

**Ausserordentliche Generalversammlung der CREDIT SUISSE GROUP AG
Bern, 19. November 2015**

**Ansprache von Tidjane Thiam
Chief Executive Officer der Credit Suisse Group**

Einleitung

Besten Dank, Herr Verwaltungsratspräsident, für Ihre Erläuterungen und Einblicke.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, nach den Ausführungen von Herrn Urs Rohner möchte ich Ihnen nun – nur wenige Wochen nachdem wir am 21. Oktober die Ergebnisse unserer im Juli eingeleiteten strategischen Überprüfung veröffentlicht hatten – darlegen, welche Überlegungen unserer Strategie zugrunde liegen und welche Vorteile sie unseres Erachtens langfristig bringen wird.

Gruppenstrategie

Wir wollen im Private Banking und in der Vermögensverwaltung zu den führenden Instituten zählen – mit starken und unverwechselbaren Kompetenzen im Investment Banking, unterstützt durch ein solides Risikomanagement und strenge Kontrollen.

Ein profitables Wachstum und eine organische Kapitalgenerierung bilden die Grundpfeiler dieser Strategie. Wir streben ein Geschäftsmodell an, das über den Marktzyklus hinweg ein profitables Wachstum bringt und Kapital generiert. Auf diese Weise werden wir für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, positive Renditen erwirtschaften.

Die von unserem Verwaltungsrat gutgeheissene Strategie beruht auf einer einfachen Tatsache: Die Welt wird immer vermögender.

Allein im letzten Jahr nahmen die weltweiten Vermögen um neun Billionen Schweizer Franken zu. Das entspricht etwa dem ganzen Bruttoinlandprodukt Chinas oder der Hälfte des Bruttoinlandprodukts der Vereinigten Staaten.

An diesem Punkt, meine sehr verehrten Damen und Herren, möchte ich nun gerne in die französische Sprache wechseln – sie ist nicht nur meine Muttersprache, sondern auch eine der vier Landessprachen der Schweiz.

Mit Blick auf die nächsten fünf Jahre wird erwartet, dass die weltweiten Vermögen von sehr vermögenden und äusserst vermögenden Personen um rund ein Drittel zunehmen und bis 2019 auf insgesamt rund 94 000 Milliarden Schweizer Franken ansteigen werden.

Diesem stetigen Vermögenszuwachs liegen zwei Hauptfaktoren zugrunde:

Erstens die grossen Vermögensbestände, die sich in den Industrieländern akkumuliert haben; die wohlhabenden Länder wachsen auch weiterhin durch die Anlagerenditen, die an den Finanzmärkten generiert werden, an denen diese bestehenden Vermögenswerte investiert sind. Unter den am höchsten entwickelten Volkswirtschaften der Welt belegt die Schweiz einen guten Platz, um nicht zu sagen den besten: Sie steht nämlich auf dem ersten Platz. Die Schweiz ist das Land mit dem höchsten Durchschnittsvermögen pro Erwachsenem, und dies dürfte auch noch lange so bleiben: Mit 581 000 Franken liegt das Durchschnittsvermögen pro Erwachsenem in der Schweiz deutlich über demjenigen in Nordamerika (mit 340 000 Schweizer Franken) oder im übrigen Westeuropa (mit 141 000 Schweizer Franken). Um diese Chance zu nutzen, sind wir einzigartig positioniert.

Zweitens das Wachstum in den Schwellenländern. Diesem Wachstum liegen strukturelle Faktoren zugrunde, namentlich eine positive demografische Entwicklung, eine ständig zunehmende Verfügbarkeit von Technologie, die Urbanisierung, eine Zunahme des weltweiten Handels sowie – ehrlich gesagt – insgesamt ein besseres makroökonomisches Management seitens der Regierungen dieser Länder. Dieses hohe Wirtschaftswachstum führt naturgemäss zu einer Zunahme der Vermögen.

