

**Ordentliche Generalversammlung der CREDIT SUISSE GROUP AG  
Zürich, 30. April 2010**

**Ansprache von Hans-Ulrich Doerig  
Präsident des Verwaltungsrates**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Meine Damen und Herren

Ich bin stolz, seit 37 Jahren für unsere Credit Suisse zu arbeiten. Ich bin stolz, dass wir mit einer ausserordentlichen Mannschaft Ausserordentliches erreichen. Ich bin stolz als Staatsbürger, dass wir einen entscheidenden Beitrag zum Standort Schweiz leisten: Ein wichtiger Beitrag für Wettbewerbsfähigkeit, Steueraufkommen und Wohlstand unseres Heimmarktes.

Sie und ich haben den grössten Finanztornado seit 100 Jahren erlebt. 70 der 100 grössten Banken weltweit haben eine direkte Staatshilfe in verschiedenen Formen erhalten oder sind in Staatsbesitz.

Im internationalen Vergleich war die notwendige Staatshilfe in der Schweiz gering. Die Schweiz ist gleichzeitig eine willkommene Zielscheibe für Staaten mit wesentlich mehr und grösseren Problemen - wir werden beneidet und attackiert, da in vielen Belangen erfolgreicher.

Wir bewegen uns in einem Gestrüpp von Wollen, Sollen, Müssen, „Rüsseln“ und Zweifeln. Ich will Ihnen heute den Weg der Credit Suisse zum zukünftigen Erfolg darlegen: als ruhender Pol in einer unsicheren Zeit – mit entscheidenden Beiträgen zu Gunsten unserer Aktionäre, für unsere Kundschaft und zum Wohle der Schweiz.

Dabei beschränke ich mich auf drei Schlüsselfaktoren:

- Geschäftsmodell
- Exzellenz
- Reputation

## 1. Schlüsselfaktor: Unser Geschäftsmodell

Unser integriertes Geschäftsmodell konzentriert sich auf drei Geschäftsfelder: 48'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten im Private Banking, inklusive Retail- und Corporate Banking Schweiz, Investment Banking und Asset Management. Andererseits teilen wir die Welt in vier Regionen auf, die je eine Klammer um die drei Geschäftsfelder bilden.

Konkurrenz, Investoren und Aufsichtsbehörden erachten unser Modell als grundsätzlich attraktiv und zukunftsorientiert. Bester Systemschutz ist nachhaltiger Gewinn dank unserem breit abgestützten Geschäftsmodell. Mit einer flexiblen Diversifikation von Erträgen und Risiken – produktemässig und geographisch – mit Synergien, Skaleneffekten und mit Vermeidung von Klumpenrisiken. Erst das Investment Banking als Teil des Ganzen hat das „Swiss Banking“ wirklich auf die Weltkarte gesetzt und auch das Niveau in anderen Sparten gehoben. Wir sind in 50 Ländern vor Ort für unsere Kunden, inklusive KMU.

Unser Modell ist erfolgreich, weil es den Wünschen der Kunden und des Marktes entspricht und reaktionsfähig ist. Es ist das Ergebnis praktischer Erfahrung unserer Mannschaft und keine theoretische Wunschvorstellung aus dem Elfenbeinturm. Mit einer Aufteilung oder Abspaltung unseres Universalbankensystems gäben wir ohne Not einen Trumpf aus der Hand. Zum Schaden des Finanzplatzes und unserer Exportwirtschaft – ein klassisches Eigengol.

*Frage an Sie: Die Schweiz mit grossen Regionalbanken statt weltweit tätigen, integrierten Banken?*

Sicher nicht. Ich behaupte: Die offene Schweiz braucht starke, global tätige Banken. Die Aufgabe der erneuerten Grossbankenmodelle entspräche einem Rückzug ins Reduit.

Übrigens: Viele der hiesigen Exponenten sehen die Verluste und das sogenannte „Übel der Spekulation“ nur im Ausland. Zu viele vergessen, dass der inländische Finanzmarkt vor weniger als 20 Jahren um die 50 Milliarden Franken abschreiben musste. Die Grossbanken waren damals nur dank ihrer internationalen Geschäfte in der Lage, diese Verluste einzustecken. Wir schafften dies ohne staatliche Hilfe. Zudem boten wir Hand für hiesige private Drittbanken – ohne dass der Staat eingreifen musste.

