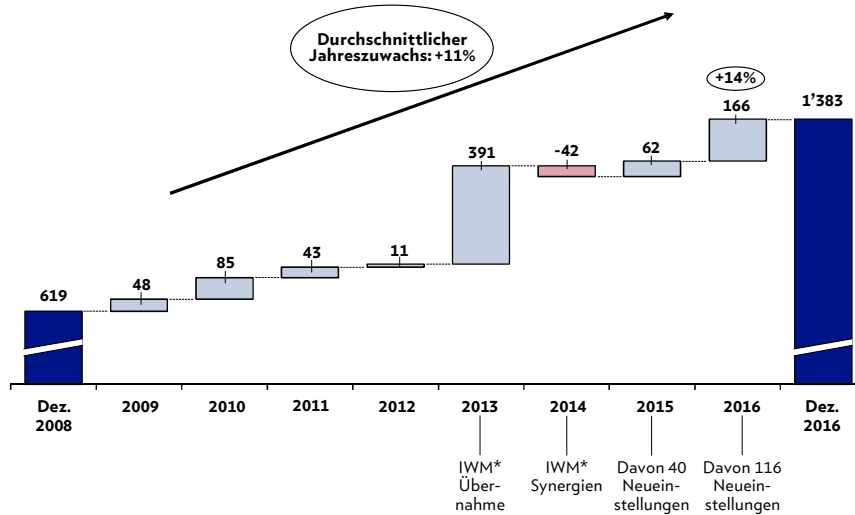
Julius Bär

In den vergangenen Jahren haben wir erheblich in unsere globale Präsenz und damit in Kundennähe investiert. Wir sind heute mit Ausnahme der USA nahezu überall präsent, wo vermögende Privatkunden anzutreffen sind. Wir haben gezielt die Abdeckung jener Märkte ausgebaut, in denen wir in den kommenden Jahren das grösste Vermögenswachstum erwarten, namentlich in Asien, im Nahen Osten, in Osteuropa und Lateinamerika. Daneben decken wir jene europäischen Märkte ab, die dank hoher Vermögenskonzentration und steigender Nachfrage nach ganzheitlicher Vermögensverwaltung attraktive Geschäftsmöglichkeiten bieten.

Die seit einigen Jahren laufende Strukturbereinigung im globalen Private Banking ist noch nicht abgeschlossen. Das verlangsamte Wirtschaftswachstum gerade in aufstrebenden Volkswirtschaften, verstärkt durch die kräftigen Kursrückschläge an den Aktienmärkten zu Jahresbeginn 2016, hat bei vielen Anbietern Schwächen in ihren Geschäftsmodellen offenbart und zu grosser Unsicherheit in der Belegschaft geführt. Wir haben diese Marktdynamik aktiv ausgenutzt, indem wir im vergangenen Jahr eine substantielle Anzahl erfahrener Kundenberaterinnen und Kundenberater angestellt haben.

