

Julius Bär

ANSPRACHEN

anlässlich der Generalversammlung 2023
der Julius Bär Gruppe AG

Zürich, 13. April 2023

Präsidialadresse

Dr. Romeo Lacher
Präsident des Verwaltungsrats

Ansprache

Philipp Rickenbacher
Chief Executive Officer

Es gilt das gesprochene Wort.



Präsidialadresse

Dr. Romeo Lacher
Präsident des Verwaltungsrats

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
liebe Kolleginnen und Kollegen des Verwaltungsrats,
liebe Mitglieder der Geschäftsleitung,
liebe Mitarbeitende von Julius Bär

Seit mittlerweile vier Jahren im Amt als Verwaltungsratspräsident von Julius Bär freut es mich ausserordentlich, Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, heute erstmals und persönlich an einer Generalversammlung (GV) unserer Gruppe begrüßen zu können. Das Timing könnte nicht besser sein – auch wenn ich mir ehrlich gesagt glücklichere Umstände gewünscht hätte.

Vier herausfordernde Jahre



- › COVID-19 **Pandemie**
- › **Krieg** in Europa
- › Geopolitische **Spannungen**
- › Zinsen, Inflation und **Unsicherheit** im Finanzsystem
- › **Sicherheit und Stabilität** bleiben zentrale Werte im Wealth Management

Julius Bär

In den letzten vier Jahren haben einschneidende Ereignisse die Welt geprägt. Obwohl das alles eine Ewigkeit her zu sein scheint, erlauben Sie mir bitte einen etwas ausgiebigeren Rückblick.

Eines dieser Ereignisse ist die COVID-19-Pandemie, der nicht nur unsere physische GV gleich drei Mal zum Opfer gefallen ist. Fast vergessen scheint mittlerweile, wie das Virus die Menschheit rund um den Globus persönlich getroffen hat – und bei aller Sorge musste das Geschäft weiterlaufen. Die Verschiebung des Büroalltags ins Homeoffice, zum Schutz unserer Mitarbeitenden, musste 2020 über Nacht geschehen. Kundenbetreuung von Angesicht zu Angesicht wechselte auf Bildschirm zu Bildschirm. Die Märkte spielten verrückt, die soziale Interaktion spielte gar nicht mehr.

Unser westliches Wohlfahrtssystem konnte die pandemiebedingt grossen Einschränkungen nur dank beispiellosen wirtschafts- und geldpolitischen Massnahmen überdauern. Dann kam letztes Jahr der Ukrainekrieg hinzu – ein schreckliches Ereignis, hier in Europa. Der Krieg hat diesen Einschränkungen eine zusätzliche Dimension verliehen. Mit zwei weitreichenden und potenziell noch lange wirkenden Konsequenzen.

Die eine Konsequenz sind die geopolitischen Spannungen. Schon vor COVID bewegten wir uns in einer geopolitisch sich teilenden Welt, die von zunehmend unilateralem Verhalten geprägt war. Heute zeigt die geopolitische Lage mehr und tiefere Gräben als jemals seit Ende des kalten Krieges. Das Verhältnis

zwischen den USA und China ist so angespannt wie vor vier Jahren. Der zunehmende Protektionismus auf allen Seiten und die jüngst durch den Ukrainekrieg forcierte engere Zusammenarbeit in der Sicherheitspolitik hat der westlichen Welt immerhin zu wieder etwas mehr Zusammenhalt und Kooperationsbereitschaft verholfen.

Die Verfügbarkeit von und der Zugang zu Ressourcen, Wissen und Technologie ist von einem mehrheitlich marktgetriebenen Austausch zu einem Politikum geworden. Viele Selbstverständlichkeiten in der internationalen Arbeitsteilung sind zu riskanten Abhängigkeiten geworden. Die Neuorientierung auf näher gelegene oder gar inländische Zulieferketten ist weltweit in vollem Gang, verbunden mit grossem Anpassungsdruck für Logistik, Arbeitsmarkt und Gesellschaft. Alle diese Entwicklungen werden Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum, die Vermögensbildung und damit ganz unmittelbar auf die Vermögensverwaltungsbranche und somit auch auf Julius Bär haben.

Die andere Konsequenz sind die massiven Ungleichgewichte im Finanzsystem, die durch quantitative Lockerung und Negativzinsen entstanden sind. Die Probleme der Finanzkrise von 2008 wurden durch neue Probleme ersetzt: eine weltweit rekordhohe Verschuldung und eine galoppierende Inflation. Angeheizt durch einen beispiellosen geldpolitischen Straffungszyklus – die US-Leitzinsen beispielsweise wurden seit März 2022 von null Prozent auf die aktuelle Bandbreite von 4,75 bis 5 Prozent angehoben – hat sich die Lage nun weiter verschärft. Angefangen mit dem Konkurs einiger regionaler US-Banken hat die Unsicherheit im globalen Finanzsystem zu Schockwellen in anderen Ländern geführt. In der Schweiz sorgte indessen die Schieflage der Credit Suisse für die Ihnen bekannten Schlagzeilen.

Wichtig ist der Unterschied zwischen 2008 und heute: In der Finanzkrise von 2008 verursachten verbrieft Vermögenwerte bei systemrelevanten Banken Riesenverluste, die das globale Finanzsystem lebensbedrohlich belasteten. Heute ist der Bankensektor in den USA und in Europa gesund und solvent. Der Auslöser der aktuellen Probleme besagter Banken in den USA war die mangelhafte Absicherung von Zinsänderungsrisiken in der Fristentransformation – dem Kerngeschäft einer jeden Bank. Ein kapitaler Managementfehler also, mitverschuldet durch die laxen Aufsicht über US-Regionalbanken. Als dies ruchbar wurde und die Banken frisches Kapital aufnehmen wollten, kam es zu massiven Mittelabflüssen durch besorgte Kunden. Eine Abwärtsspirale hatte sich in Gang gesetzt und eine eigentliche Vertrauenskrise fegte um die Bankenwelt.