Wir vergleichen unsere Struktur und unsere Prozesse laufend mit verschiedenen Studien. Unsere Verantwortlichkeiten sind klar zugeteilt. Die Kontroll- und Support-Funktionen, wie Finanzen, Recht und Risiko, sind nicht der Front unterstellt.

Die Credit Suisse war die erste Bank, die vor Jahren einen Chef Risikomanagement auf Stufe Geschäftsleitung sowie ein Risikokomitee des Verwaltungsrates einführte. Vermeidung von Klumpenrisiken, Diversifikation und Proportionalität der Risiken sind für uns entscheidend. Diese Proportionalität von Risiken muss stimmen gegenüber Bilanz, Kapital, Erträgen. Risikomanagement, Compliance und Inspektorat als Support- und Kontrollfunktionen beschäftigen rund 3'000 Mitarbeitende oder 6% der Belegschaft.

In der ganz grossen Krise 2007/2008 sind auch uns Fehler unterlaufen – vor allem bei der Proportionalität der Finanzierung von Geschäftsliegenschaften, der High-Yield-Finanzierung und der Liquiditätseinschätzung von Instrumenten. Aus diesen Fehlern haben wir die Lehren gezogen und sind aus verschiedenen Tätigkeiten ausgestiegen. Sie benötigen zu viel Kapital bei langfristig ungenügender Rendite.

Wir führen seit Jahren ein konservatives Liquiditätsmanagement – was uns Hunderte von Millionen kostet, sich aber in der grössten Krise bewährt hat. Die Credit Suisse war auch in der Jahrhundertkrise stets ein Nettogläubiger und eine wichtige Bank für die Liquiditätsversorgung des Marktes. Wir stellten Zentralbanken zwischen 30 und 70 Milliarden Franken zur Verfügung – jeden Tag. Unsere Kredite an Kunden von 229 Milliarden Franken sind zu 122% mit Depositen finanziert. Dies ist ein ausserordentlich guter Wert. Der Anteil an relativ teuren Langfristschulden beträgt konservative 15%. Auslandsersparnisse füllen die Lücken der Inlandsersparnisse: Auslandsersparnisse finanzieren zu 16% die Inlandskredite.

Ausländische Sparer senken somit die Finanzierungskosten unserer KMU – ein grosser Vorteil des integrierten Geschäftsmodells.

„Grösse“ und „Erfolg“ als solches sind im nationalen basisdemokratischen Selbstverständnis gar schnell der Kritik ausgesetzt – allenfalls akzeptiert, aber eigentlich suspekt. Grosse Gesellschaften sind einfache Zielscheiben für vereinfachten Populismus. Dies, obwohl gerade hiesige Grossfirmen und ihre Angestellten so entscheidend sind für Wachstum und Arbeitsplätze. Sehr relevante Steuereinkünfte und

KMU-Aufträge stammen von Grossfirmen. Dahinter stehen erfolgreiche Leistungen. Solche Beiträge der Grossfirmen sind kein Manna vom Himmel – abrufbar auf Geheiss.

Die Grösse einer Bank allein darf nicht alleiniger Massstab sein. Die neue Verschuldungslimite für Grossbanken begrenzt bereits unser Bilanzwachstum. Grösse kann auch zur Stabilität beitragen: gross genug, um Probleme selber zu lösen. „Big enough to cope“ – und nicht nur „too big to fail“.

