

Unternehmensprofil 2010



Unternehmensprofil

Das Unternehmensprofil gibt einen umfassenden Einblick in die Aktivitäten der Bank anhand von konkreten Geschichten aus allen Divisionen, Regionen und Funktionen. Zudem fasst die integrierte Broschüre «Geschäftsjahr 2010» das Finanzergebnis zusammen.

Zum Titelbild Jeans Wang arbeitet bei der Credit Suisse in Hongkong im Equity Capital Markets Team der Investmentbank. Diese beispielhafte Geschichte zur Credit Suisse Region Asia Pacific über den weltweiten Wachstumsmotor Asien finden Sie auf Seite 24. Alle Titelbilder der verschiedenen Publikationen zeigen Mitarbeitende der Credit Suisse, die in einer der Geschichten des Unternehmensprofils eine prägende Rolle spielen.



Bericht Unternehmerische Verantwortung und Chronicle

Der Bericht Unternehmerische Verantwortung zeigt detailliert auf, wie die Credit Suisse im Bankgeschäft ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wahrnimmt. Diese Publikation wird durch einen Online-Chronicle multimedial ergänzt, der Berichte, Videos und Bildergalerien zu unseren internationalen Projekten und Initiativen umfasst.

→ www.credit-suisse.com/chronicle/de/



Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht enthält eine detaillierte Darstellung des Jahresabschlusses der Bank, der Unternehmensstruktur, der Corporate Governance, der Vergütungspraxis, der Treasury und des Risikomanagements sowie eine ausführliche Analyse des Betriebs- und Finanzergebnisses.



PDF-Version (d/e) unter
→ www.credit-suisse.com/fakten

< Zahlen und
Fakten
Broschüre
2010

Unternehmensprofil

2010



Brady W. Dougan, CEO (links), und Hans-Ulrich Doerig, Präsident des Verwaltungsrats.

Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO

Sehr geehrte Aktionäre, Kunden und Mitarbeitende

2010 hat die Credit Suisse in vielfacher Hinsicht grosse Fortschritte erzielt. Angesichts der volatilen Märkte erreichten wir ein solides Ergebnis und gewannen in allen Geschäftsbereichen weitere Marktanteile hinzu. Drei Faktoren waren dafür ausschlaggebend: das Vertrauen und die Loyalität unserer Kunden, unsere bewährte, langfristig ausgerichtete Geschäftsstrategie sowie die Qualifikation, die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeitenden. In unserem Schweizer Heimmarkt wie auch in allen wichtigen Finanzplätzen weltweit haben unsere Mitarbeitenden unseren Kunden, abgestimmt auf deren immer komplexere Bedürfnisse, erstklassige Lösungen angeboten. Das Unternehmensprofil 2010 bietet Ihnen nicht nur einen Überblick über unser Finanzergebnis und unsere Strategie, sondern verleiht unserem Unternehmen auch ein Gesicht. Es werden darin einzelne Mitarbeitende vorgestellt, deren Beispiel zeigt, wie unsere 50 000 Mitarbeitenden rund um den Globus unsere Kunden voranbringen.

Ergebnisse und strategische Fortschritte im Geschäftsjahr 2010

Unser integriertes Geschäftsmodell mit seinem ausgewogenen Mix der Ertragsquellen kam uns im vergangenen Jahr zugute. Wir blieben gut kapitalisiert, steigerten unsere Marktanteile in allen Geschäftsbereichen und erzielten stabile Erträge. Wir verbuchten einen Reingewinn von CHF 5,1 Milliarden und Netto-Neugelder von CHF 69,0 Milliarden. Unsere Eigenkapitalrendite lag bei 14,4 Prozent, damit waren wir führend im Branchenvergleich. Angesichts dieses Ergebnisses wird der Verwaltungsrat für das Geschäftsjahr 2010 eine steuerbegünstigte Ausschüttung aus Reserven von Kapitaleinlagen von CHF 1.30 pro Aktie beantragen.

Um den sich ständig ändernden Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden, investierte unsere Division Private Banking 2010 in das internationale Wachstum und baute ihr Onshore-Geschäft weiter aus – insbesondere in den aufstrebenden Schwellenmärkten. In der Schweiz entwickelten wir unser Geschäft durch gezielte Wachstumsinitiativen weiter und gewannen in den meisten Kundensegmenten Marktanteile hinzu. Unser Erfolg lässt sich unter anderem an einem Netto-Neugeldzufluss von CHF 37,0 Milliarden im internationalen Geschäft sowie an Netto-Neugeldern von CHF 17,6 Milliarden im Schweizer Geschäft messen. Im Investment Banking verzeichneten wir eine erfreuliche Kundendynamik sowie Marktanteilgewinne und erzielten im

Emissions- und Beratungsgeschäft ein nahezu rekordhohes Ergebnis. Darüber hinaus passten wir den Geschäftsbereich weiter an das veränderte regulatorische Umfeld an. Gemäss Marktdaten nahmen wir im letzten Jahr für unsere Kunden weltweit USD 258 Milliarden Fremdkapital und USD 46 Milliarden Eigenkapital auf. Ausserdem führten wir Fusionen und Übernahmen im Gesamtwert von USD 352 Milliarden sowie 76 Börsengänge durch. Im Asset Management erzielten wir erfreuliche Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie, die auf unsere Hauptstärken in den Bereichen alternative Anlagen, aufstrebende Schwellenmärkte und Asset Allocation sowie auf die Schweizer Plattform ausgerichtet ist. Wir verzeichneten im sechsten Quartal in Folge einen positiven Vermögenszufluss.

Aufbau eines robusteren Finanzsystems

Das vergangene Jahr stand für den gesamten Finanzsektor im Zeichen der Anpassung an ein neues regulatorisches Umfeld. Im September stellte der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht das Basel-III-Regelwerk vor, das neue Kapitalanforderungen zur Stärkung des globalen Bankensektors umfasst. Im November sprachen sich die G-20-Staaten für Basel III aus und bekräftigten damit auch den Standpunkt, dass kein Finanzinstitut zu gross oder zu vernetzt ist, um scheitern zu können.

In der Schweiz, unserem Heimmarkt, befasste sich die vom Schweizer Bundesrat ernannte Expertenkommission mit der «Too big to fail»-Problematik im Zusammenhang mit den Schweizer Grossbanken. Die Credit Suisse beteiligte sich aktiv an diesen Diskussionen und sprach sich für das Konzept des bedingten Wandlungskapitals aus – eine Form von Fremdkapital, das in Krisenzeiten in Eigenkapital umgewandelt wird, beispielsweise wenn eine Bank Verluste erleidet, die ihr Eigenkapital massiv schwächen. Die im Oktober 2010 vorgelegten Empfehlungen sind zwar hart, aber ausgewogen und umfassen Kernmassnahmen in den Bereichen Eigenmittelanforderungen und Liquiditätsvorschriften, so unter anderem zusätzliche Kapitalpuffer in Form von bedingten Wandelanleihen mit hohem Trigger. Im Februar 2011 gab die Credit Suisse zwei Kapitalmassnahmen bekannt und brachte bereits mehr als 70 Prozent ihres maximalen Emissionsvolumens an bedingten Wandelanleihen mit hohem Trigger auf, das gemäss der vorgeschlagenen Schweizer «Too big to fail»-Regulierung erforderlich ist. Damit liegt die Credit Suisse bei der Erfüllung der neuen Kapitalanforderungen bis 2019 deutlich vor dem Zeitplan.