## 2016 STARKE ZUNAHME DER NEUEINSTELLUNG ERFAHRENER KUNDENBERATER

### Anzahl Kundenberater

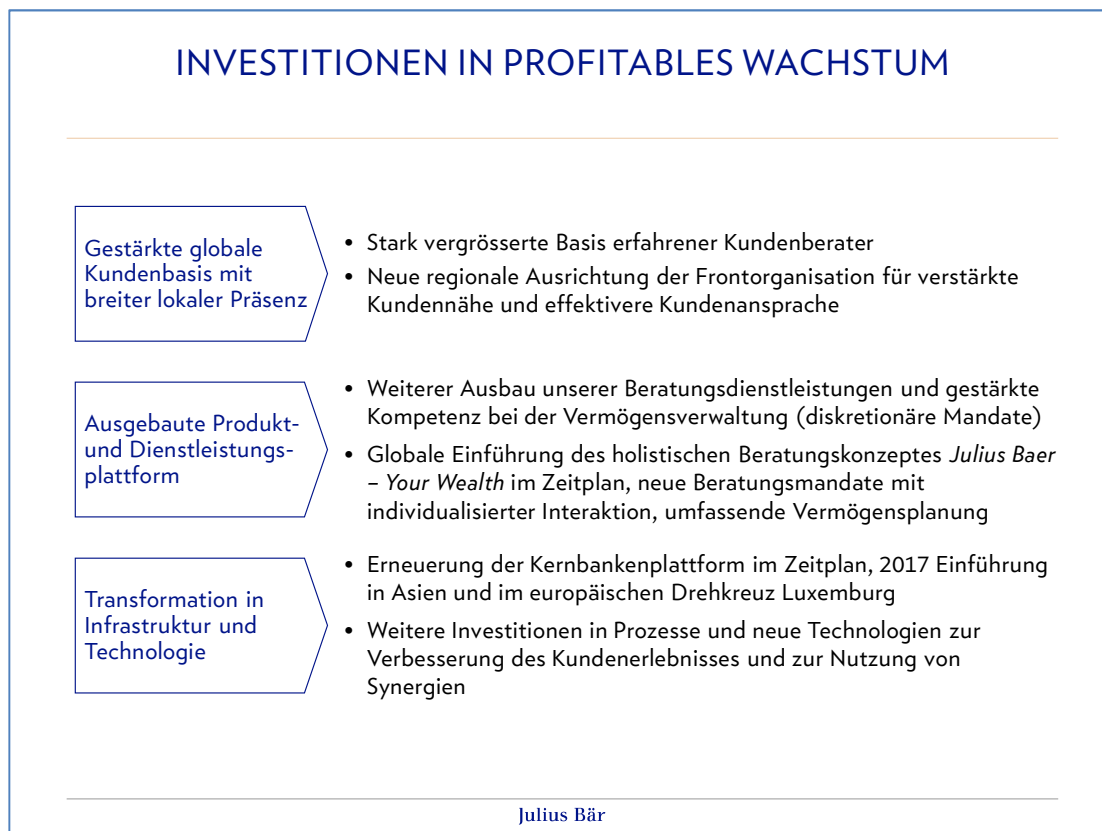


\*International-Wealth-Management-Geschäft von Merrill Lynch

Julius Bär

Um Ihnen eine Idee von den Dimensionen zu geben: 2016 stiessen 166 Kundenberaterinnen und Kundenberater neu zu Julius Bär. Werden jene 50 Kundenberater herausgerechnet, die in Italien via Kairos und in Luxemburg via CISAL zu uns gestossen sind, dann sprechen wir immer noch von einer Zunahme um 116 Kundenberater beziehungsweise rund 10% des Vorjahresbestandes. Oder anders ausgedrückt haben wir die Kadenz bei den Neueinstellungen von normalerweise rund 40 Kundenberatern pro Jahr nahezu verdreifacht. Wie bereits ausgeführt ist dies nicht ohne Folgen für das Aufwand/Ertrags-Verhältnis geblieben. Der Ausreisser über die angestrebte Bandbreite hinaus ist als Preis für diese Investition in künftiges profitables Wachstum unserer Gruppe zu sehen. Unsere deutlich erweiterte Kundenberaterbasis hat diesbezüglich bereits 2016 einen spürbaren Beitrag geleistet, der sich über die nächsten 24 Monate noch deutlich verstärken sollte. Unter der Voraussetzung, dass sich die Bedingungen an den Finanzmärkten nicht deutlich verschlechtern, gehen wir davon aus, dass sich das Aufwand/Ertrags-Verhältnis im laufenden Jahr 2017 bereits stark der Zielbandbreite annähern wird und dass im Jahr 2018 wieder ein Wert innerhalb dieser Bandbreite erreicht werden wird.