Ein bedeutender Teil der zusätzlichen Vermögen, die in den nächsten fünf Jahren durch die Weltwirtschaft generiert werden, werden aus den so genannten «neuen Vermögen» stammen: Dies bedeutet, dass sie nicht einfach aus der Wiederanlage bestehender Vermögen entstehen. Im Gegenteil, es handelt sich um die Schaffung neuer Vermögen, das heisst die Gründung von Unternehmen, die bislang noch nicht existierten, den Bau neuer Brücken, neuer Strassen, neuer Fabriken, die Schaffung neuer Anbauflächen, die Errichtung neuer Wohngebäude und die Entwicklung neuer Mobiltelefonnetze. Es gäbe noch weitere Beispiele. All dies bezeichnen wir als «neue Vermögen», die von ganz anderer Natur sind als das

Wachstum in den Industrieländern. Dies ist ein bedeutender Faktor, und ich werde später nochmals darauf zurückkommen.

In diesem Umfeld, das ich beschrieben habe, besteht unsere Strategie darin, einen ausgewogenen Ansatz zu verfolgen. Wir wollen sowohl die bedeutenden Bestände an finanziellen Vermögenswerten, die bereits in den reifen Märkten verfügbar sind, als auch die zu beobachtenden Vermögenszuwächse in den Emerging Markets nutzen. Und dieser Ansatz beginnt mit unserem Heimmarkt, der Schweiz.

Schweiz

Die Schweiz ist für unsere Strategie von zentraler Bedeutung. Es ist ein grosser Vorteil, so wie die Credit Suisse in einer der fortschrittlichsten und unternehmerischsten Volkswirtschaften der Welt eine führende Stellung innezuhaben. Ich habe bereits den Umfang der Privatvermögen in der Schweiz erwähnt. Dieser bildet zusammen mit einem äusserst dynamischen KMU-Sektor, einer exportorientierten Wirtschaft, unternehmerisch denkenden Arbeitskräften und einer Vielzahl führender multinationaler Unternehmen eine stetige Quelle für Geschäftsmöglichkeiten in der Vermögensverwaltung und im Investment Banking, die sich mithilfe eines Universalbankmodells am besten nutzen lassen.

Wir beabsichtigen, die Stellung der Credit Suisse in der Schweiz auf profitable Weise weiter auszubauen, indem wir unsere Swiss Universal Bank mehr und mehr zur bevorzugten Bank von Schweizer Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden machen. Dabei können wir hier auf unser historisches Fundament bauen und bieten unseren Kunden massgeschneiderte Lösungen an. Die Credit Suisse wird ihren Kunden in der Schweiz weiterhin die breite Palette an Dienstleistungen, die sie von uns erwarten, zur Verfügung stellen – von Banktransaktionen über Kreditkarten, Hypotheken und Darlehen für Privatkunden bis hin zu Kapitalmarktösungen und Beratungen für Firmen- und institutionelle Kunden sowie selbstverständlich einer Vielfalt an Anlagedienstleistungen – um nur einige Beispiele zu nennen. In den nächsten drei Jahren werden wir, wie unser Verwaltungsratspräsident soeben erläutert hat, in der Schweiz Investitionen tätigen, um eine effiziente, integrierte Bankplattform zu entwickeln – denn es gibt wenige Märkte auf der Welt, in denen es attraktiver wäre, zu den führenden Banken zu gehören.

Wir werden den Wert unserer Swiss Universal Bank unterstreichen und ihre Entwicklung beschleunigt vorantreiben, indem wir ihren partiellen Börsengang bis 2017 planen, vorausgesetzt die Marktbedingungen erlauben dies. Unseres Erachtens wird eine separate Börsenkotierung bewirken, dass der Wert unserer

Swiss Universal Bank deutlicher erkennbar wird und dass er am Markt besser verstanden und besser eingeschätzt wird – was den Aktionärinnen und Aktionären der Credit Suisse AG Mehrwert bringt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir in der Schweiz eine Universalbank schaffen wollen, die eine einzigartige «Equity Story» bietet und auf einen vermögenden und profitablen Heimmarkt ausgerichtet ist.