Strategische Prioritäten 2011

Unser Ziel ist es, eine der weltweit angesehensten Banken zu werden. Deshalb ist es zwingend, dass wir unser Geschäft in Einklang mit allen geltenden Gesetzen, Vorschriften und internen Richtlinien führen. Wir wollen in allen Geschäftsbereichen die höchsten Standards für Integrität sowie aufsichtsrechtliche Regeln einhalten und haben deshalb in den letzten Jahren ein umfassendes Regelwerk für die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit eingeführt. Wir sind überzeugt, dass wir über eine starke Kontrollkultur verfügen, sodass

wir auch in Zukunft für alle unsere Kunden ein vertrauenswürdiger Finanzpartner bleiben. Auf diesem Fundament können wir 2011 aufbauen und wir konzentrieren uns weiterhin auf die Verbesserung unseres Kundenfokus, die Förderung der divisions- und regionenübergreifenden Zusammenarbeit und die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von hoch qualifizierten Mitarbeitenden. Gleichzeitig messen wir einem konservativen Regelwerk zur Steuerung unseres Kapitals, unserer Liquidität und unseres Risikos grösste Bedeutung zu und streben nach hoher Effizienz, ohne dass jedoch dabei unser Wachstum oder unsere Reputation beeinträchtigt werden.

Auch unter schwierigsten Marktbedingungen können wir profitabel und erfolgreich arbeiten, wenn wir uns auf diese Prioritäten konzentrieren. Wir sind uns aber auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, die über das Bankgeschäft hinausgeht. Die Übernahme von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung ist für unseren langfristigen Erfolg entscheidend. Deshalb sind wir bestrebt, diese unternehmerische Verantwortung in unsere Tätigkeit zu integrieren.

Gut positioniert im neuen Geschäftsumfeld

Wir verfügen über eine Strategie und ein Geschäftsmodell, die optimal auf das neue Marktumfeld abgestimmt sind. Unsere Bilanz ist stark; wir verfügen über eine solide Kapitalbasis und haben transparent kommuniziert, wie wir die neuen regulatorischen Anforderungen erfüllen wollen. Damit haben wir eine hervorragende Ausgangslage, um auch in einem veränderten Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein. Wir sind überzeugt, dass wir für unsere Kunden, Investoren, Mitarbeitenden und für die Gesellschaften, in denen wir aktiv sind, weiterhin nachhaltige Werte schaffen werden.

Zum Schluss danken wir allen unseren Mitarbeitenden auf sämtlichen Hierarchiestufen unseres Unternehmens für ihr Engagement und ihren eindrücklichen Beitrag zu unserem Geschäftserfolg. Wir bedanken uns ferner bei den Mitgliedern unseres Verwaltungsrats für die sehr gute Zusammenarbeit im vergangenen Jahr.

Freundliche Grüsse

H. U. Doerig 

Hans-Ulrich Doerig Brady W. Dougan
März 2011

Inhalt

- 2 **Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO**
Hans-Ulrich Doerig und Brady W. Dougan
- Schweiz**
- 8 **Dem Heimmarkt tief verbunden**
Drei Beispiele dafür, wie die Bank die Bedürfnisse all ihrer Kunden in der Schweiz abdecken kann.
- Private Banking**
- 14 **Die ganze Bandbreite an Lösungen**
So profitieren vermögende Kunden von unserer integrierten Bank und unserer globalen Präsenz.
- Risk Management**
- 18 **Potenzielle Risiken möglichst früh orten**
Der Dominoeffekt – wie sich die Probleme eines einzelnen Landes zu einer Währungskrise ausweiten.
- Asia Pacific**
- 24 **Treibstoff für die Wachstumsmotoren der Welt**
Das rapide Wachstum der Region Asia Pacific schafft Nachfrage nach umfassenden Finanzdienstleistungen.
- Talent, Branding and Communications**
- 30 **Der globale Kampf um die Talente**
Talente werden rarer – angesichts der demografischen Entwicklungen geht die Bank aktiv vor.
- Investment Banking**
- 38 **Zu Hause in den Emerging Markets**
Globale Akteure aus den Schwellenländern und ihre Rolle in der Weltwirtschaft.

Broschüre – Geschäftsjahr 2010 (Seite 37)

- 2 **Jahresrückblick 2010**
- 4 **Zusammenfassung des Geschäftsergebnisses**
- 9 **Konsolidierte Erfolgsrechnung**
- 12 **Verwaltungsrat und Geschäftsleitung**
- 16 **Corporate Governance**
- 18 **Strategie**
- 20 **Konsolidierte Erfolgsrechnung**
- 22 **Aktien-Daten**



Americas

44 **Advokaten für unsere Kunden**

Regionenübergreifende und weltumspannende Partnerschaften im Dienste unserer Kunden.

Finance

50 **Sicherheit als oberste Maxime**

Das Treasury Management überwacht die Liquidität der Bank und sorgt für eine solide Finanzierungsstruktur.

Europe, Middle East and Africa

54 **Die Motoren der Integration**

Divisionsübergreifende Zusammenarbeit verschafft lokalen Kunden Zugang zum gesamten Angebot der Bank.

General Counsel

60 **Allen Gesetzen und Vorschriften gerecht werden**

Unsere höchste Priorität: grenzüberschreitende Compliance.

Asset Management

64 **Neue Partnerschaft im Bereich alternative Anlagen**

Erfolg zieht Erfolg an, wie das Geschäft mit York Capital belegt.

Informationstechnologie

68 **Datenströme in effiziente Bahnen lenken**

Die IT-Landschaft der Bank ist auf Innovation und Effizienzsteigerung ausgerichtet.

Schweiz

Dem Heim- markt tief verbunden

Die Credit Suisse fühlt sich der Schweiz tief verbunden. Sie beschäftigt hier über 20000 Mitarbeitende und bedient rund 2 Millionen Privat- und 100000 Firmenkunden. Drei Beispiele aus der Romandie zeigen, wie die Bank dank ihrer landesweiten Präsenz und des vielfältigen Dienstleistungsangebots die Bedürfnisse der Kunden abdecken kann.



Wer die Geschäftsstelle der Credit Suisse an der Place de la Paix im waadtländischen Städtchen Montreux betritt, wird von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter freundlich empfangen – vielleicht von Jean-Marc Perrier, der dort als sogenannter Floor Manager arbeitet. Er übernimmt damit sozusagen eine Gastgeberfunktion. Dabei klärt er ab, was genau die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden sind, und in vielen Fällen kann er gleich selbst weiterhelfen, ansonsten stehen ihm zahlreiche Spezialisten in der Bank zur Seite.