Der geschilderte Einstellungserfolg unterstreicht die Attraktivität unseres kundenorientierten, rein auf das Private Banking ausgerichteten Geschäftsmodells. Wir gehen davon aus, dass wir auch in den kommenden Jahren eine Vielzahl an erfahrenen Kundenberatern bei Julius Bär werden begrüßen können. Wir streben einen Zuwachs von netto rund 80 Kundenberatern jährlich an. Dies ist ein Drittel weniger als letztes Jahr, aber immer noch doppelt so viel wie in den Jahren davor. Parallel zum Ausbau unserer Kundenbasis haben wir die Effizienz im Frontbereich gesteigert und der Organisationsstruktur unserer Gruppe eine klarere regionale Ausrichtung gegeben.



Beim zweiten Bereich, unserem eigentlichen Angebot, haben wir 2016 weiter in unsere Beratungsdienstleistungen sowie in die Kompetenz bei der Vermögensverwaltung investiert. Parallel zur erwähnten geografischen Reorganisation haben wir den Fokus des früheren Bereichs Investment Solutions Group vollständig auf die Bereitstellung des erweiterten Julius-Bär-Kundenerlebnisses *Julius Baer – Your Wealth* ausgerichtet. Die so neu formierte Einheit Advisory Solutions ergänzt die Anfang 2016 neu geschaffene, auf die diskretionäre Vermögensverwaltung fokussierte Einheit Investment Management. Gemeinsam sind sie bestrebt, unser Engagement zur Erzielung konstant solider Anlageergebnisse für unsere Kunden weiter zu stärken. Advisory Solutions, Investment Management und unsere auf Handelsabwicklung und



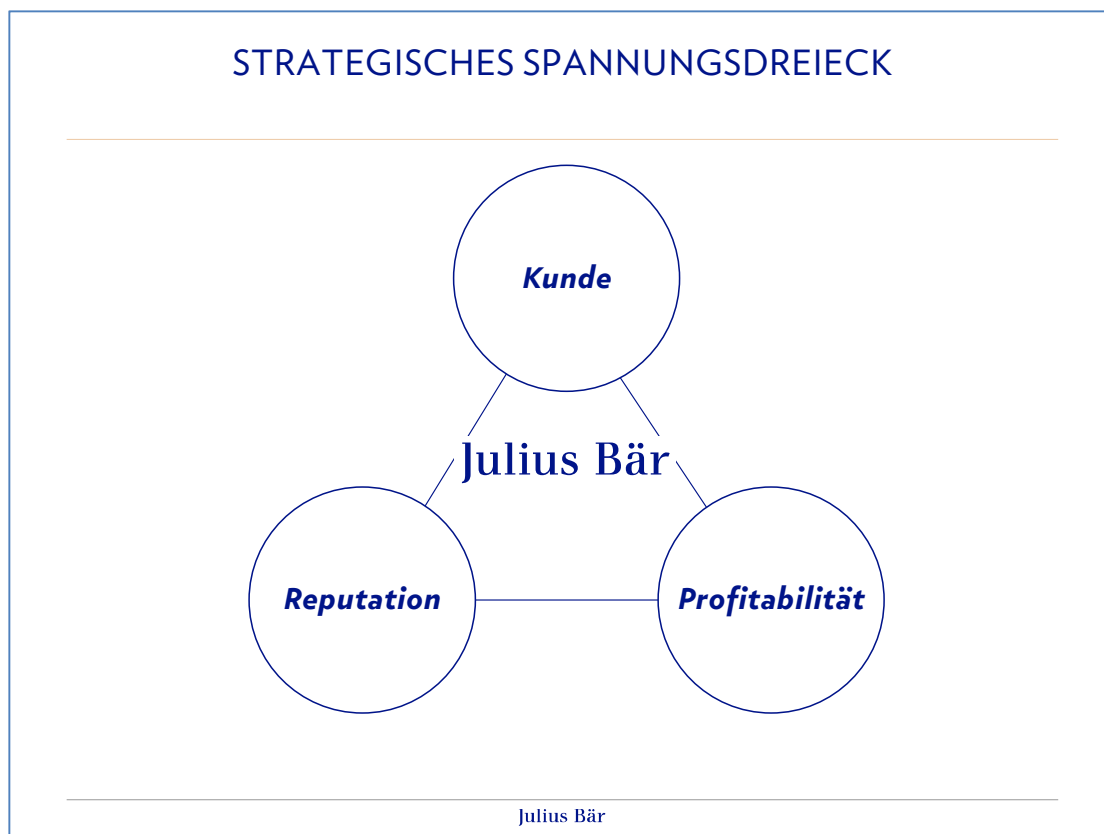
Strukturierte Produkte spezialisierte Einheit Markets – in enger Zusammenarbeit mit den Fronteinheiten –, ermöglichen unserer anspruchsvollen Kundschaft in allen geografischen Regionen Zugang zu einem konkurrenzfähigen Produkt- und Dienstleistungsangebot. Diese Angebotspalette vermag sämtliche Kundenwünsche abzudecken bis hinauf zu den komplexen Ansprüchen sehr vermögender Privatpersonen oder Familien.