Vereinigte Staaten

Mit Blick auf andere Industrieländer verfügen wir in den Vereinigten Staaten mit ihren über 600 Milliarden über attraktive Möglichkeiten. Viele dieser Ultra High Net Worth Individuals betreuen wir bereits über unser Investment-Banking-Geschäft. Nach der Durchführung der Transaktion bezüglich unseres Private-Banking-Geschäfts in den USA, das in seiner bisherigen Ausrichtung nicht zu unserer Strategie passte, wollen wir unsere Beziehungen zu den wohlhabendsten US-Amerikanern und unsere Kompetenzen im Investment Banking nutzen, um vermehrt Vermögen dieser Kunden zu verwalten.

Emerging Markets/APAC

Neben der Schweiz wollen wir die Vermögenszuwächse in den Schwellenländern nutzen. Wir werden unser Private-Banking- und Wealth-Management-Geschäft in den attraktiven Märkten Asiens, Osteuropas, des Nahen Ostens, Lateinamerikas und Afrikas ausbauen.

Die Schwellenländer unterscheiden sich in Bezug auf die Vermögensverwaltung deutlich von den Industrieländern. In Schwellenländern geht es in erster Linie darum, an den «neuen Vermögen», die geschaffen werden, teilzuhaben und weniger um die Verwaltung von Vermögensanlagen oder Vermögenswerten, die bereits existieren.

Und im Gegensatz zu Westeuropa, wo die Vermögen bereits vor vier oder fünf Generationen geschaffen wurden, befinden sich die «neuen Vermögen» in den Schwellenländern primär in den Händen der ersten Generation. Um in diesen Märkten Erfolg zu haben, muss unsere Bank die bevorzugte Bank für erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer der ersten Generation sein.

Wir beschleunigen unser Wachstum in der Region Asien-Pazifik, indem wir mehr Kapital einsetzen, um die wohlhabenden Unternehmerinnen und Unternehmer in dieser Region über unsere dedizierte, integrierte Division APAC zu bedienen.

Die Unterstützung asiatischer Kunden bei der Verwaltung ihres Vermögens, das oft in umfangreicher, aber illiquider Form vorhanden ist – beispielsweise in Form von Fabriken –, bietet Chancen. Um diese Chancen zu nutzen, braucht es die kombinierte Kompetenz unseres Private Banking und unseres Investment Banking. Wir können Unternehmern helfen, ihr Geschäft auszubauen und ihr Vermögen zu monetarisieren. Dazu braucht es Dienstleistungen, die nur eine Gruppe mit hochstehendem Investment-Banking-Know-how zu bieten vermag.

Ausleihungen gegen ihre Vermögenswerte, Beratung bei Fusionen und Übernahmen, Zugang zu Aktien- und Anleihenmärkten: Das sind Dienstleistungen, die unsere vermögenden Kunden brauchen. Wir sind in der glücklichen Lage, dass wir in der Region Asien-Pazifik bereits über eine gute Plattform verfügen. Ausserdem werden wir in den nächsten drei Jahren weiter in die Region investieren, indem wir unser führendes Geschäft in Südostasien ausbauen, unsere Plattform in China erweitern sowie spezifische Wachstumschancen in Japan, Korea, Australien und Indien nutzen. Dabei werden wir auch mehr in Compliance und Kontrollen investieren. Wir sind gut aufgestellt, um unsere Vorhaben zu realisieren, zählen wir doch bereits zu den drei führenden Vermögensverwaltern in Asien. Asien ist die bevölkerungsreichste und wachstumsstärkste Region der Welt, und wir wachsen schneller als unsere Konkurrenz.

In anderen Emerging Markets – in Mittel- und Osteuropa, im Nahen Osten, in Afrika und Brasilien – wird die neu gegründete Division International Wealth Management das erfolgreiche APAC-Modell «Bank für Unternehmer» ebenfalls umsetzen. Die Division International Wealth Management ist ausgerichtet auf über 40 Prozent der potenziellen Kunden weltweit, der globalen Vermögen und des globalen BIP. Unser Geschäft ist stark, und wir figurieren in jedem Land, in dem wir tätig sind, unter den drei Spitzenreitern. In den nächsten drei Jahren werden wir in den Märkten der Division International Wealth Management investieren, um unsere Ambitionen zu unterstützen.