Sie traf die anfälligsten Banken am heftigsten – in der Schweiz die Credit Suisse, die schon seit längerem mit Schwierigkeiten gekämpft hatte und bereits vor der Krise angeschlagen war. Da half es auch nichts, dass das Institut faktisch gut kapitalisiert und liquide war.

Die Schweiz musste in dieser prekären Situation für eine rasche Lösung sorgen – auch mit Blick auf das globale Finanzsystem. Die gefundene Lösung hat die Lage sofort stabilisiert und die Widerstandsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz untermauert – allerdings zu einem Preis, den wir heute noch gar nicht voll abschätzen können.

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten aus diesem Vorgang die richtigen Lehren ziehen. Eine Lehre ist – nicht wirklich neu –, dass Vertrauen das wichtigste Kapital für eine Bank ist. Dieses Vertrauen wird einer Bank nur so lange gewährt, wie Sicherheit und Stabilität einwandfrei sind – und dies auch bleiben, selbst in einem widrigen Marktumfeld.

Die zweite Lehre ist, dass wir die Stärken unseres Finanzplatzes – die Verlässlichkeit unserer Institutionen und die Qualität seiner Akteure – nicht als selbstverständlich erachten sollten. Wir müssen diese Eigenschaften stärken und so das Beste dafür tun, um die Wettbewerbsfähigkeit unseres höchst diversen Finanzsektors zu erhalten.

Als Wealth Manager durften wir in den letzten Jahren aufs Neue erfahren, wie wichtig das solide geschäftliche und finanzielle Fundament ist, auf dem unsere Tätigkeit aufbaut. Es ermöglicht jene

vertrauensbasierten Beziehungen und konstruktive Zusammenarbeit, die Julius Bär als erstklassiger Anbieter differenziert und uns im Markt und bei unseren Kunden auszeichnet. Wie sehr unsere Beratung geschätzt wird, haben unsere Kundenbefragungen der letzten beiden Jahre aufgezeigt – und sie wurde diese Tage erneut unter Beweis gestellt.

Strategiezyklus 2020–2022



Aber wie ist es nun Julius Bär in den vergangenen vier Jahren ergangen und was bedeutet das für die Zukunft?

Mit Stolz kann ich Ihnen heute aufzeigen, dass Julius Bär das schwierige Umfeld sehr gut gemeistert hat. Wir verdanken dies unseren Mitarbeitenden, unserem widerstandsfähigen Geschäftsmodell und einer soliden Strategie, die wir konsequent und tatkräftig umgesetzt haben – allen Verunsicherungen zum Trotz.

Blenden wir zurück in den Herbst des Jahres 2019. Philipp Rickenbacher ist frisch ernannter Chief Executive Officer (CEO) von Julius Bär und COVID noch kein Thema. In enger Abstimmung und intensiver Diskussion mit unserem neuen CEO und der damals neu formierten Geschäftsleitung hat der Verwaltungsrat die Strategie von Julius Bär grundlegend überprüft und verabschiedet.

Uns allen war klar, dass unsere Gruppe im bevorstehenden Jahrzehnt mit grossen Herausforderungen konfrontiert sein würde. Die einleitend erwähnten externen Schocks hatten wir selbstredend so nicht vorhergesehen, sie waren aber eine veritable Bewährungsprobe. Unser Ziel war, eine Strategie zu formulieren, die unsere Gruppe erfolgreich für die Zukunft aufstellt: schlagkräftig im Wettbewerb und krisenfest bei möglichen Unabwägbarkeiten im Umfeld. Und dies ist uns gelungen.

Die Strategie für die Jahre 2020 bis 2022 ruhte auf drei starken Säulen. Lassen Sie mich kurz auf deren Stossrichtung eingehen und was wir über den Dreijahreszyklus jeweils erreicht haben.

Verlagern des Führungsschwerpunkts

Verlagern des Führungsschwerpunkts

Fokus von der Gewinnung neuer Kundenvermögen auf **nachhaltiges Gewinnwachstum** verlagert

Marktpresenz über bereinigtes **Beteiligungsportfolio** angepasst

Neues **Entschädigungsmodell für Kundenberater** eingeführt

Kosten- und Ertragsprogramm hat **strukturelle Effizienz** erhöht:

- > CHF 200 Mio. Effizienzgewinne
- > CHF ~150 Mio. laufende Ertragssteigerung, u. a. über verfeinerte Preissetzung

VERLAGERN

Julius Bär

Wie Sie wissen, beendeten wir 2020 ein Jahrzehnt der erfolgreichen Expansion. Doch angesichts des herrschenden Veränderungs- und Margendrucks unserer Branche wollten wir den künftigen Führungsschwerpunkt bewusst verlagern und die nachhaltige Entwicklung der Profitabilität unserer Gruppe in den Mittelpunkt stellen.

Profitabilität wird über Kosten und Erträge gesteuert. Wir haben in den vergangenen drei Jahren beide Seiten erfolgreich bewirtschaftet. Dank eines Effizienzprogramms konnten wir die Kostenbasis strukturell und dauerhaft um 200 Millionen Franken senken. Dies hat rund 60 Prozent zur insgesamt erreichten Profitabilitätssteigerung beigetragen. Die restlichen 40 Prozent erzielten wird über die Erhöhung der Ertragskraft.