Die bereits erwähnte, umfassende Initiative *Julius Baer – Your Wealth* konnte ich Ihnen, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, bereits letztes Jahr kurz vorstellen. Zusammengefasst bieten wir mit *Julius Baer – Your Wealth* eine massgeschneiderte strukturierte Beratung an, welche die Situation des Kunden in allen Facetten erfasst, also mit sämtlichen finanziellen, geschäftlichen und persönlichen Aspekten und Zielen. Die Einführungsphase läuft derzeit. In der Schweiz sind die neuen Beratungsmandate bereits bei rund 90% unserer Kundschaft eingeführt. Bis 2018 sollte die grosse Mehrheit unserer Kundschaft davon profitieren können. Wenn wir von umfassender oder holistischer Beratung sprechen, dann sind damit sämtliche Dienstleistungen gemeint, die den gesamten Zyklus einer Kundenbeziehung abzudecken vermögen, also von der Vermögens-, Vorsorge- und Nachlassplanung über die Vermögensstrukturierung bis hin zu sämtlichen Aspekten der eigentlichen Vermögensverwaltung.

Der dritte grosse Investitionsbereich ist die technische Transformation unserer Gruppe. Wir haben letztes Jahr ein so grosses Investitionsvolumen bewältigt wie noch nie in der Geschichte unseres Unternehmens. Aus der Sicht des Aufwand/Ertrags-Verhältnisses der Gruppe allerdings sind diese Kosten neutral, da sie für die jeweilige Periode geplant und budgetiert sind. Über unser globales mehrjähriges Projekt zur Ablösung unserer Kernbankenplattform habe ich Sie bereits letztes Jahr informiert. Die erste konkrete Umsetzung dieses mehrstufigen Projekts steht Mitte dieses Jahres für unsere Buchungsplattformen in Asien an. Danach wird sich das Projekt auf den neuen Standort der Gruppe in Luxemburg konzentrieren, wo bereits das gleiche System im Einsatz steht wie die Zielplattform von Julius Bär. Die Luxemburger Plattform werden wir als europäisches Drehkreuz für die Optimierung unseres Geschäftsmodells in Europa sowie der anderen Buchungszentren in der Region nutzen.