Mit Grösse sind stets auch Chancen und wichtige Beiträge zum Wohle des Finanzplatzes verbunden. So haben wir nationale Banken in Schieflage gerettet – wir haben nationale Katastrophen vermieden. Beachten wir doch die Scharnierfunktion der Grossbanken für Liquidität im Geld- und Wertschriftenhandel, für Finanz-Infrastruktur sowie für internationale Finanzierungen. Welche Banken lösen komplexe, kundenspezifische Probleme, durch Zusammenarbeit der verschiedenen Sparten und Spezialisten? Was wären die Konsequenzen für die Finanzierung mit ungedeckten Krediten für KMU ohne Grossbanken – was die Vermittlung von Risikokapital und Kapitalmarktfinanzierungen ohne Grossbanken? Schätzen wir doch die internationale Vernetzung, Beratung und Begleitung dank weltweiten Aussenstellen – zugunsten von KMU und Multis.

Kommentatoren sind meines Erachtens zu sehr auf die Grösse fixiert und nicht auf den Inhalt einer Bilanz. Der Inhalt einer Bilanz, inklusive ihrer Risiken, sowie die Vernetzung wären letztlich für die Systemsicherheit kritischer. Systemrelevant sind primär hiesiges Depositengeschäft, Zahlungsverkehr oder KMU-Finanzierungen. Wir arbeiten an möglichen Lösungen.

Der Bilanzinhalt einer Credit Suisse ist bedeutend risikoverteilter, flexibler und liquider als jener der schweizerischen Retailbanken. Hier einige Beispiele der Credit Suisse:

- Risikogewichtete Aktiven nach Basel II betragen nur 22% der Bilanz – eine Indikation für relativ geringe Risiken
- 60% der Aktiven sind in 3 bis 6 Monaten abbaubar, falls nötig – allerdings auf Kosten der Risikoverteilung, Erträge und des Personals
- Betrachten wir kurz den Inhalt unserer Bilanz: 49% der heutigen Bilanz beinhalten risikoarme Aktiven (Cash; Zentralbanken; Wertpapierpensionsgeschäfte; Kredite mit Sicherheiten und Absicherungen)
- 32% der heutigen Bilanz sind im Wertschriften-Handelsbuch – täglich bewertet, grösstenteils abgesichert und meistens sehr liquide
- Die übrigen 19% sind vor allem illiquide KMU- und internationale Kredite sowie Übriges wie Gebäude, Goodwill etc.
- Die illiquidesten Credit-Suisse-Aktiven überhaupt sind hier in der Schweiz – es handelt sich um Hypotheken und KMU-Kredite.

Bei der Credit Suisse ist der Anteil von illiquiden, schweizweiten Hypotheken mit 13% der Bilanz gering – eine attraktive Proportionalität des Risikos gegenüber der Bilanz. Zum Vergleich: Bei Kantonalbanken mit regional konzentrierten Hypotheken macht dies über 60% ihrer Bilanz aus.

Zum Geschäftsmodell mit Private Banking gehört die heutige Problematik des Privatsphären-Schutzes. Wir danken unseren Behörden, die sich zum Glück zunehmend mit der Problematik identifizieren. Die Prioritäten sind für mich klar. Acht Aspekte dazu:

1. Die Privatsphäre bleibt ein zentraler Pfeiler für unseren Finanzplatz. Den automatischen Informationsaustausch in Steuersachen wollen wir nicht.
2. Die beste Lösung beruht auf den Doppelbesteuerungsabkommen gemäss OECD-Musterabkommen Art. 26. Mit der vollumfänglichen Anwendung des OECD-Standards in Steuersachen bekennt sich die Schweiz zur internationalen Zusammenarbeit, um Steuersünder zu verfolgen. Unsere OECD-Amtshilfe muss effizient und griffig sein.
3. Das Geschäftsmodell ist auf deklarierte Gelder auszulegen. Banken sind aber kein verlängerter Arm der Steuerbehörden.
4. Erweiterung der EU-Zinsausgleichssteuer.
5. Die Bereinigung allenfalls unverteuerter Gelder (Legacy Issue) muss politisch und bilateral gelöst werden. Die einmalige Abgeltung mit Amnestie- oder Strafcharakter wäre ergiebig, effizient und schnell.
6. Ein verbesserter Marktzugang ins Ausland würde den Export von Swissbanking erleichtern und Arbeitsplätze erhalten. Im Gegenzug könnte die Schweiz eine erweiterte Abgeltungssteuer anbieten.
7. Die Unterscheidung zwischen Betrug und Hinterziehung hat in der Schweiz eine langjährige Tradition. Eine Änderung der Unterscheidung ist im Moment meines Erachtens nicht dringlich.
8. Für alle Punkte vor allem ausschlaggebend: überlegt zu agieren,
  - Verhandlungspositionen nicht durch Aktionismus schwächen,
  - Kompromisse nicht als Eröffnungspositionierung vorschlagen,
  - die Unterhändler machen lassen – nicht unnötig breit kommunizieren,
  - mehr stille Diplomatie und weniger hektische Politik des populistischen Opportunismus.