Dieses Empfangskonzept führte die Credit Suisse vor rund fünf Jahren sukzessive in ihren grösseren Filialen in der Schweiz ein. Es hat zum Ziel, noch besser und gezielter auf die Wünsche der Kunden einzugehen. Das ist insofern relevant, als täglich etwa 34 000 Personen eine Geschäftsstelle der Credit Suisse in der Schweiz aufsuchen. Der Floor Manager schafft den ersten Kontakt zwischen der eintretenden Person und der Bank. Von ihm hängt es also ab, ob der erste Eindruck bei den Kunden positiv ausfällt. Oder anders formuliert: Vorbei sind die Zeiten, als man sich beim Betreten einer Bank in eine anonyme Schlange vor einem Schalter einreichte.

Im Cash Service, wie der gesamte Empfangsbereich einer Geschäftsstelle heute heisst, hat Jean-Marc Perrier als Leiter einen vielseitigen Job. Neben der eigentlichen Empfangsfunktion ist der Romand zuständig für das reibungslose Funktionieren der Geldautomaten und unterstützt Kundinnen und Kunden bei der Abwicklung verschiedener Bankdienstleistungen wie etwa dem Eröffnen von neuen Konten.

Jean-Marc Perriers Job, den er seit nunmehr zwei Jahren ausübt, ist das pure Gegenteil dessen, was er früher machte. Nach einer Banklehre stieg er in den Bereich Electronic Banking ein und war damit an der Spitze neuer Entwicklungen, die heute im Bankgeschäft selbstverständlich sind. Für Jean-Marc Perrier war es eine willkommene Umstellung, nach einigen Jahren in den Cash Service zu wechseln und so in direkten

Kontakt mit den Kunden zu gelangen. «Meine Arbeit ist wesentlich vielseitiger geworden», sagt er. Mit ihrem Empfangskonzept in den einzelnen Geschäftsstellen hat die Credit Suisse bereits vor Jahren eine Vorreiterrolle übernommen. Nicht nur hat sie zu diesem Zweck mehrere Hundert Millionen Franken in den Umbau und in die Modernisierung der Filialen in der Schweiz investiert, sondern dabei auch ihre Mitarbeitenden geschult. Heute sind sämtliche Floor Manager nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung zertifiziert. Und um künftig noch besser auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse in den Bereichen Compliance, Recht und Steuern eingehen zu können, sind 2012 weiterführende Lehrgänge im Bereich Serviceleistungen geplant.

Modernisierung der Schweizer Filialen

All diese Entwicklungen kommen nicht von ungefähr. Immerhin ist die Schweiz der Heimmarkt der Credit Suisse. Hierzulande sind mehr als 20 000 Mitarbeitende in unterschiedlichsten Bereichen tätig. Unseren rund 2 Millionen Privatkunden stehen 220 Filialen und Contact Centers zur Verfügung, in rund 40 Niederlassungen und Business Centers sind die Beschäftigten umfassend auf die Bedürfnisse kleiner und mittelgrosser Unternehmen ausgerichtet. Seit 2005 wurden über 90 Geschäftsstellen umgestaltet, bis 2013 sollen auch die restlichen Filialen modernisiert sein. Dabei werden die Bauaufträge bevorzugt an das lokale und regionale Gewerbe vergeben, das Mobiliar wird hauptsächlich von Schweizer Herstellern bezogen.

Mit dem Empfangs- und Gastgeberkonzept der Credit Suisse erhält das Bankgeschäft nicht nur eine höchst persönliche Note, sondern die Grossbank unterstreicht damit, welche Bedeutung sie der einheimischen Kundschaft beimisst und wie wichtig ihr die Kundennähe ist. Gerade in den letzten Jahren musste sich die Credit Suisse verschiedentlich den Vorwurf gefallen lassen, sie würde ihren Heimmarkt vernachlässigen.



«Im Bankgeschäft ist heute eine hohe Sozialkompetenz gefragt»: **Philippe Rapo**, KMU-Kundenberater in Yverdon und verantwortlich für 150 Firmenkunden.



«Dank des direkten Kundenkontakts ist meine Arbeit wesentlich vielseitiger geworden»: **Jean-Marc Perrier**, Leiter Cash Service in Montreux am Genfersee.



«Je nach Profil des einzelnen Kunden gehen wir ganz gezielt auf dessen Bedürfnisse ein»: **Nadia Cattai**, Relationship Manager für Premium Clients in Genf.

Heimmarkt Schweiz

Unser Heimmarkt ist die Schweiz. Hier sind wir eine der führenden Banken für Privatkunden, Unternehmen und institutionelle Kunden. Wir verfügen landesweit über 200 Geschäftsstellen und bieten eine umfassende Palette an Private-Banking-Dienstleistungen an. Zusätzlich offerieren wir unseren Schweizer Kundinnen und Kunden in Zusammenarbeit mit den Divisionen Investment Banking und Asset Management vielfältige Finanzdienstleistungen und Anlageprodukte.

Fortsetzung von Seite 9

Mit ihrer landesweiten Präsenz und der Vielfalt an Dienstleistungen beweist sie indessen das Gegenteil. Dank divisionsübergreifender Ressourcen ist die Credit Suisse zudem in der Lage, hochwertige Lösungen etwa für Unternehmer mit massgeschneiderten Angeboten für Privatkunden zu kombinieren. Die Romandie steht dabei stellvertretend für die ganze Schweiz und ist ein gutes Beispiel dafür, wie in einer Region den jeweiligen Kundenbedürfnissen entsprochen werden kann.

Firmenkunden profitieren von der integrierten Bank

In dem einstigen Industriestädtchen Yverdon am Neuenburgersee, heute als Bäderstadt Yverdon-les-Bains bekannt, präsentiert sich eine vielseitige und moderne KMU-Landschaft, zu der Philippe Rapo ein sehr enges Verhältnis hat. Nach seiner Lehre Ende der Siebzigerjahre bei der Schweizerischen Kreditanstalt (heute Credit Suisse) und diversen Auslandseinsätzen wechselte er in den Neunzigerjahren die Fronten. Während rund 15 Jahren arbeitete er bei verschiedenen Firmen in der Region als Finanzchef, bevor er zur Bank zurückkehrte und dort seither sein Know-how einbringt.

Für die Credit Suisse ist dies ein Glücksfall. Denn Philippe Rapo kennt die Bedürfnisse der KMU in der Region wie nur wenige. Er weiss auch, wo allenfalls die Schwachpunkte in einem Unternehmen liegen, kann dieses besser beraten und ihm mit gezielten Dienstleistungen der Credit Suisse enorm viel Mehrwert liefern. Ging es bis vor einigen Jahren vorwiegend um Firmenkredite, drehen sich heute viele Fragen und Bedürfnisse der Firmenkunden etwa um die adäquate Bewirtschaftung von Kapitalanlagen, um Leasing-Geschäfte, die Absicherung von Devisenpositionen, steuerliche Aspekte sowie Aspekte der Nachfolgeregelung, wie Philippe Rapo erklärt.