Die übrigen internationalen Standorte werden im Jahr 2018 umgestellt werden, zuletzt gefolgt vom Ersatz der Plattform in der Schweiz. Die Vorbereitungsarbeiten laufen aber auch schon in unserem Heimmarkt, jedoch arbeiten wir uns hier quasi von vorne nach hinten vor, indem wir zunächst die für unsere Kundschaft bereits nutzbaren Frontapplikationen aufwerten. So haben wir im Jahr 2016 unter anderem eine moderne Internet-Banking-Plattform lanciert, die Ende Februar dieses Jahres mit einer neuen Mobil-Banking-Lösung ergänzt wurde. Die rasante Ausweitung der technologischen Möglichkeiten nutzen wir in der Ablösung oder Neustrukturierung von Prozessen. So werden unsere Kundenberater bei der täglichen Überwachung von Kundenportfolios neuerdings von automatisierten, nach detaillierten anlage- und kundenbezogenen Kriterien arbeitenden Algorithmen – oder modern ausgedrückt Robo-Beratern – unterstützt.

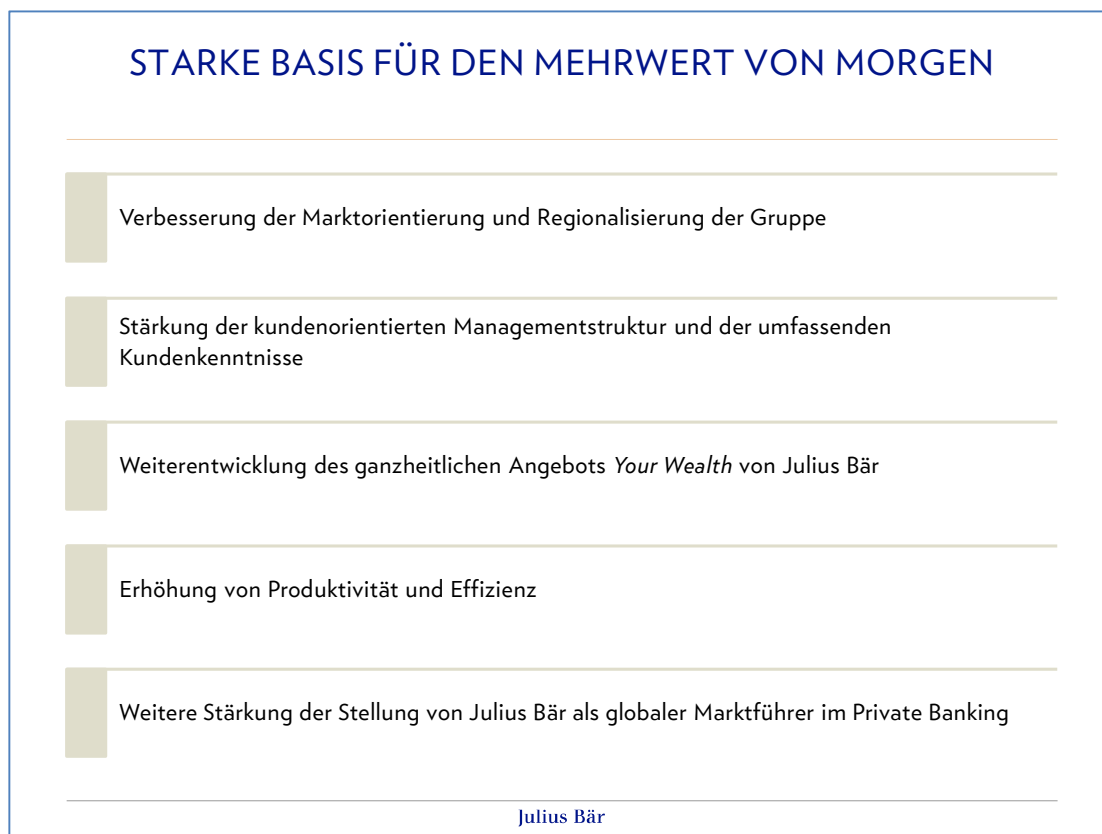
### **Fortgesetzte Transformation unserer Gruppe**