Parallel dazu haben wir ein wichtiges Element unseres Geschäftsmodells, nämlich die Vergütung unserer Kundenberater, komplett überarbeitet. Das neue Vergütungsmodell entlohnt unsere Kundenberater in transparenter Weise für ihre Leistungen und ist in Einklang mit unseren gruppenweiten finanziellen Zielen und unseren strikten Risikostandards.

Im Rahmen des veränderten Führungsschwerpunkts passten wir auch die Marktpresenz von Julius Bär an. Die Schliessung kleinerer Standorte und der Verkauf von nicht mehr zu unserem Kerngeschäft passenden Beteiligungen haben die Kostenseite entlastet und die Komplexität reduziert.

Schärfen des Leistungsversprechens



Damit kommen wir zu unseren Kunden und unserem Leistungsversprechen. Julius Bär ist und bleibt auf die Betreuung vermögender und sehr vermögender Privatpersonen und Familien ausgerichtet sowie auf Intermediäre, die sich auf diese Kundensegmente konzentrieren.

Für diese Kundensegmente haben wir in den letzten drei Jahren sowohl unser Angebot als auch den Zugang zu unseren Services verbessert. Wir haben neue digitale Schnittstellen gebaut und unser Angebot an Lösungen erweitert, um unserer Kundschaft zusätzlichen Mehrwert zu bieten. Beispielhaft seien erwähnt: unsere Family-Office-Dienstleistungen, erweiterte strukturierte Finanzierungslösungen, die Philanthropie-Beratung für sehr vermögende Kunden, eine stark ausgebaute Schweizer Immobilien- und Hypothekarberatung und unser Angebot für Privatmarktanlagen.

Wenn wir als Wealth Manager von Mehrwert sprechen, steht natürlich die Anlageperformance auf den uns anvertrauten Vermögen im Zentrum. Auch hier haben wir diszipliniert gearbeitet. Nehmen wir das schwierige Anlagejahr 2022 als Beispiel, dann rangierte die Anlagestrategie von Julius Bär im obersten Fünftel der Vergleichsstatistik. Auch mittel- bis langfristig erarbeiteten wir konsistent eine bessere Anlageperformance als der Branchendurchschnitt.

Kein Unternehmen kann heutzutage in seinem Leistungsversprechen das Thema Nachhaltigkeit bezüglich Umwelt, Gesellschaft und Governance – den sogenannten ESG-Faktoren – ignorieren. Bei Julius Bär wird dieses vom Verwaltungsrat getrieben und vom Sustainability Board strategisch und inhaltlich umgesetzt. So definierten wir Ende 2021 für unsere Gruppe eine neue Klimastrategie. Sie sieht vor, dass die Gruppe im eigenen Betrieb bis 2030 Netto-Null-Treibhausgasemissionen erreicht. Im gleichen Zeitraum wollen wir auch die Emissionen in unserem eigenen Anlage- und Finanzierungsbestand um 20 Prozent reduzieren und bis 2050 auf Netto-Null-Emissionen hinarbeiten.

Auch unsere Kunden sind in diesen Themen sehr sensibilisiert. Unser Anspruch ist hier, Transparenz zu schaffen. Unsere Kunden sollen über alle Informationen verfügen, um ihre persönlichen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen: durch gezieltes Ermitteln ihrer Präferenzen und ein spezielles Reporting.

Beschleunigen der Investitionen

Beschleunigen der Investitionen

Digitale Kundenkanäle
ausgeweitet und aufgewertet

Fortgesetzte **Automatisierung**
in allen Bereichen durch Roboterlösungen

Administrative Entlastung
durch digitale Tools und Prozesse

Investitionen in **wirkungsvolle Technologie**
für unsere Kundenberater:

- > Digital Advisory Suite
- > Mandate Solutions Designer

BESCHLEUNIGEN

Julius Bär

Die dritte Säule unseres vergangenen Strategiezyklus betrifft beschleunigte Investitionen in Technologie. Sie sind in unserer Branche der eigentliche Treibstoff, um als Anbieter und Arbeitgeber – gerade im Premium-Segment – kundennah, effizient und konkurrenzfähig zu bleiben. Alle Investitionsbereiche beeinflussen sich gegenseitig positiv.

Für Kunden haben unsere beschleunigten Investitionen, so etwa in eine neue E-Banking-Plattform, in den digitalen Vertrieb von Anlageinformationen oder in die Möglichkeit, Dokumente digital zu unterzeichnen oder gar eine Kundenbeziehung auf rein digitalem Weg zu eröffnen, mehr Flexibilität und grösseren Komfort gebracht.

Parallel dazu schaffen wir Mehrwert durch Technologie, indem wir unsere Kundenberater mit elektronischen Tools unterstützen. Diese Tools ermöglichen eine substantielle administrative Entlastung im Tagesgeschäft, verbunden mit Zeitgewinn für die eigentliche Kundenbetreuung.

Alle Dreijahresziele erreicht

Alle Finanzziele des Strategiezyklus 2020–2022 erreicht

Kosten-Ertrags-Verhältnis¹ ✓

65.9%

Ziel: <67%

Vorsteuer-marge¹ ✓

27 Basispunkte

Ziel: 25–28 Basispunkte

Gewinn vor Steuern¹ ✓

10.3%

durchschnittliche Zunahme p. a.
Ziel: >10% Zunahme p. a.