Er kennt sie dabei alle – die vielen Firmen in seinem Einzugsgebiet des Nord-Vaudois, das von Yverdon über Sainte-Croix bis nach Vallorbe und Echallens reicht. Solide Unterneh-

men, die in der mechanischen Industrie tätig sind, im Bauwesen oder die Hightech-Produkte herstellen. Hier in diesem Umfeld betätigt sich der Credit Suisse Mann und berät Firmen mit zehn Angestellten genauso wie mit mehreren Hundert Beschäftigten. Insgesamt bearbeitet Philippe Rapo ein Portfeuille von rund 150 Unternehmen. «Heute», sagt der Banker, «arbeitet ein Firmenkunde nicht mehr ausschliesslich mit einer einzigen Bank zusammen. Er unterhält mehrere Beziehungen. Er vergleicht dabei auch konsequent die Angebote und spielt die Banken bis zu einem gewissen Grad gegeneinander aus.» Die Credit Suisse habe dabei einen wesentlichen Vorteil. Als Grossbank sei sie imstande, sich mit einer ganzen Palette an Services von der Konkurrenz zu unterscheiden. «Das», sagt Philippe Rapo, «unterstreicht fraglos die Vorteile der integrierten Bank, die ihre ›Silos‹ – gemeint ist das rein divisionsgetriebene Denken – abgebaut hat und heute ganzheitliche Lösungen anbietet.»

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die meisten Schweizer KMU die jüngste Finanzkrise überaus gut überstanden haben und heute sogar gestärkt dastehen. Sie haben es verstanden, die Lehren aus den Erfahrungen der frühen Neunzigerjahre zu ziehen, als die Schweiz schon einmal in wirtschaftlichen Turbulenzen steckte. Dasselbe gilt auch für die Credit Suisse, die nach der schwerwiegenden Hypothekenkrise jener Zeit wesentlich vorsichtiger und zielgerichteter agiert. Das Bankgeschäft habe sich aber auch noch in manch anderer Hinsicht gewandelt, erklärt Philippe Rapo: «So ist heute eine höhere Sozialkompetenz gefragt.» Gemeint ist damit der Wille, der Kundschaft Vertrauen zu vermitteln und jene Themen anzusprechen, die ihr am Herzen liegen.

Diesem Ansinnen kann auch Nadia Cattai beipflichten, die innerhalb des Credit Suisse Konzerns für einen ganz anderen Bereich tätig ist als etwa Jean-Marc Perrier in Montreux oder Philippe Rapo in Yverdon. Im Prinzip arbeitet sie am entgegengesetzten Ende der Kundenwelt. Als Relationship Manager für Premium Clients betreut sie von Genf aus Privatpersonen mit Vermögen von mindestens CHF 50 Millionen. Die Ausgangslage mag zwar eine andere sein als im Firmen- und Retailgeschäft, die soziale Komponente – der Anspruch, eine enge Kundenbeziehung zu pflegen – ist letztlich jedoch dieselbe.

Enge Beziehungen zu Premium Clients

Nadia Cattai hat eine interessante Karriere innerhalb der Credit Suisse geschafft, die zeigt, wie vielseitig und abwechslungsreich das Bankwesen sein kann und dass sich dabei für engagierte Personen immer wieder neue Chancen auftun. Ihre Laufbahn begann vor mehr als 20 Jahren bei der Schweizerischen Kreditanstalt als Assistentin innerhalb der Vermögensverwaltung. Über die Jahre übernahm sie dank ihres grossen Einsatzes und ihres Lernwillens eine immer grössere Verant-

wortung im Private Banking. Es sei erstaunlich, wie sehr sich das Metier über die Jahre laufend gewandelt habe, erzählt sie. «Zu meinen Anfängen gab es noch keine Kundensegmentierung», so Nadia Cattai, «kam jemand zur Credit Suisse, wurde er nach bestem Wissen und Gewissen betreut.» Heute hingegen gehe man je nach Kundenprofil gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden ein, was sie als grossen Ansporn in ihrer täglichen Arbeit empfinde.

Seit fünf Jahren betreut sie sogenannte Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), also äusserst wohlhabende Personen, die ihre Vermögenswerte entweder selbst verwalten oder über ein sogenanntes Family Office, also eine spezialisierte Einrichtung, betreuen lassen. «Man hat es da in jeder Hinsicht mit Spezialisten zu tun», betont Nadia Cattai. Das macht den Job enorm anspruchsvoll und verlangt den jeweiligen Kundenberatern einiges ab.

Massgeschneiderte Lösungen dank Vernetzung

Wie in der KMU-Welt lassen sich auch im Umgang mit sehr wohlhabenden Privatpersonen Trends erkennen, die sich über die letzten Jahre etabliert haben: Heute sei die Kundschaft bestens informiert, stellt Nadia Cattai fest. «Die Kundinnen und Kunden wissen genau, was sie wollen und was nicht.» Sie seien sich auch der Kosten und Gebühren bewusst und liessen entsprechend den Wettbewerb spielen. Für Nadia Cattai steht jedoch ein anderer Aspekt im Zentrum ihrer Arbeit. «Heute», sagt sie, «suchen die Kundinnen und Kunden weniger reine Anlageempfehlungen. Vielmehr wollen sie mit jemandem ihre eigenen Einschätzungen abgleichen.» Mit anderen Worten, sie suchen kompetenten Rat, der nur auf der Basis eines engen Vertrauensverhältnisses seine Wirkung entfalten kann.

Die soziale Komponente spielt somit eine entscheidende Rolle und verdeutlicht, welche Verantwortung das Bankgewerbe zu tragen hat – ein Aspekt, der in den letzten Jahren vielleicht etwas zu kurz kam. Auf dieser Basis entstehen dann auch die Folgekontakte, die es erst ermöglichen, neue Kunden zu gewinnen. Auf einem Finanzplatz wie Genf, wo sich die Menschen seit Jahrhunderten aufgrund der einzigartigen Bankentradition einfinden, wird um jeden Kunden, jede Kundin gerungen. Dabei hat die Credit Suisse mit ihren vernetzten Dienstleistungen aus den verschiedenen Geschäftsbereichen sehr gute Karten, um die Kunden mit massgeschneiderten Leistungen zu überzeugen. //



Hans-Ulrich Meister Chief Executive Officer Credit Suisse Schweiz

Herr Meister, welche Rolle spielt die Schweiz innerhalb der Bank?

Die Credit Suisse ist als globale Bank fest verwurzelt in der Schweiz. Wir stehen Privaten und Unternehmen als Partner für sämtliche Bankdienstleistungen zur Seite und stärken den Unternehmensstandort und das Gewerbe in der Schweiz durch Sicherstellung von Liquidität und langfristigen Mitteln sowie durch internationale Zahlungs- und Abwicklungsprozesse. Zudem sind wir in unserem Heimmarkt Schweiz ein wichtiger Arbeitgeber, Auftraggeber und Einkäufer.