## 2. Schlüsselfaktor: Exzellenz

Ich schätze, dass unsere 48'000 Mitarbeitenden jährlich gegen 200 Millionen individuelle Entscheide fällen. Diese können irgendwie positiv oder negativ ausfallen. Entscheide, die neue Risiken oder Chancen eröffnen oder einen Reputationseffekt auslösen. Dies sind 100'000 Entscheide pro Arbeitsstunde. Nur schon deshalb muss delegierte Exzellenz unser stetiges Ziel sein. Unser Umfeld ist zu kompetitiv, als dass wir nicht exzellent sein wollen.

Die folgenden Beobachtungen gelten allesamt auch für den Standort Schweiz:

- Nur Mittelmass führt zu Mittelmässigkeit.
- Mittelmässigkeit ist dem Durchschnitt verpflichtet.
- Mittelmässigkeit ist keine Gewissheit für Zukunftsfähigkeit.
- Und Mittelmässigkeit ist kein Garant für künftiges Wachstum und für die Sicherung unserer Sozialwerke.

Einmal im Strudel der Mittelmässigkeit oder gar des Niedergangs wird ein Entrinnen im globalen Konkurrenzkampf höchst problematisch, ja unmöglich. Ich zitiere Oscar Wilde: „Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Aussergewöhnliche ihren Wert.“

Viele unserer Mitarbeitenden verfügen über ausserordentliche Kompetenzen und haben insbesondere in der Krise einen hervorragenden Einsatz gezeigt.

Unsere Aus- und Weiterbildung entwickelt sich zunehmend zum grossen Erfolgsfaktor. Wir verfügen über 1200 Ausbildungsplätze in der Schweiz. Wir stellen jährlich 1000 Hochschulabsolventen weltweit ein. Die Credit Suisse organisiert 5000 Kurse an 70'000 Ausbildungstagen pro Jahr. Gegen eine halbe Million Computer-unterstützte Kurse wurden 2009 genutzt. Die Credit Suisse war die erste Bank in der Schweiz, die 2004 ihre eigene Business School mit einem anerkannten Bachelor-Abschluss einführte. Wir unterstützen die Hochschulbildung im Finanzbereich massgeblich über das Swiss Finance Institute – als Beitrag zum Denkplatz.

Wo wäre der Finanzplatz Schweiz ohne intensive und international ausgerichtete Aus- und Weiterbildung und Erfahrungsvermittlung bei Grossbanken? Was wäre die Situation bei Drittbanken ohne die Deckung ihres Bedarfs von qualifiziertem Management und Spezialisten über die Grossbanken?

Zum Exzellenz-Postulat gehört auch die Qualität unserer Informationstechnologie. Ohne exzellente IT-Infrastruktur würde die Bank sehr schnell stillgelegt. Die durchschnittliche Verfügbarkeit der Systeme beträgt über 99,9%. Die weltweit 12'000 IT-Angestellten entwickeln und unterhalten 5000 verschiedene Anwendungen. Der von uns verwaltete Datenbestand würde – auf CDs gebrannt – einen Turm von 14 km Höhe darstellen. Unsere IT verfügt über hohe Sicherheitsstandards, die regelmässig überprüft und angepasst werden. Unsere IT-Aktivität ist sehr angesehen und attraktiv für Spezialisten: mit Passion für Präzision.