Rendite auf dem harten Kernkapital (RoCET1)¹ ✓

34%

Ziel: >30%

¹ Finanzergebnisse auf adjustierter Basis. Das Dokument Alternative Performance-Kennzahlen, abrufbar unter www.juliusbaer.com/APM, bietet eine Überleitung von den adjustierten Performance-Kennzahlen auf die rapportierten Resultate unter IFRS sowie Definitionen von adjustierten Performance-Kennzahlen und anderen alternativen Performance-Kennzahlen.

Julius Bär

Mit Ankündigung der angepassten Strategie hatten wir uns vor drei Jahren ambitionierte Finanzziele auf adjustierter Basis gesetzt, die wir bis Ende 2022 erreichen wollten. Damals ist uns viel Skepsis entgegengebracht worden, ob die Ziele überhaupt erreichbar sind. Heute können wir mit Stolz aufzeigen, dass wir alle gesetzten Ziele erreicht haben und der Strategiezyklus 2020 bis 2022 ein voller Erfolg war:

- So konnten wir das adjustierte Kosten-Ertrags-Verhältnis auf 65,9 Prozent drücken, deutlich tiefer als der Zielwert von unter 67 Prozent.
- Wir erarbeiteten eine adjustierte Vorsteuer marge von 27 Basispunkten, was am oberen Ende der Zielspanne von 25 bis 28 Basispunkten liegt.
- Der adjustierte Gewinn vor Steuern ist über den Dreijahreszyklus hinweg jährlich im Durchschnitt um 10,3 Prozent gewachsen und übertrifft damit das Ziel von 10 Prozent pro Jahr.
- Und wir erzielten eine branchenweit führende adjustierte Rendite auf dem harten Kernkapital BIZ CET1 von 34 Prozent und übertrafen damit unser Ziel von 30 Prozent.

Unsere Strategie hat sich damit in einem schwierigen Umfeld als so robust erwiesen, wie wir dies anvisiert hatten.

Angepasste Kapital- und Ausschüttungspolitik

Die gestiegene Ertragskraft von Julius Bär hat unsere Fähigkeit, zusätzliches freies Kapital zu bilden, nochmals verstärkt. Als Aktionärinnen und Aktionäre sollen Sie via Dividenden und Aktienrückkaufprogramme angemessen daran partizipieren. Aus diesem Grund haben wir die Kapital- und Ausschüttungspolitik der Gruppe angepasst.

So wenden wir seit letztem Jahr eine progressive Dividendenpolitik an. Sie zielt auf eine Ausschüttungsquote von rund 50 Prozent statt wie bisher 40 Prozent des den Aktionären zurechenbaren adjustierten Konzerngewinns ab. Unverändert soll die ordentliche Ausschüttung je Aktie mindestens der Vorjahresdividende je Aktie entsprechen, sofern keine wesentlichen Ereignisse eintreten. Damit streben wir eine möglichst stetige und berechenbare nominale Ausschüttung an.

Die neue Kapitalausschüttungspolitik unserer Gruppe gilt seit Beginn dieses Jahres. Sämtliches Kapital, das am Ende des Geschäftsjahres die Kapitalquote von 14 Prozent auf dem harten Kernkapital BIZ CET1 deutlich übersteigt, wird im Folgejahr über ein Aktienrückkaufprogramm ausgeschüttet – ausser es bieten sich Übernahmegelegenheiten, die für die Gruppe strategisch sinnvoll und finanziell attraktiv sind.

Konsequentes Risikomanagement



Parallel zur Umsetzung unserer Strategie haben wir in den letzten drei Jahren beim Umgang mit Risiken massive Fortschritte erzielt. Deren Steuerung ist ein integraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit und basiert auf einem umfassenden, ständig angepassten Risikomanagement.

Seit 2017 hat die Gruppe viel Arbeit und mehr als 200 Millionen Franken in die Festigung dieser Geschäftsgrundlage investiert. Heute arbeiten wir mit einem grundlegend neuen Rahmenwerk für Risikomanagement und Risikotoleranz, mit verbesserten Systemen und Prozessen sowie gestärkten Standards. Damit decken wir Bereiche ab wie die Kundendokumentation, die Verhinderung von Geldwäscherei sowie disziplinarische Aspekte im Einklang mit unserem *Kodex für Ethik und Geschäftsverhalten*.

Daneben erzielten wir grosse Fortschritte bei der Bewältigung von rechtlichen oder regulatorischen Altlasten. Das hat den Weg nach vorne geebnet und Managementkapazitäten zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen freigemacht.

Der weite Blick nach vorne

Bevor ich unserem CEO das Wort übergebe, der Sie über das Geschäftsergebnis 2022 informieren und Sie mit den Eckwerten und Finanzziele unseres neuen Strategiezyklus vertraut machen wird, lassen Sie mich einen etwas weiteren Blick in die Zukunft werfen und Ihnen aufzeigen, wie sich Julius Bär am Ende dieses Jahrzehnts, also um das Jahr 2030 herum, präsentieren könnte:

- In Sachen Grösse: Bis 2030 könnten wir durchaus ein Volumen von 1 000 Milliarden Franken an Kundenvermögen verwalten, also mehr als doppelt so viel wie heute. Dieses Wachstum sollten wir sowohl organisch erzielen können als auch mittels gezielter Akquisitionen. Warum ist dies wichtig? Nicht weil Grösse an sich gut ist, sondern weil sie einhergeht mit positiven Skaleneffekten, einem wichtigen Treiber auf unserem Weg des profitablen Wachstums.
- Das bringt uns zur Profitabilität: Profitabilität und Effizienz werden entscheidende Erfolgsfaktoren im Wealth Management der Zukunft bleiben. Wir sind heute eines der profitabelsten Unternehmen unserer Branche, und ich bin überzeugt, dass wir langfristig die «Schallmauer» eines Kosten-Ertrags-Verhältnisses von 60 Prozent durchbrechen können, verglichen mit knapp 66 Prozent Ende 2022. Auch bei der Profitabilität ist jedoch ein Punkt entscheidend: die Qualität.