Welches waren die wichtigsten Entwicklungen im vergangenen Jahr?

Im Anlagegeschäft war die Kundschaft im vergangenen Jahr eher zurückhaltend, wir stellten eine gewisse Verunsicherung fest. Um unsere Kunden in ihren Anlageentscheiden noch besser zu unterstützen, haben wir den Fokus auf unseren strukturierten Beratungsprozess zusätzlich verstärkt. Dazu verwenden wir mit dem RiskAnalyzer ein neues Werkzeug, mit dessen Hilfe wir die individuelle Risikobereitschaft und -fähigkeit analysieren und das Portfolio bei Bedarf neu ausrichten können.

Wurden strategische Anpassungen vorgenommen?

Wir haben die Risiken im Investment Banking gesenkt und den Eigenhandel sehr stark zurückgefahren. Das wird künftig zu geringeren Ertragsschwankungen führen, limitiert aber auch das Gewinnpotenzial im Vergleich zu risikoreicheren Geschäftsmodellen. Das tiefere Risiko wird sich auszahlen.

Welchen Einfluss hat der Wandel des Bankgeheimnisses?

Klar ist: Unser Geschäftsmodell beruht nicht auf Steuervorteilen. Die Wahrung der Privatsphäre ist jedoch ein zentraler Pfeiler für einen zukunftsfähigen Finanzplatz Schweiz. Sie ist konsequent zu schützen, was aber keineswegs den Schutz von Steuerdelikten einschliesst. An allererster Stelle steht für uns als Bank, dass wir überall die geltenden Regeln und Gesetze einhalten.

Private Banking

Die ganze Bandbreite an Lösungen

Vermögende Kunden wollen umfassende Lösungen und globale Betreuung. Die Credit Suisse reagiert darauf mit der wegweisenden Kombination von integriertem Geschäftsmodell und internationaler Präsenz.

Die Palette an Dienstleistungen, die sehr vermögenden Personen zur Verfügung steht, beschränkt sich heute nicht mehr auf die traditionelle Vermögensverwaltung. Sie umfasst auch Dienstleistungen und Lösungen, die ursprünglich für Firmenkunden entwickelt worden sind, beispielsweise die Beratung und Abwicklung von Transaktionen am Kapitalmarkt sowie die Finanzierung ausgewählter Engagements. Andere Dienstleistungen für diesen Kundenkreis betreffen etwa die Beratung und Unterstützung im Zusammenhang mit Immobilien, Firmenbeteiligungen, philanthropischen Aktivitäten sowie Luxusgütern und Sammlerobjekten. Immer mehr Kunden haben heute mehrere verschiedene Wohnsitze und möchten darum auch auf der ganzen Welt vor Ort betreut werden.

Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) sind Kunden mit einem verfügbaren Vermögen von mindestens CHF 50 Millionen und stellen ein schnell wachsendes Segment dar. «Gerade in diesem Kundensegment sind die Bedürfnisse nach erhöhter Flexibilität und einer Betreuung, wie sie sonst bei institutionellen Kunden üblich ist, in den letzten Jahren markant gestiegen»,

erklärt Blake Shorthouse, verantwortlich für das UHNWI-Geschäft in der Region Europe, Middle East and Africa (EMEA).

Kunden profitieren substanziell davon, wenn Produkte und Dienstleistungen aus Private Banking, Asset Management und Investment Banking unter einem Dach vereint und koordiniert werden. Shorthouse weist darauf hin, dass die Credit Suisse dank dieses Ansatzes die Anforderungen ihrer Kunden äusserst zielgerichtet erfüllen könne. «Es wird immer deutlicher, dass sehr vermögende Kunden spezialisierte Lösungen brauchen, was wiederum zeigt, wie wichtig eine voll integrierte Bank ist», sagt er. Wenn es darum geht, Aufträge auszuführen und komplexe Dienstleistungen anzubieten, kann die Credit Suisse auf das gesamte bankweite Know-how zurückgreifen – eine ausgezeichnete Basis für Anschlussgeschäfte.

Gerade Private Banking und Investment Banking sind auf den ersten Blick sehr unterschiedliche Geschäftsfelder. Vermögensverwaltung, wie die Credit Suisse sie seit über 100 Jahren betreibt, konzentriert sich auf die langfristige Beziehung mit dem Kunden und zielt darauf ab, Lösungen zu erarbeiten, mit



Charles Hannant von Solution Partners am Flughafen Zürich. Er unterstützt anspruchsvolle Kunden in der wichtigen Anfangsphase des Beratungsprozesses.



Marianna Pomazkova arbeitet in Canary Wharf, London. Sie hilft Family Offices für UHNW-Kunden in der Region EMEA bei der Suche nach individuellen Lösungen.



Walter Berchtold

Chief Executive Officer Private Banking

Herr Berchtold, wie bewerten Sie die Aussichten für die Vermögensverwaltungsbranche?

Insgesamt bleiben sie attraktiv. Die Branche ist aber im Wandel. Das Marktumfeld ist anspruchsvoll, die Anforderungen an Regulierung und Compliance steigen stetig. Aber für die stärksten und vertrauenswürdigsten Vermögensverwalter mit einem wirklich globalen Angebot tun sich immer Chancen auf.

Sie glauben fest an die Kombination von Vermögensverwaltung und Investment Banking. Wieso?

Indem wir unsere Angebotspalette in der Vermögensverwaltung mit massgeschneiderten Lösungen aus dem Investment Banking und dem Asset Management kombinieren, können wir die hohen Ansprüche unserer vermögenden und sehr vermögenden Kunden erfüllen. Viele davon sind Unternehmer und investieren weltweit; sie haben daher Bedürfnisse, die weit über die reine Vermögensverwaltung hinausgehen.

Wieso ist eine solide globale Präsenz so wichtig für das Vermögensverwaltungsgeschäft der Credit Suisse?

Viele unserer Klienten leben und arbeiten an verschiedenen Orten. Sie wollen ihr Risiko geografisch diversifizieren, möchten ein globales Serviceangebot und eine breite Produktpalette. Um diese Bedürfnisse zu erfüllen, ist der richtige Mix zwischen On- und Offshore-Kapazitäten wichtig. Mit 23 internationalen Buchungsplattformen, die unser Schweizer Geschäft ergänzen, können wir die Kunden in der Schweiz und an unseren internationalen Standorten betreuen.

Wie ist es Ihrer Division gelungen, in den letzten drei Jahren fast CHF 150 Milliarden an Neugeldern anzuziehen?

Wir haben unsere Strategie über viele Jahre verfolgt und uns auf die Kundenbedürfnisse konzentriert. Dank unserer starken Werte und des Vertrauens unserer Kunden haben wir Erfolg. Aber der Schlüssel zum Erfolg sind unsere Mitarbeitenden. Um erfolgreiche, stabile und beständige Kundenbeziehungen zu gewährleisten, brauchen wir die Allerbesten.