Ein entscheidender Teil von Exzellenz ist unsere Reaktionsfähigkeit und unser Reaktionswille: Geschäftsmodell, Struktur, Prozesse und IT-Systeme sind auch darauf ausgerichtet. Reaktionsfähigkeit war und ist die wichtigste Voraussetzung zur Bewältigung von Krisen und zur Ergreifung von zukünftigen Chancen. Reaktionsfähigkeit gepaart mit Einsicht, Weitsicht und Disziplin der Führung. Diese Reaktionsfähigkeit erlaubte die schnelle Anpassung unseres Risikoprofils und unserer weltweiten Aktivitäten während und nach der grössten Krise in 100 Jahren. Innert Monaten waren wir massiv erneuert: risikoreduziert, ertrags- und risikodiversifiziert, stärker kundenorientiert, kapitaloptimierter und kapitalstark.

### **3. Schlüsselfaktor: Reputationsmanagement**

Unsere Vision ist einfach, aber höchst anforderungsreich: Wir wollen zur angesehensten Bank vorrücken. Höchstes Ansehen heisst: unsere Reputation und deren Schutz in den Mittelpunkt setzen. Ohne Vertrauen und Sicherheit keine Bank. Nur Vertrauen schafft positives Handeln und Kundenakzeptanz.

Gute Reputation beruht auf einer Vielzahl von Elementen, Wahrnehmungen, Emotionen und Erwartungen. Reputation ist unsere Marke und Akzeptanz bei Ihnen, unseren Kunden und Angestellten. Deshalb ist für uns das Reputationsrisiko eines der ganz grossen Risiken. Deshalb erachten wir nachhaltige Gewinne als primäre Basis für unsere Reputation. Deshalb haben wir schon 1999 als eine der ersten Banken einen Code of Conduct eingeführt – ein Dokument in 19 Sprachen mit professionellen und ethischen Verhaltensgrundsätzen. Deshalb haben wir vor fünf Jahren mit der Einführung von detaillierten Compliance-Manuals für unsere Kundenberater begonnen – und dies vor anderen. Heute sind es über 100. Deshalb nehmen wir eine umfassende Unternehmensverantwortung ernst – mit all unseren Beiträgen in sozialen, kulturellen und edukativen Bereichen. Deshalb sind wir uns auch unserer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst.

Zur Reputation gehört eine Vertrauen schaffende Kapitalstruktur. Wir unterstützen konservative Kapitalerfordernisse im internationalen Vergleich. Wir wissen um die grosse Verantwortung, ohne Staatsunterstützung erfolgreich zu bleiben. Dies bei aller konstruktiven Einstellung zum Staat.

Ich habe bisher in meiner Rede vor allem die Bedeutung der Credit Suisse und unserer Mitarbeitenden gewürdigt. Das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch wir Fehler gemacht haben. Doch haben wir über Jahrzehnte diese Fehler stets aus eigener Kraft korrigiert. So haben wir die extremste Finanzsituation seit 100 Jahren aus eigener Kraft überstanden. In aller Bescheidenheit: Seit 1856 hat die Credit Suisse rund 40 weltweite, externe und interne Krisen selber gemeistert - ohne jede Staatshilfe in 154 Jahren.

Zudem haben wir seit unserer Gründung eine jährliche – wenn auch hie und da eher geringe – Dividende bezahlt.

All dies dank unternehmerischer Tradition – mit Proportionalität der Risikonahmen, Risikodiversifikation und langfristiger Orientierung, Krisenvorbereitung sowie Reaktionsfähigkeit und Zugang zu privatem Kapital. Ein solches Erbe verpflichtet in hohem Mass. Ich bin mir dieser Verantwortung bewusst – im 7-mal-24-Stunden-Takt.

*Frage an Sie: Was wiegt schwerer für mich: Das Erbe seit 1856 oder allenfalls eine neue Bilanzverhältniszahl?*

Wir gehen nicht zusätzliche Risiken ein in der Annahme, im Krisenfall Staatshilfe zu erhalten. Im Gegenteil: Wir meiden exzessive Risiken, um niemals auf staatliche Unterstützung angewiesen zu sein. Der sogenannte „Moral Hazard“ wirkt bei uns umgekehrt als von vielen Theoretikern angenommen: Die Furcht vor staatlichen Spezialinterventionen wird bei uns zum „Moral Support“.