- Insbesondere die Qualität der Erträge: Qualitativ hochwertige Erträge sind jene Grundlage, um über unterschiedliche Marktzyklen hinweg zuverlässig profitabel zu arbeiten. Wir streben danach, den Anteil wiederkehrender Erträge unserer Gruppe längerfristig um mehr als fünf Basispunkte gegenüber dem heutigen Niveau zu steigern. Damit würden die wiederkehrenden Erträge rund die Hälfte zur Bruttomarge beitragen.
- Alternative Anlagen – dazu zählen beispielsweise Privatmarktanlagen – werden bei der Vermögensallokation unserer Kunden künftig eine grössere Rolle spielen. Wir glauben, dass der Anteil der alternativen Anlagen bis zum Ende des Jahrzehnts auf bis zu zehn Prozent des von uns verwalteten Vermögens steigen könnte.
- Zuletzt unser Wachstumsmodell: Wachstum bedeutet auch eine Expansion der Kundenberaterbasis. In Ergänzung zur externen Rekrutierung von hochkarätigen Kundenberatern werden wir zukünftig einen stärkeren Fokus auf die interne Talententwicklung legen, mit dem Ziel, künftig mehr als die Hälfte der wichtigen Positionen in der Kundenbetreuung intern zu besetzen.

Ich möchte betonen, dass es sich bei den erwähnten Punkten nicht um Ziele mit einer klar definierten Frist handelt: Es ist eine Annäherung an das, was Julius Bär bis Ende dieses Jahrzehnts erreichen kann und will, vorausgesetzt wir arbeiten in einem konstruktiven Umfeld.

Mit Zuversicht in die Zukunft



Lassen Sie mich zusammenfassen: Die strategische Transformation von Julius Bär über die letzten drei Jahre hat unsere Gruppe widerstandsfähiger und profitabler gemacht als je zuvor. Wir geniessen in unserer Branche und bei unseren Kunden eine ausgezeichnete Stellung. Dies ermöglicht uns, die nächste Phase aus einer Position der Stärke anzugehen. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind überzeugt, dass wir die Chancen für profitables Wachstum in unserer Branche zum Vorteil aller Stakeholder nutzen werden.

So werden wir uns weiter auf unsere Kernkompetenz konzentrieren: reines Wealth Management für vermögende und sehr vermögende Kunden – direkt und via Intermediäre. Wir werden an unserem bewährten Geschäftsmodell festhalten, das überschaubare Komplexität mit stetigen und vorhersehbaren Erträgen verbindet und von einer soliden Kapitalbasis getragen wird. Unser Hauptziel bleibt unverändert: Wir wollen im und mit Hilfe von Wealth Management Werte schaffen, indem wir für unsere Kundschaft Vermögen vermehren, schützen, und sie bei der Weitergabe von Vermögen an die nächste Generation

unterstützen. Das ist es, was wir in den letzten 132 Jahren so erfolgreich gemacht haben, und das werden wir auch in Zukunft tun.

Im Namen meiner Kolleginnen und Kollegen des Verwaltungsrats möchte ich allen meinen aufrichtigen Dank aussprechen, die uns mit Ihrem Vertrauen, Ihrer Arbeit und Ihrem Kapital unterstützen. Ganz besonders gilt dieser Dank Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre Loyalität Julius Bär gegenüber – als fokussiertes Unternehmen und als attraktive Aktienanlage.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und übergebe nun das Wort unserem CEO und Konzernchef, Philipp Rickenbacher.

Ansprache

Philipp Rickenbacher
Chief Executive Officer

Vielen Dank, Romeo.
Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Unser Verwaltungsratspräsident Romeo Lacher hat es bereits erwähnt: Es ist kaum zu glauben, dass ich heute erstmals persönlich zu Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, spreche, obwohl ich schon seit über drei Jahren als CEO von Julius Bär im Amt bin.

Ich fühle mich sehr geehrt, Ihnen heute unsere Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2022 zu erläutern sowie die Prioritäten für den neuen, eben begonnen Dreijahres-Strategiezyklus vorzustellen.

Wie Sie sicher wissen, war 2022 für unsere Kundschaft eines der herausforderndsten Jahre überhaupt. Wir waren nicht nur mit dem schärfsten und rasantesten Zinserhöhungszyklus der Neuzeit konfrontiert, sondern haben es – wie Romeo Lacher sehr treffend erläutert hat – auch mit geopolitischer Unsicherheit zu tun – und seit einigen Wochen mit tiefgreifenden Spannungen in der Finanzbranche. Resilienz ist also wichtiger denn je.

Im letzten Jahr erzielten wir – aller Schwierigkeiten zum Trotz – das zweitbeste Ergebnis in der Geschichte der Julius Bär Gruppe – und dies nur ein Jahr nach dem Rekordergebnis von 2021. Ohne den täglichen Einsatz und die Tatkraft unserer Mitarbeitenden wäre dies nicht möglich gewesen. Auch die konsequente Umsetzung unserer Ertrags- und Kostenmassnahmen in den letzten drei Jahren war wichtig, um die Auswirkungen der massiven Finanzmarktkorrekturen auf unsere Profitabilität und verwalteten Vermögen wirksam zu mildern.

Unsere hervorragenden Ergebnisse untermauern die Widerstandskraft und die Stärke unseres Geschäftsmodells. Sie zeigen auch, dass wir umsichtig wirtschaften, um sowohl durch kurzfristige Schwierigkeiten zu navigieren als auch um unsere Positionierung für die Zukunft zu sichern. Dies schafft das Fundament für die kommenden Jahren.

Ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2022

Lassen Sie mich kurz auf unseren Geschäftsabschluss 2022 eingehen:

Konzernkennzahlen Julius Bär Gruppe ¹			
31. Dezember 2022			
	31.12.2022 (CHF)	31.12.2021 (CHF)	Veränderung in %
Betriebsertrag (Mio.)	3,853.5	3,857.8	-0.1
Adjustierter Geschäftsaufwand (Mio.)	2,654.4	2,528.9	5.0
Adjustierter Konzerngewinn der Gruppe (Mio.)	1,049.7	1,143.9	-8.2
IFRS Konzerngewinn der Gruppe (Mio.)	949.1	1,082.7	-12.3
Adjustierte Cost/Income Ratio	65.9%	63.8%	-
Adjustierte Vorsteuerquote (Basispunkte)	27.0	28.2	-
Verwaltete Vermögen (Mrd.)	424.1	481.7	-12.0
Netto-Neugeld (Mrd.)	8.7	19.6	-
BIZ Gesamtkapitalquote	21.7%	24.0%	-
BIZ CET1 Kapitalquote	14.0%	16.4%	-
Return on tangible equity (RoTE), adjustiert	28%	29%	-
Return on common equity Tier 1 (RoCET1), adjustiert	34%	34%	-

¹ Das Dokument Alternative Performance-Kennzahlen, abrufbar unter www.juliusbaer.com/APK, bietet eine Überleitung von den adjustierten Performance-Kennzahlen auf die reportierten Resultate unter IFRS sowie Definitionen von adjustierten Performance-Kennzahlen und anderen alternativen Performance-Kennzahlen.

Julius Bär

Der Konzerngewinn unserer Gruppe auf adjustierter Basis, das heisst ohne Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen oder Veräusserungen und den darauf entfallenden Steuern, belief sich auf mehr als 1 Milliarde Franken. Legt man die Rechnungslegungsgrundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS) zugrunde, lag der Konzerngewinn bei 949 Millionen Franken. Dieses Ergebnis kam trotz eines Einmalaufwands für die Beilegung eines alten Rechtsfalls zustande – ein weiterer konsequenter Schritt in der Bereinigung unserer Vergangenheit.

Wir sind entschlossen, Probleme in Angriff zu nehmen und Sicherheit für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zu schaffen. Wir haben mittlerweile die meisten unserer alten Rechtsfälle abgeschlossen. Es ist uns damit gelungen, die Risiken von Julius Bär erheblich zu reduzieren und unseren Ruf nachhaltig zu stärken.

Der Betriebsertrag im Jahr 2022 war stabil. Die gestiegenen Zinsen kamen uns in unserem Kreditgeschäft zugute, ebenso in der Verwaltung unseres Treasury-Portfolios, das in sichere und liquide Anleihen investiert ist. Die höheren Zinsen glichen auch den marktbedingten Rückgang der verwalteten Vermögen und die tieferen Handelserträge aus rückläufiger Kundenaktivität aus.

Die verwalteten Vermögen verringerten sich 2022 um 12 Prozent auf 424 Milliarden Franken. Dieser Rückgang war vor allem starken Kurskorrekturen an den globalen Aktien- und Anleihenmärkten geschuldet. Diese waren die Konsequenz der deutlichen Zinserhöhungen zahlreicher Zentralbanken rund um den Globus. Zudem wirkten sich auch Währungsschwankungen negativ aus, vor allem die weitere Abschwächung des Euro und des britischen Pfunds gegenüber dem Schweizer Franken.

Ein Gegengewicht hierzu waren die im vergangenen Jahr erzielten Netto-Neugeldzuflüsse von fast 9 Milliarden Franken. Sie legten insbesondere gegen Jahresende stark zu, gerade in Asien, wo die Nettoabflüsse der ersten Jahreshälfte ins Plus drehten. Wichtig zu erwähnen ist, dass 2022 alle Regionen und unsere Kernmärkte einen starken Beitrag leisteten. Kunden mit Domizil in Europa und im Nahen Osten trugen massgeblich zum Netto-Neugeldzufluss bei, insbesondere Kunden aus Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Irland, der Iberischen Halbinsel und Katar. In Katar eröffnete Julius Bär übrigens kurz vor Jahresende das dritte Advisory Office im Nahen Osten.

Das Kosten-Ertrags-Verhältnis belief sich auf 65,9 Prozent. Dieses hervorragende Ergebnis zeigt, dass wir eine nachhaltige Kostendisziplin geübt haben, und auch kurzfristig steigende Ausgaben – etwa für Neueinstellungen und für die Wiederaufnahme von Geschäftsreisen nach der Pandemie – weitgehend in Schach halten konnten.

Wir verfügen nach wie vor über eine robuste Kapitalausstattung – auch im Vergleich zu unseren Mitbewerbern. Ende 2022 betrug unsere BIZ CET1-Kapitalquote 14,0 Prozent und die BIZ-Gesamtkapitalquote 21,7 Prozent. Damit lagen beide Werte klar über unseren eigenen Untergrenzen und noch deutlicher über den regulatorischen Mindestanforderungen.

Die Beschleunigung des Gewinnwachstums im letzten Zyklus hat sich in höheren Ausschüttungen an die Aktionäre sowie in einer progressiven Dividendenpolitik niedergeschlagen. Wir planen, mit der beantragten Dividende in Höhe von 2,60 Franken pro Aktie insgesamt 541 Millionen Franken an unsere Aktionäre auszuschütten. Dies ist gut die Hälfte des adjustierten Konzerngewinns, sogar etwas mehr als 50 Prozent.