Kapital

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Strategie ist eine solide Kapitalbasis absolut unerlässlich. In den letzten Jahren schränkte unsere relativ schwache Kapitalausstattung unsere strategische Flexibilität ein, limitierte uns darin, die erforderlichen und nicht selten kostenintensiven Restrukturierungsmassnahmen zu ergreifen, und sie wirkte sich negativ auf unsere Fähigkeit aus, Kapital zu generieren und unseren Aktionärinnen und Aktionären auszuschütten.

Unsere Kapitalausstattung hat uns immer wieder dabei eingeschränkt, profitable Wachstumschancen im Markt zu nutzen. Seit meinem Amtsantritt musste ich von unseren Teams in Asien und auch in anderen Regionen mehr als einmal hören, dass unsere Kapitalausstattung uns daran gehindert hat, attraktive Geschäftsmöglichkeiten wahrzunehmen – und dies von Teams, die Renditen erwirtschaften, die deutlich über den Kapitalkosten liegen.

Es ist für die Zukunft der Gruppe von entscheidender Bedeutung, über eine solide Kapitalbasis zu verfügen. Dieses Ziel wollen wir nicht ausschliesslich über Kapitalerhöhungen erreichen – auch wenn dies der Grund für unsere heutige Generalversammlung ist –, sondern auch über eine Reihe von Massnahmen, die wir ergriffen und am 21. Oktober bekannt gegeben haben und die es uns ermöglichen, intern Kapital zu generieren.

Wir wollen die Kapitalkosten im Investment Banking, das jetzt in zwei Divisionen, nämlich Global Markets und Investment Banking & Capital Markets, organisiert ist, reduzieren, indem wir diesen Teil unseres Geschäfts redimensionieren.

Wir ziehen uns aus denjenigen Bereichen zurück, deren Erträge volatil sind und die kapitalintensiv sind. Im Oktober haben wir unsere Tätigkeit als Primary-Dealer und Market Maker für europäische Staatsanleihen bereits eingestellt. In Bälde werden wir nicht rentable Kundenbeziehungen in unserem Bereich Prime Services aufgehoben oder in eine Preisstruktur überführt haben, in der sie sich als rentabel erweisen. Wir werden Kürzungen in Höhe von 20 Milliarden Schweizer Franken auf unseren durchschnittlichen Aktiven und in Höhe von 87 Milliarden Schweizer Franken bei den bilanzwirksamen Positionen vornehmen. Die Umsetzung der im Oktober eingeleiteten Redimensionierung dürften wir Ende des laufenden Jahres bereits abgeschlossen haben.

Unser neuer Ansatz im Investment Banking drückt sich auch darin aus, dass wir für unsere Divisionen Global Markets sowie Investment Banking & Capital Markets keine externen Gewinnziele vorgegeben haben. Auf diesem Wege wollen wir sicherstellen, dass für unsere Investmentbanker keine Anreize zu übermässig riskanten Geschäften bestehen – ein wichtiger Aspekt unserer neuen Strategie. Die Hauptaufgabe des Investment Banking besteht darin, unsere ehrgeizigen Ziele im Private Banking und der Vermögensverwaltung zu unterstützen. Der Weg hierhin führt über eine Verlagerung der Prioritäten vom kurzfristigen Handel auf Chancen bezüglich längerfristigen Gebührenerträgen, indem wir unseren Kunden

Vermögensverwaltungslösungen bieten, die sich auch und vor allem bei illiquiden Vermögenswerten bewähren.

Wir wollen aber nicht nur den Kapitaleinsatz in unserem Investment-Banking-Geschäft reduzieren, sondern auch eine weitere Option zur internen Kapitalgenerierung nutzen, indem wir unsere operative Effizienz steigern. Mit anderen Worten: Wir wollen unsere Kosten senken. Bis Ende 2018 streben wir Kostensenkungen von brutto 3,5 Milliarden Schweizer Franken an. Wie ich in meinen Ausführungen zu unserer Strategie in der Schweiz sowie in der Region Asien-Pazifik und anderen Schwellenmärkten erläutert habe, sind 1,5 Milliarden Schweizer Franken verbindlich für Investitionen in unser Wachstum vorgemerkt.