Eine wesentliche Stärke während der Krise war die intensive, zeitnahe und konstruktive Kommunikation der oberen Führungsgremien. Die Credit Suisse gilt heute unter Analysten als Vorreiterin in Bezug auf Transparenz der Bilanz – speziell der Risikosituation – und des Vergütungssystems.

Konstruktive Beziehungen mit unseren Bankbehörden sind Teil unseres Reputationsmanagements. Fast an jedem zweiten Arbeitstag findet eine Sitzung zwischen Behörden und unserem Management statt – und dies allein in der Schweiz. Hinzu kommen unsere Kontakte mit rund 100 anderen Regulatoren weltweit.

Wer behauptet, die Credit Suisse hätte keine Erkenntnisse aus der Krise gezogen hat, ist unfair oder irrt oder beides trifft zu. Die hiesigen Regulatoren und Grossbanken haben einen Vorsprung von ein bis zwei Jahren gegenüber dem Ausland. Unsere pragmatische Meinung ist übrigens im Ausland sehr geschätzt. Wir sind extrem gefordert: Das Portfolio der neuen Lösungsansätze ist enorm – zusätzlich zu den bestehenden Vorschriften. Dazu kommen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Schutz der Privatsphäre sowie dem neuen Aktienrecht. Die Konsequenzen und Nebenwirkungen all der kumulativen Lösungsansätze sind noch unklar. Ein Regulativsturm ist im Anzug – und könnte zum *neuen* Grossrisiko werden.

*Frage an Sie: Was sagt Ihnen Ihre Lebenserfahrung bei „zu viel auf einmal“?*

Blinder Glaube an die Sicherheit von Vorschriften ist ebenso gefährlich wie blinder Glaube an vermeintlich sichere Risikomodelle. Die zukünftige Verantwortung unserer Politiker und Regulatoren nimmt dramatisch zu. Ihr Denken und Handeln in einem grösseren Zusammenhang wird zum Muss – alles mit einer gewissen Distanz. Falls nicht, verliert der Finanzplatz und Standort Schweiz.

Ich mache mir Sorgen um den Standort Schweiz ganz generell. Dies, falls wir Regeln einführen, die das Wachstum hemmen und für unsere Wirtschaft wichtige Entwicklungen blockieren. Je schwerfälliger unser staatlicher Prozess und je schwächer unsere Verhandlungsposition als kleiner Staat, umso grösser muss Freiraum und Reaktionsfähigkeit der privaten Wirtschaft sein: gescheiter, rascher, besser. Weltoffenheit, nicht Abgeschlossenheit hat unseren wirtschaftlichen Erfolg und attraktiven Sozialstaat ermöglicht. Vergessen wir nicht: Die Schweiz hängt direkt zu ca. 50% vom Ausland ab. Zudem – auch Beschäftigte bei binnenorientierten Firmen profitieren von dieser Internationalität und Offenheit.

Abschottung dagegen führt zu Selbstgerechtigkeit, Wohlstandsverlust, Fatalismus und letztlich zu Pessimismus. Ich vertraue nach wie vor den helvetischen Tugenden: gesunder Menschenverstand geprägt von unserer DNA als Bergler und Bauern:

- Guter Arbeitsethos, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Geschickte Offenheit – auch bei einer gesunden Portion Skepsis
- Pragmatismus
- und Professionalität

Unsere konstruktive Einstellung gegenüber dem neuen Regulativ-Umfeld orientiert sich an vier Parametern:

1. Emotionen, selektive Wahrnehmung und blinder Populismus führen nicht zu weitsichtigen Lösungen. Eine gewisse Distanz und Common Sense sind dringlich. Wir sind uns der systemischen Verantwortung bewusst. Die Lösung des systemischen Risikos für die Schweiz kann nicht *eine* Massnahme sein, sondern muss ein Paket von abgestimmten Massnahmen sein – national und international abgestimmt.
2. Wir arbeiten intensiv an Verbesserungen der internen Strukturen, Systeme und Prozesse. Wir akzeptieren professionelle, pragmatische, vor allem bessere Regulative. Dies selbst mit konservativerer Ausgestaltung im Vergleich zur internationalen Konkurrenz, solange dies zu keiner relevanten Wettbewerbsverzerrung führt. Wir arbeiten eng mit Gremien an Lösungen, die ein zukunftsträchtiges Geschäftsmodell ermöglichen. Eine internationale Konkurrenzfähigkeit aus der Schweiz heraus muss im Interesse aller möglich sein.
3. Unser bester Beitrag zur Systemsicherheit ist nachhaltige Profitabilität – mit Diversifikation von Erträgen und Risiken (Produkte, Geografie, Logistik, Talente). Ich behaupte: Die Schweiz braucht grosse Banken mit weltweiter Expertise, um langfristig als führendes Finanzzentrum zu gelten. All dies unterstützt den Standort Schweiz in grossem Ausmass.
4. Unsere Verantwortung ist nicht beschränkt auf jene gegenüber den Regulatoren und der Allgemeinheit. Wir haben eine grosse Verantwortung gegenüber Kunden, Angestellten und Aktionären – vor allem eine Treuepflicht. Letztlich sind wir vor allem verantwortlich gegenüber Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären. Ohne Zugang zu Ihrem Risikokapital geht gar nichts – die Regulatoren müssten sich dessen sehr bewusst sein.

Ich komme zum Schluss. Unsere Reputation hängt am Ende von unserer Unternehmenskultur ab. Letztlich sind Strukturen, Prozesse und Entscheide geprägt von der Integrität und dem Engagement des Managements. Entscheide sind geprägt von den Instinkten, der Energie und Professionalität unserer Angestellten. Und letztlich sind Entscheide Ausfluss der Teamfähigkeit, Disziplin und des Respekts für das Individuum.

Es ist die Kultur einer Unternehmung, die letztlich auch über den wichtigsten Beitrag zur Stabilität des Systems entscheidet. Ich behaupte, dass die erwähnten Werte für die Krisenbewältigung kritisch waren – gepaart mit der Fähigkeit und dem Willen zu unbeliebten Entscheiden und deren Durchsetzung. Dies gilt es zu erhalten.

Ich gebe gerne zu: Integrität, Engagement, Disziplin und Professionalität der Führungsmannschaft sind für mich eine grosse Quelle der persönlichen Motivation und Inspiration. Wir von der Credit Suisse wollen zur angesehensten Bank avancieren – dank zukunftsorientiertem Geschäftsmodell, Exzellenz und Reputation. Sehr ambitiös, aber unser Erbe verpflichtet.

Die Zeit eilt, unsere Ziele sind klar: Wir stellen einen tragenden Pfeiler der Schweizer Wirtschaft dar. Wir spielen eine anerkannte Rolle im internationalen Markt. Wir wollen die starke „Marke Schweiz“ und die anerkannte Marke „Credit Suisse“ weltweit würdig vertreten. Für die Marke „Credit Suisse“ und das „Swiss Banking“ bestehen grosse Chancen – mit der Schweiz als sicherer Hafen der Stabilität in einem unsicheren Umfeld.

Unser Weg ist oft schwierig, komplex, manchmal irritierend und ermüdend – aber wir erholen uns schnell. Ich bin stolz auf unsere Führungsmannschaft und auf unsere Mitarbeitenden, die im Tagesgeschäft Grosseinsatz leisten. Ihnen allen gebührt unser Dank.

Während meines Referats wurden über 50'000 Entscheide im Tagesgeschäft getroffen – viele hervorragend, die allermeisten gut, wenige so-so. Wir streben eine betontere Kultur des gesunden Stolzes und der Identifikation unserer Mitarbeitenden mit der Credit Suisse an. Wir wollen zu den langfristigen Gewinnern gehören – stets respektvoll und nie überheblich.

Ich schliesse mit einem letzten grundsätzlichen Satz: Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, wir wollen gewinnen zu Ihrem Wohl – und dies nachhaltig.

\*\*\*