Die langfristig ausgelegte Strategie unserer Gruppe ist in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung seit 2009 unverändert. Gemessen an der Schnelligkeit aber, mit der sich unser Umfeld verändert und zusätzlichen Anpassungsdruck schafft, kann die Flexibilität und zielbezogene Erneuerung eines Unternehmens zur Wahrung des

strategischen Kurses gar nicht gross genug sein. Um das in den letzten Jahren in unserer Gruppe aufgebaute Momentum beizubehalten, haben wir gegen Ende 2016 ein formales Programm zur weiteren Transformation von Julius Bär lanciert. Es kanalisiert einige bestehende sowie verschiedene neue Initiativen in einen strukturierten Prozess, der darauf abzielt, den Führungsanspruch von Julius Bär in unserer Branche im strategischen Spannungsdreieck Kunde, Reputation und Profitabilität zu sichern.

Vereinfacht dargestellt umfasst das Programm folgende Kernelemente:



- *Verbesserung der Marktorientierung und Regionalisierung der Gruppe* bei gleichzeitiger Ausrichtung der Organisation auf die sich verändernden marktspezifischen Kundenbedürfnisse.
- *Stärkung der kundenorientierten Managementstruktur und der umfassenden Kundenkenntnisse*, die allen bestehenden und zukünftigen regulatorischen Anforderungen gerecht wird.
- *Weiterentwicklung des ganzheitlichen Angebots Your Wealth von Julius Bär* durch die weitere und breitere Einführung der neuen Beratungsmodelle von Julius Bär und die Stärkung unserer Kompetenz in der diskretionären Vermögensverwaltung.

- *Erhöhung der Produktivität und Effizienz* durch Investitionen in die Technologieplattform und Prozesse der Gruppe und die stärkere Ausrichtung auf unsere Zielkunden.
- *Weitere Stärkung der Stellung von Julius Bär als globaler Marktführer im Private Banking* und der Aufbau auf dem Leistungsversprechen der Gruppe als attraktiver Arbeitgeber.

Wie Sie sehen ist dieses Programm sehr umfassend und zielt auf die Weiterentwicklung sämtlicher Leistungsbereiche unserer Gruppe. Dies ist mit Absicht so ambitiös gewählt, einerseits weil in unserem Umfeld ein gemächliches Vorgehen fast gleichbedeutend ist mit hinter den Markt zurückfallen, und andererseits weil wir über eine starke Organisation verfügen, die erwiesenermassen an ambitionierten Vorgaben wächst und dabei nicht selten über sich hinauswächst. So legen wir heute die Basis für den Mehrwert von morgen.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Julius Bär hat die verschiedenen Finanz- und anderen Krisen der vergangenen Jahre genutzt, um sich erfolgreich als internationale Referenz im Private Banking zu etablieren:

- Dank der mittlerweile erreichten Grösse können wir heute von Skaleneffekten profitieren, die wesentlich zur Konkurrenzfähigkeit unserer Gruppe beitragen und in Kombination mit der laufenden Digitalisierung noch erhebliches Effizienzpotenzial versprechen.
- Dank unserer globalen Präsenz verfügen wir über eine einmalige Nähe zu unseren Kunden, die wir durch möglichst individuelle Ansprache und getragen von unserem umfassenden Dienstleistungsangebot zu einem einmaligen Kundenerlebnis formen.
- Dank unserem rein auf Private Banking ausgerichteten Geschäftsmodell sind wir erste Wahl für ambitionierte Mitarbeitende. Der beste Beweis dafür ist der beachtliche Zuwachs an erfahrenen Kundenberaterinnen und Kundenberatern im vergangenen Jahr, womit wir erheblich in das Wachstumspotenzial und die künftige Profitabilität unserer Gruppe investiert haben und weiterhin tun werden.

Wir werden also den eingeschlagenen Weg des profitablen Wachstums konsequent fortsetzen, durch eine gesunde Mischung von Kostenbewusstsein, Investitionen in die Weiterentwicklung unserer Gruppe und Erhalt der Ertragskraft unserer Aktivitäten. Dabei dürfen wir auf eine Mitarbeiterschaft zählen, 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.