In Ergänzung zu Romeo Lachers Ausführungen zu den jüngsten Ereignissen in der Bankenwelt möchte ich an dieser Stelle nochmals betonen, dass unser reines Wealth-Management-Modell eine auf Stabilität und Sicherheit ausgerichtete Risikocharakteristik aufweist. Unsere Kapitalbasis kombiniert mit einer hoch liquiden, konservativ bewirtschafteten Bilanz sind die Grundlage unserer Finanzkraft, über die wir transparent Rechenschaft ablegen. Das macht uns zu einem verlässlichen Partner – sowohl für unsere Kundschaft als auch für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Der neue Strategiezyklus 2023–2025

Aber lassen Sie uns nun nach vorne schauen: Das Jahr 2023 ist der Beginn eines neuen Dreijahres-Strategiezyklus und wir haben bereits angefangen, unsere neuen Vorhaben in die Tat umzusetzen.



Für die kommenden drei Jahre haben wir uns drei Schwerpunkte gesetzt, mit denen wir, aufbauend auf der bisher erreichten Transformation, unsere Erfolgsgeschichte fortschreiben wollen. Die drei Schwerpunkte sind FOKUSSIERTEN, SKALIEREN und INNOVIEREN.

Strategieschwerpunkt FOKUSSIEREN

Weiteres nachhaltiges Gewinnwachstum durch eine Weiterentwicklung unseres reinen Wealth-Management-Geschäftsmodells

FOKUSSIERN

Lancierung eines systematischen Programms zur stärkeren Durchdringung mit **Vermögensverwaltungsmandaten**

Erhöhung der Marktdurchdringung bei **weiteren wiederkehrend gewinnbringenden Produkten**

Umsetzung der in unserem Budget 2023 vorgesehenen **Effizienzmassnahmen** und Vorbereitung **struktureller Massnahmen** für 2024 und 2025

Julius Bär

FOKUSSIERN heisst, dass unsere Kunden jederzeit im Zentrum stehen und wir das nachhaltige Gewinnwachstum durch die Weiterentwicklung unseres klaren Geschäftsmodells vorantreiben. Eine Priorität ist, qualitativ hochwertige, wiederkehrende Erträge zu erwirtschaften und gleichzeitig an disziplinierter Effizienzsteigerung und Kostenkontrolle festzuhalten.

Auf der Ertragsseite beinhaltet unser Programm eine stärkere Durchdringung von Mandaten, bei denen Kunden die Anlageentscheidungen an uns delegieren. Diese Lösungen erzielen bessere Ergebnisse für unsere Kunden, in Einklang mit ihren jeweiligen Zielen, Bedürfnissen und Risikowünschen – und sie generieren dazu wiederkehrende Erträge. Bis 2025 soll der Anteil delegierter Anlagelösungen auf rund 25 Prozent der verwalteten Vermögen ansteigen. Wie wollen wir das erreichen? Durch die Vereinfachung und Modularisierung unseres Mandatsangebots, durch ein besseres Kundenerlebnis und eine verbesserte Interaktion mit unseren Kunden sowie durch eine systematische Überprüfung und Aufwertung jeder einzelnen Kundensituation.

Abgesehen von den Vermögensverwaltungsmandaten arbeiten wir weiter an kundenorientierten Lösungen wie Private Equity, Fonds und Instrumenten der Vermögensplanung. Diese Lösungen schaffen zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden und ergänzen wirksam unsere Bemühungen zur Generierung von wiederkehrenden Erträgen.

Wie auch in den vergangenen Jahren optimieren wir unsere Effizienz und unser Kostenmanagement. Dabei achten wir darauf, Spielraum für selektive Reinvestitionen zu schaffen, insbesondere im Technologiebereich, auf den ich gleich noch näher eingehen werde.

Strategieschwerpunkt SKALIEREN

Erhöhung kritischer Masse in unseren wichtigsten Märkten – organisch und anorganisch

SKALIEREN

Systematische Einstellung von Mitarbeitenden mit Kundenkontakt, aufbauend auf einer vollen Rekrutierungspipeline für 2023

Entwicklung unserer **Talente im Unternehmen** (z. B. via Graduierten- und Kundenberater-Programme)

Sicherstellung eines disziplinierten **M&A-Ansatzes** und der Wertschöpfung für die Aktionäre

Julius Bär

SKALIEREN definiert den Ansatz für die nächste Wachstums- und Entwicklungsphase unserer Gruppe. Julius Bär wird mehr investieren, dabei aber selektiv vorgehen. Wir beabsichtigen, in unseren attraktivsten Märkten, jenen mit den höchsten Entwicklungschancen, die kritische Masse zu erhöhen und Gewinnwachstum zu erzielen.

Wir konzentrieren uns primär auf die neun Kernmärkte Deutschland, Vereinigtes Königreich, Iberische Halbinsel, Singapur, Hongkong, Brasilien, Naher Osten, Indien – und natürlich unseren Heimmarkt Schweiz. In diesen Märkten besteht unseren Prognosen zufolge das grösste Wachstumspotenzial in Relation zu unserer aktuellen Marktposition. Das heisst jedoch nicht, dass wir Investitionen in anderen Regionen unterlassen. Zugleich sehen wir bis zu einem Fünftel unserer Wachstumsinvestitionen für weitere Märkte und besondere Chancen vor.