Dies ist eine entscheidende strategische Massnahme, denn nach unserer Überzeugung sind rein auf Kostensenkungen abgestützte Strategien ohne langfristige Investitionsplanung am Ende zum Scheitern verurteilt. In unserer Planung sind Wachstumsinvestitionen ein integraler Bestandteil unseres Leistungsversprechens, da sie es uns ermöglichen, ausgezeichnete Mitarbeitende einzustellen, neue Kunden zu gewinnen und unseren Marktanteil zu steigern.

Mit diesen Kosteneinsparungen von netto 2 Milliarden Schweizer Franken senken wir unsere Fixkostenbasis auf unter 19 Milliarden Schweizer Franken. Zu den bereits identifizierten Sparmöglichkeiten zählt etwa die Schliessung bestimmter unprofitabler Buchungszentren in Europa, um Einsparungen in Höhe von 50-60 Millionen Schweizer Franken pro Jahr zu erzielen. In London werden Arbeitsplätze und damit verbundene Kosten abgebaut, da der Standort London zu den teuersten der Welt zählt.

Den US-amerikanischen Private-Banking-Bereich, der nicht die erforderliche kritische Grösse aufwies und eher als Broker denn als Privatbank agierte, haben wir an Wells Fargo überführt und auf diesem Wege bedeutende Kosten- und Kapitaleinsparungen erzielt.

Die von uns eingeleiteten Massnahmen zur Verringerung unserer Engagements, zum Ausstieg aus unprofitablen Geschäftsbereichen, zu Kostensenkungen und zum Verkauf von Aktiven bilden für die nächsten drei Jahre ein umfassendes Paket an Managementmassnahmen und führen zu einer Verbesserung unserer Kapitalausstattung.

Einer der Faktoren, die sich in hohem Masse auf unsere Kapitalausstattung auswirken, ist das regulatorische Umfeld. Dies sollte man nicht vergessen. Es ist nun einmal Tatsache, dass Politik und

Aufsichtsbehörden auf die weltweite Finanzkrise reagiert haben, indem sie verständlicherweise die verbindlichen Kapitalanforderungen für grosse Finanzinstitute erhöhten. Die Credit Suisse muss weiter gehen als lediglich die Vorgaben der Aufsichtsbehörden einzuhalten. Daher ist es erforderlich, dass wir unsere Kapitalbasis stärken.

Schliesslich gibt auch die Weltwirtschaft grossen Anlass zu Unsicherheit, was bedeutet, dass eine Bank unserer Grösse nicht umhin kann, einen entsprechenden Puffer aufzubauen: In einer Welt, die stetig unsicherer wird, werden diejenigen Banken abgestraft, die nicht über ausreichendes Kapital verfügen.

Um unsere ehrgeizige Strategie zu finanzieren und weiterhin auf eine robuste Bilanz zählen zu können, haben wir eine externe Kapitalerhöhung in Höhe von 6 Milliarden Schweizer Franken angekündigt. Sie soll in Form einer Privatplatzierung und über ein gezeichnetes Bezugsrechtsangebot erfolgen, die wir Ihnen hier und heute zur Genehmigung unterbreiten.

Die ergriffenen Kapitalmassnahmen dürften unsere Quote des harten Kernkapitals (CET1) auf Look-through-Basis per Ende 2015 auf 12,2 Prozent und unsere Leverage Ratio auf Look-through-Basis für das harte Kernkapital (CET1) per Ende 2015 auf 3,6 Prozent steigern. Dies bedeutet, dass wir dann bereits die per Januar 2019 geltenden Anforderungen der Schweizer Behörden im Rahmen der Umsetzung von «Too big to fail» erfüllt hätten. Wir würden damit auch über eine Kapitalbasis verfügen, welche die Eigenkapitalvorschriften in den meisten internationalen Finanzmärkten übertrifft. Zudem bedeutet dies, dass unsere Kapitalausstattung allen Stakeholdern und insbesondere unseren Kunden sowie den zuständigen Aufsichtsbehörden der Credit Suisse versichern dürfte, dass wir über die finanzielle Kapazität verfügen, dem Auf und Ab des Wirtschaftszyklus sowie Schocks im Finanzsystem zu widerstehen.