Fortsetzung von Seite 14

denen persönliche finanzielle Ziele erreicht werden. Beim Investment Banking geht es eher darum, einzelne Transaktionen durchzuführen, wobei der Kunde dafür jeweils die Bank auswählt, die ihm das überzeugendste Angebot macht. Asset Management wiederum konzipiert Finanzprodukte, die sich je nach Ausgestaltung für private oder institutionelle Kunden eignen.

Das ist das klassische Bild von Private Banking, Investment Banking und Asset Management – drei sehr unabhängige Geschäftsfelder, die in unterschiedlichen Welten agieren. Trotzdem hat es die Credit Suisse geschafft, diese Aktivitäten näher zusammenzubringen, und die Bank kann heute ihre Stärken in den drei Disziplinen über einen einzigen Kontaktpunkt anbieten. «Unsere globale Plattform kombiniert dedizierte Beratungsmodelle, die modernsten Beratungsinstrumente und eine umfangreiche Lösungspalette. Das ist attraktiv für die Kunden, weil sie so alle Dienstleistungen aus einer Hand bekommen; und darüber hinaus erhalten talentierte Kundenberater so die Möglichkeit zu reüssieren», sagt Shorthouse.

Die richtige Lösung identifizieren

Damit ein solches Modell erfolgreich umgesetzt werden kann, ist es unabdingbar, dass der schnelle Zugang zu den richtigen Spezialisten, die für ein bestimmtes Problem eine massgeschneiderte Lösung erarbeiten können, gewährleistet ist. Hier kommt Solution Partners ins Spiel. Diese im Private Banking angesiedelte Abteilung kann eine breite Servicepalette für vermögende Kunden anbieten und setzt sich aus rund 100 erfahrenen Berufsleuten zusammen, die nicht nur das Private-Banking-Geschäft, sondern auch das Investment Banking und das Asset Management Business verstehen. Darüber hinaus wissen sie genau, wie sie sämtliche Möglichkeiten der Bank sowie auch allfällige externe Quellen zum Wohl der Kunden einsetzen können. John Zafiriou, der selbst einmal Investment Banker war, leitet diese Gruppe. Er hat ein klares Bild davon, was im Bereich anspruchsvollster Finanzierungen und komplexer Transaktionen alles möglich sein muss. «Unsere Kunden wissen, dass die Division Private Banking viel mehr bieten kann als herkömmliche Vermögensverwaltung», sagt er.

Kundenberater involvieren oft schon in einer frühen Phase des Beratungsprozesses ein Mitglied des Solution Partners Team, um dem Kunden Lösungsansätze mit Produkten und Dienstleistungen aller drei Divisionen der Credit Suisse präsentieren zu können. Charles Hannant, der eine solche Scharnierfunktion wahrnimmt, erklärt: «Das hat den Vorteil, dass die Kundschaft schon in einem frühen Stadium mit lösungsorientierten und praxiserprobten Spezialisten in Kontakt kommt.»

In einer späteren Phase kann es wichtig sein, rasch und effizient andere Spezialisten der Credit Suisse beiziehen zu können, um weiterführende Analysen zu tätigen und um so die Bedürfnisse des Kunden abdecken zu können. Zafiriou Team spielt

somit eine Schlüsselrolle im Gesamtkonzept der Kundenbetreuung, indem es jede Phase kompetent begleitet und die Kommunikation zwischen allen Beteiligten gewährleistet. «Schliesslich ist das der einzige Weg, individuelle und massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten, die ganz den Bedürfnissen unserer anspruchsvollen Privatkunden entsprechen», betont Zafiriou.

Die Ansprüche von Family Offices erfüllen

Family Offices, kleine bis mittelgrosse Einheiten, die das Vermögen einzelner oder mehrerer Familien verwalten, spielen ebenfalls eine grosse Rolle im heutigen Private Banking Business. Für diese Boutiquen arbeiten in der Regel frühere Finanz- und Bankfachleute, die die präzisen Vorstellungen und Bedürfnisse dieser Kundengruppe, die Dienstleistungen aus allen Bereichen der Bank erwartet, kennen. Geschickt gehandhabt, kann dieser Geschäftszweig für eine Bank wie die Credit Suisse ein wichtiger Ertragspfeiler werden. «Gerade in diesem Bereich kann sich ein Finanzinstitut mit seinen vielseitigen und individualisierten Leistungen profilieren», sagt Bernie Armstrong, der für das Family-Office-Geschäft der Credit Suisse in der Region EMEA zuständig ist. «Dass wir ausgewiesene Spezialisten aus dem eigenen Haus für die jeweiligen Bedürfnisse eines Family Office beiziehen können, ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil», sagt er. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Vergabe einzelner Mandate eines Family Office oftmals im Rahmen eines sogenannten Beauty Contest, also einer Ausmarchung zwischen sich konkurrenzierenden Finanzinstituten, erfolgt.

Eine Ansprechperson für das gesamte Bankangebot

«Ohne zu übertreiben, darf ich behaupten, dass Abteilungen wie die unsrige am meisten vom integrierten Ansatz profitieren», sagt Marianna Pomazkova, eine von Armstrongs Mitarbeiterinnen in London. Sie betreut mehrere Family Offices von UHNW-Kunden aus der EMEA-Region. «Den Kunden, die wir bei der Verwaltung ihrer Vermögen beraten, können wir so beispielsweise helfen, neue Geschäftspartner in anderen Ländern zu finden, oder wir können ihnen eine Absicherungslösung für ihre Währungsbestände anbieten», fügt sie hinzu. Der grosse Vorteil dabei sei, dass der Kunde stets ein und dieselbe Ansprechperson habe, die als Botschafterin für das Angebot der gesamten Bank fungiere.

Dank dieses Konzepts gelang es der Credit Suisse in den letzten Jahren im Bereich Family Office weltweit beträchtliche Marktanteile zu gewinnen. Mehr noch: In Asien hat die Credit Suisse erneut eine Vorreiterrolle übernommen, indem sie Ende 2010 in Singapur ein Zentrum für die Betreuung von Family Offices eröffnete, dies im Rahmen der Anstrengungen, die Dienstleistungen im Bereich Family Office sowie das Angebot für UHNW-Kunden zu vergrössern. Das Zentrum hilft Kunden bei der Gründung eines eigenen Family Office, indem es Netzwerk- und

Private Banking

Das Private Banking bietet vermögenden Privatkunden weltweit sowie Privat- und Geschäftskunden in der Schweiz umfassende Beratung und eine breite Palette an Lösungen im Bereich der Vermögensverwaltung an. Die Division betreut über zwei Millionen Kundinnen und Kunden weltweit und gehört damit zu den grössten globalen Anbietern.

Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet und die Klienten bei Vermögenstransfer, Anlagepolitik und Strukturfragen unterstützt.