Das Wachstum in den neun Kernmärkten wird auf drei Arten verfolgt:

- Erstens durch die Rekrutierung erfahrener Kundenberater und aufstrebender Berater der nächsten Generation. Unsere Rekrutierungspipeline für 2023 ist voll und wir nutzen sie mit Erfolg, wie Sie den jüngsten Ankündigungen unserer Gruppe aus der Schweiz, aus Asien, dem Nahen Osten und Brasilien entnehmen konnten. Bei der Mitarbeiterrekrutierung legen wir auch künftig höchste Qualitätsmassstäbe an. Ich kann aus voller Überzeugung sagen, dass Julius Bär ein höchst attraktiver Arbeitgeber ist und dies eine wichtige Rolle für unsere Entwicklung spielt.
- Zweitens haben wir gleichzeitig unsere interne Talententwicklung deutlich ausgebaut, beispielsweise durch Programme für Studienabsolventen. Zudem offerieren wir einen neuen internen Entwicklungspfad für Kundenberater. All diese Bemühungen werden wir in den kommenden Jahren laufend verstärken.
- Drittens streben wir weiterhin gezielte Fusionen und Übernahmen an. Dabei verfolgen wir einen disziplinierten Ansatz, um Transaktionen zu realisieren, die Mehrwert für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, schaffen. Wir schauen uns nach Chancen um, die strategisch und kulturell zu Julius Bär passen.

Strategieschwerpunkt INNOVIEREN

Digitalisierung und Innovation zum Nutzen unserer Kunden und Aktionären

INNOVIEREN

Zusätzliche Technologieinvestitionen für 2023–2025 für Front- bis Backend, um Wachstum zu ermöglichen

Umsetzung von Innovationen in unserem **Produkt- und Dienstleistungsangebot**

Fortsetzung unseres explorativen Wegs bezüglich **digitaler Anlagen** im Rahmen der Vermögensverwaltung

Julius Bär

Die letzte Säule unserer Strategie ist INNOVIEREN. Sie zielt darauf ab, die Vermögensverwaltung enger mit den digitalen Technologien zu verknüpfen.

Über den nächsten Strategiezyklus plant die Gruppe zusätzliche Technologieinvestitionen von rund 400 Millionen Franken über das aktuelle Investitionsbudget von 600 Millionen Franken hinaus. Diese Zusatzinvestitionen erfolgen schrittweise. Ihre Kostenfolgen werden durch die gleichzeitig angestrebten Brutto-Kosteneinsparungen von 120 Millionen Franken gemildert.

Mit den zusätzlichen Technologieinvestitionen wollen wir den Kundennutzen erhöhen. Dabei konzentrieren wir uns auf die operative Effizienz, die Unterstützung der Kundenberater, digitale Vermögensverwaltungslösungen sowie den kontinuierlichen Ausbau externer Technologiepartnerschaften. Das heisst nicht, dass unsere Kunden bald mit Robotern sprechen werden. Vielmehr werden unsere Kunden und unsere Kundenberater noch leichter, schneller und proaktiver auf unsere Services zugreifen können. Die Erfahrung der Kunden mit Julius Bär wird auch künftig durch einen sehr persönlichen Umgang geprägt sein.

Wir werden ausserdem Innovationen in unserem Produkt- und Dienstleistungsangebot umsetzen. Wir bleiben auch in Zukunft an den privaten Märkten sowie in den Bereichen Immobilien, Hypotheken, Lombard- und strukturierte Kredite sowie Fonds und Derivate aktiv. Ausserdem werden wir unsere Dienstleistungspalette in den Segmenten Nachhaltigkeit und Philanthropie ausweiten.

Wir möchten auch künftig intelligent die Grenzen des bisher Möglichen verschieben und ausloten, wie wir Innovationen wie etwa die Blockchain-Technologie und Fortschritte in der künstlichen Intelligenz zum Vorteil unserer Kunden nutzen können. Wir werden unseren explorativen Weg bezüglich digitaler Anlagen mit Bedacht fortsetzen und beobachten, wie sich der dezentrale Finanzsektor in Zukunft regulatorisch an die traditionelle Finanzbranche annähert.

Ehrgeizige Mittelfristziele



Unsere Strategie für die Jahre 2023 bis 2025 geht auch mit ehrgeizigen Finanzziele einher, die wir im Mai 2022 veröffentlicht haben:

- Wir sind überzeugt, dass wir unser adjustiertes Kosten-Ertrags-Verhältnis bis 2025 auf unter 64 Prozent senken und damit unsere Branchenführerschaft weiter ausbauen können.
- Ausserdem wollen wir unsere adjustierte Vorsteueremarge auf einen Wert zwischen 28 und 31 Basispunkten steigern.
- Wir beabsichtigen weiter, über den Zyklus ein durchschnittliches jährliches Gewinnwachstum von 10 Prozent zu erzielen.
- Und wir streben danach, unser branchenweit führendes Renditeziel für das harte Kernkapital von 30 Prozent erneut zu übertreffen und so die Kapitaleffizienz des Geschäftsmodells von Julius Bär zu untermauern.

Lassen Sie mich mit folgender Bemerkung schliessen: Wir alle bei Julius Bär sind stolz darauf, dass wir in den vergangenen drei Jahren zwei der besten Ergebnisse unserer Geschichte erwirtschaften konnten. Wir hatten uns viel vorgenommen und haben alle unsere Ziele erreicht. Gleichzeitig haben wir bei der Umgestaltung unseres Unternehmens immense Fortschritte erzielt, und es damit noch zukunftssicherer gemacht.

Wir sind hochmotiviert ins Jahr 2023 gestartet und arbeiten mit Hochdruck daran, das nächste Kapitel unserer gemeinsamen Erfolgsgeschichte zu schreiben.

Damit bin ich am Ende meiner Ausführungen. Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.