Mit einer gestärkten Kapitalbasis müssen wir die Kapitalallokation innerhalb der Credit Suisse optimieren. Das bedeutet, dass wir einerseits die Kapitalrendite all unserer Geschäftsaktivitäten steigern und andererseits Kapital aus dem Investment Banking renditestärkeren Geschäftsbereichen zuteilen, beispielsweise der Region Asien-Pazifik und der Schweiz. Kapital wird von renditeschwachen, kapitalintensiven Geschäftsbereichen in Bereiche mit höheren Renditen und höherer Kapitaleffizienz verlagert. Daraus resultiert eine bedeutende Wertschöpfung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Organisation

Nach der Bestimmung unserer Strategie sowie der Festlegung und Bekanntgabe unserer Ziele hatten wir unsere Organisation danach auszurichten. Dies wurde am 21. Oktober mit der neuen Organisationsstruktur und dem neuen Management-Team umgesetzt.

Wir haben unsere Organisation vereinfacht und verflacht. Diese neue Struktur ist darauf ausgelegt, eine grössere Kundennähe, klarere Verantwortlichkeiten unserer Führungskräfte sowie stärkere und effizientere Interaktionen zwischen Funktionen auf Gruppenebene und den einzelnen Geschäftsbereichen zu erreichen.

Eine reale Rendite für Aktionäre

Wir wollen ein profitables Wachstum für Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, erzielen. Aus diesem Grund haben wir Ziele bekannt gegeben, die unsere Absicht unterstreichen.

In der Division Asia Pacific wollen wir den Vorsteuergewinn von 900 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2014 auf 2,1 Milliarden Schweizer Franken bis Ende 2018 mehr als verdoppeln.

Im International Wealth Management streben wir eine Erhöhung des Vorsteuergewinns von 1,3 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2014 auf 2,1 Milliarden Schweizer Franken bis Ende 2018 an.

Zudem wollen wir den Vorsteuergewinn unserer Swiss Universal Bank von 1,6 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2014 auf 2,3 Milliarden Schweizer Franken bis Ende 2018 steigern.

Unsere Strategie stellt die Kapitalgenerierung in den Mittelpunkt. Wir wollen bis im Jahr 2020 23-25 Milliarden Schweizer Franken an frei verfügbarem Betriebskapital generieren und streben eine Ausschüttung von mindestens 40 Prozent dieser Mittel an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, an.

Dies stellt ein Mindestniveau dar – selbstverständlich haben wir vor, diese Vorgabe zu übertreffen.

Wir streben sowohl nach profitabilem Wachstum als auch nach konkreten Renditen durch Ausschüttungen, die für Sie im Laufe der Zeit steigen dürften.

Abschliessende Bemerkungen

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wir schlagen ein neues und ganz spezielles Kapitel in der vielfältigen Geschichte der Credit Suisse auf, die als Bank in der Schweiz seit jeher ein traditionsreicher und wichtiger Akteur ist und dies auch in Zukunft sein will.

Unser Verwaltungsrat, das Team, das ich führen darf – viele von ihnen sind heute hier anwesend – und ich sind bestrebt, auf unserer Marke und Geschichte, unseren erstklassigen Geschäftsfeldern und unseren engagierten Mitarbeitenden aufzubauen, um die Bedürfnisse unserer Kunden weltweit zu erfüllen, und zwar auf profitable und für unsere Aktionärinnen und Aktionäre rentable Art.

Durch die Stärkung unserer Kapitalbasis werden wir unsere zukünftige Entwicklung massgeblich beeinflussen und eine Strategie verfolgen können, mit der sich die Credit Suisse als führendes Institut im Private Banking und in der Vermögensverwaltung – unterstützt durch hervorragende Investment-Banking-Kompetenzen – etablieren wird, sowohl im Heimmarkt Schweiz, in den Vereinigten Staaten als auch in den attraktiven Märkten der Regionen Asien-Pazifik, Naher Osten, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

* * *