Die Komplexität des globalen Bankgeschäfts bewältigen

Die Credit Suisse ist eines der ganz wenigen Finanzinstitute, denen es gelungen ist, Strukturen bereitzustellen, mit denen die hohen Ansprüche der globalen Private-Banking-Kundschaft erfüllt werden können. Während der jüngsten Markterschütterungen war die Bank in der Lage, weiterhin konsequent auf die attraktivsten Märkte und Kundensegmente zu fokussieren und damit die Grundlage für ein profitables Wachstum zu legen. Der integrierte Ansatz – kombiniert mit einer umfassenden internationalen Präsenz – schafft einen grossen Wettbewerbsvorteil.

Im Bereich Wealth Management Clients verfügt die Credit Suisse über 370 Geschäftsstandorte in 48 Ländern mit insgesamt 24 Buchungsplattformen. Weltweit beschäftigt sie zudem etwa 4200 Kundenberater. Mit diesem beeindruckenden Netzwerk kann die Bank ihren Klienten eine Kombination aus vor Ort am Kundendomizil (onshore) und ausserhalb des Domizillands (offshore) erbrachten Dienstleistungen anbieten. In diesem Modell ist die Zusammenarbeit mit dem Investment Banking und dem Asset Management von zentraler Bedeutung. Das Management der Credit Suisse ist davon überzeugt, dass eine erfolgreiche Private-Banking-Präsenz vor Ort nur dann möglich ist, wenn gleichzeitig Zugang zu den Kapitalmärkten in den entsprechenden geografischen Regionen angeboten werden kann.

Die Vorteile des Credit Suisse Geschäftsmodells sind für die Kunden spür- und quantifizierbar. 2010 erzielte die Credit Suisse dank der Synergien zwischen den drei Divisionen Erträge von insgesamt CHF 4,4 Milliarden. Dies ist ein deutliches Indiz dafür, dass ein integriertes Modell ein höchst erfolgreiches Konzept ist, das – sofern auch wirklich konsequent umgesetzt – in einer Welt des anhaltenden Wandels jedem Private-Banking-Kunden die passenden Lösungen bietet. //

Risk Management

Potenzielle Risiken möglichst früh orten



«Aus Sicht des Ökonomen war das Jahr 2010 sehr interessant. Vieles muss neu überlegt und debattiert werden»: **Oliver Adler**, Global Research, am Rheinfall in Neuhausen (Schweiz).

Das Risk Management der Credit Suisse soll potenzielle Risiken möglichst früh orten, im Falle einer Krise alle erdenklichen Szenarien durchspielen und mögliche Massnahmenpakete darstellen. Zwei Mitarbeiter des Risk-Management-Netzwerkes veranschaulichen ihre Arbeit anhand der Eurokrise im Jahr 2010.



«Für uns ist es absolut wesentlich, dass, wer nicht sicher ist, ob er ein Problem versteht, davon ausgeht, dass er es nicht versteht»:

Jan Przewozniak,
Risk Management, im
Hagenholz bei Zürich.

Risk Management

Das Risk Management umfasst die zentralen Funktionen Strategic Risk Management, Credit Risk Management, Risk Analytics and Reporting und Operational Risk Oversight. In enger Zusammenarbeit sorgen diese Funktionen für ein straffes Kontrollumfeld und stellen sicher, dass das Risikokapital umsichtig eingesetzt wird.

London, 22. Dezember 2010: Die Wolken hängen tief. Jan Przewozniak kommt wie jeden Tag um sieben Uhr morgens ins Büro. Sein Arbeitsplatz befindet sich im achten Stock des Credit Suisse Building am Cabot Square, im Herzen des Londoner Finanzdistrikts Canary Wharf. Mit seinen Strassenfluchten und Bürotürmen gleicht dieses Quartier nachts einer Geisterstadt und tagsüber einem Bienenstock: Jeden Morgen strömen gegen 100 000 Männer und Frauen hierher, um zu arbeiten. Das viele Licht aus ihren Büros flutet die neblige Luft und macht diesen nachtblauen Dezembermorgen taghell.

Jan Przewozniak arbeitet im Risk Management, einer unabhängigen Division der Credit Suisse, die die Vertriebs- und Handelsfunktionen regelmässig mit neusten Informationen und Einschätzungen aufdatiert und berät. Das erklärte Ziel heisst: Finanzkraft und Reputation der Credit Suisse zu schützen, damit sie als global tätiger Finanzkonzern gute Gewinne erzielen kann. In einer Industrie, in der das Risiko zum Kerngeschäft gehört, spielen die 1500 Mitarbeitenden dieser Division damit eine Schlüsselrolle.

Przewozniak kommt am Morgen so früh ins Büro, «um erst einmal darüber nachzudenken, was der Tag so bringt». Seinen Fokus richtet er auf das Kreditgeschäft der Credit Suisse in den Märkten Europa, Mittlerer Osten und Afrika, für die er die Gesamtverantwortung trägt. Er arbeitet sich durch diverse Listen mit Schlüsselzahlen – er nennt sie «Schnappschuss der aktuellen Situation».

Przewozniak selber umschreibt seine Aufgabe so: «Ich muss sicherstellen, dass Krisen die Credit Suisse nicht mitreissen.» Kein einfacher Job: Krisen gibt es in den verschiedenen Märkten aus unterschiedlichsten Gründen mit vielfältigen Auswirkungen. Allerdings: Sie kommen nicht über Nacht, sondern schleichen sich an. Erfahrung ist für diese Aufgabe Gold wert, Przewozniak hat viel davon: Der Mann ist seit 1978 im Geschäft. Zudem ist er ständig auf Draht, liest viel, hört viel, sichtet

Reports, gewichtet Fakten – und beurteilt dann für seine Chefs die Kreditrisiken der Credit Suisse: Werden Limiten eingehalten? Können Kredite gesprochen werden? Muss der Risikoappetit angepasst werden? Wo öffnen sich Chancen? Wo lauern Gefahren?

Am meisten zu tun hatte Przewozniak 2010 fraglos mit Europa: Das Jahr wird als Jahr der Eurokrise in die Annalen eingehen, in Przewozniaks persönliche Chronik sogar als «die schlimmste Krise ever». Dass er das sagt, überrascht doppelt: Erstens weil der gebürtige Pole schon so lange Banker ist und von der zweiten Ölkrise 1980 über das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 bis hin zur Finanzkrise 2008 schon manchen Tornado über die Finanzmärkte hat fegen sehen. Zweitens ist die Credit Suisse «ziemlich gut» (Przewozniak) durch die Eurokrise gekommen. Dass er sie dennoch als die schlimmste tituliert, erklärt er damit, dass es ihn erschreckt habe, «dass ein Problem eines einzelnen Landes zum Problem für die ganze EU wird». Und dann noch dazu eines so kleinen Landes wie Griechenland.

Herbst 2009

Im Herbst 2009 korrigiert die neue griechische Regierung die Zahlen für die Staatsverschuldung massiv nach oben. Die Ratingagentur Standard & Poors stuft die Kreditwürdigkeit Griechenlands herab. Ende 2009 kann der Staat auf den Finanzmärkten praktisch kein Geld mehr beschaffen. Die Schlagzeilen über Griechenland hatte Przewozniak fürs Erste rasch eingeordnet: Weil es ein kleines Land ist, ist dort das Engagement der Credit Suisse klein – so verlangt es einer der Grundsätze im Kreditgeschäft. «Grosses Land, grosse Kredite, kleines Land, kleine Kredite», erläutert Przewozniak das Prinzip, «Gleiches gilt auch für unser Geschäft mit Banken und Unternehmen.»

Auch beim Makroökonom Oliver Adler löste der Wirbel in Griechenland kaum etwas aus. Er arbeitet als Mitglied der Analyseabteilung eng mit dem Risk Management zusammen, allerdings im Uetlihof in Zürich. Dort leitet er innerhalb der Abteilung Global Research jenes Team, das für die Analyse der internationalen Volkswirtschaft zuständig ist. Darauf basierend entstehen die Prognosen für Wachstum, Inflation und Zinsen sowie Szenarien über den Verlauf der Krise und damit das Basisinfomaterial für die Anlageprozesse der Credit Suisse. «Im Herbst 2009 hat man bereits gesehen, dass die Zinsen in Griechenland steigen, aber Sorgen gemacht habe ich mir deshalb nicht», sagt Adler. Die Schlagzeilen eines drohenden Schuldenausfalls von Griechenland hielt er zum damaligen Zeitpunkt für übertrieben. Das Szenario Zahlungsausfall war bis dato schliesslich kein europäisches gewesen, sondern gehörte in ferne Länder wie Argentinien. «Als dann die Wahrheit über die Defizite herauskam, bin ich umgeschwenkt», sagt er.

Heute lautet eine seiner Kernfragen: «Kommt es zu einem Schuldenausfall von Griechenland oder nicht?»

Die aufkommende Angst vor der Staatspleite Griechenlands lässt den Euro abstürzen. In der Politik wie in der Finanzwelt kommt Hektik auf. Przewozniaks Truppe spielte Abwertungsszenarien durch, evaluierte, was eine Abwertung des Euros um 10, 20, 30 bis 50 Prozent für die grossen europäischen Banken für Folgen hätte und damit für die Credit Suisse. Auch wurden die Szenarien durchgespielt, in denen die bereits tiefen Zinsen noch weiter sinken und die Zentralbanken anfangen könnten, Liquidität einzuschiessen, um das Marktproblem zu lösen. Für jedes Szenario gibt es Modelle, für jedes Modell ein Rechenprogramm und am Ende des Prozederes ein Resultat schwarz auf weiss. «Die Herausforderung ist dann die Debatte über die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens», sagt Przewozniak, der seine 32 Jahre Erfahrung in die Waagschale legen kann.

Im Fall von Griechenland erweist sich das Engagement der Credit Suisse als unerheblich. Unklar ist hingegen, wie die anderen grossen europäischen Banken in Griechenland engagiert sind und damit indirekt auch die Credit Suisse. «Welche Bank wo und wie stark involviert ist, ist nicht transparent», sagt Przewozniak, «aber es sickern immer mehr Informationen durch.» Was ihn nicht beruhigt, im Gegenteil: «Das Problem wird grösser, je länger man sich darüber den Kopf zerbricht.» Tobias Guldemann, als Chief Risk Officer der oberste Risikomanager der Credit Suisse, vertritt die These, dass es die ungleich grössere Herausforderung ist, ein Problem zu erfassen und zu verstehen, als es zu lösen. Przewozniak würde das sofort unterschreiben.

Frühling 2010

Im März einigen sich die Staats- und Regierungschefs auf einen Rettungsplan für Griechenland. «Endlich», dachte Adler, «jetzt werden sich die Märkte beruhigen.» Von wegen: Das Versprechen aus Brüssel wird zwar rundum als Signal aufgenommen, dass Griechenland nicht fallen gelassen wird. Aber es enthält so wenig Konkretes, dass es zur Beruhigung der Märkte letztlich nicht taugt.

Im April 2010 beantragt der griechische Ministerpräsident Giorgios Papandreou das Hilfspaket. Der Markt atmet kurz auf, «ein Rettungspaket heisst generell Zeit kaufen», kommentiert Przewozniak. Die Entspannung währt nur kurz, die Spekulationen gegen den Euro gehen weiter, das Vertrauen in die Währung scheint verloren. In der Nacht auf den 10. Mai einigen sich die EU-Finanzminister schliesslich auf die «Europäische Finanzstabilisierungsfazilität», kurz EFSF. Unter Beteiligung des Internationalen Währungsfonds steht bis 2013 ein Rettungsschirm von EUR 750 Milliarden bereit. Er soll Sicherheit bringen, Spekulationen eindämmen, die Märkte beruhigen – und damit die Währung schützen. Die Finanzmärkte reagieren



Tobias Guldemann Chief Risk Officer Risk Management

Herr Guldemann, womit beschäftigt sich ein Chief Risk Officer?

Grob gesehen gibt es zwei Gebiete: Einmal Risk Management als operatives Geschäft, das andere ist die Risikophilosophie. Operativ sind wir dafür da, Chancen und Risiken zu orten, zu qualifizieren und dann zu entscheiden, wie damit umzugehen ist – in Abstimmung mit unserem ideellen Überbau.

Wie ist dieser Überbau definiert?

Der inzwischen verstorbene Intel-Gründer Andy Grove schrieb einmal, «only the paranoids survive». So ticken wir hier. Ein Beispiel: Wir gehen davon aus, dass der politische Wille in der EU so gross ist, dass der Euro überleben wird. Trotzdem verwenden wir viel Zeit und Energie darauf, uns darüber klar zu werden, was es heisst, wenn es doch anders kommt.

Trotzdem werden Sie wohl immer wieder überrascht?

Oh, ja. Ein Paradebeispiel dafür ist die Pleite von Lehman Brothers von 2008. Dass eine solche Bank je untergehen könnte, galt als unmöglich, bis es dann doch geschehen ist. Die Ernüchterung war enorm und hat letztlich dazu geführt, dass man wieder weiter weg kommt von der Modellgläubigkeit. Modelle sind nur Hilfsmittel – wer sie nutzen will, muss sie genau verstehen. Dann sind sie wertvoll, um etwas durchzuspielen. Zu Resultaten fürs operative Geschäft führen sie aber nicht, denn sie sind immer nur eine vereinfachte Abbildung der Realität. In unserer Division arbeiten rund 1500 Mitarbeitende, denn ohne Menschen kein Risikomanagement. Und unter anderem brauchen sie auch etwas, was ich als Bauernschläue bezeichne.

Was meinen Sie damit?

Ein Mix aus Erfahrung, Gewieftheit und Intuition. Solche Faktoren sind für unsere Arbeit ebenso wichtig wie Modellrechnungen.

Welches Verhältnis haben Sie persönlich zu Risiko?

Auf unserer Hochzeitskarte steht «Everything is sweetened by risk», das trifft es wohl ziemlich genau.

positiv auf die neuste Entwicklung, aber nur kurz. Dann kommt es zum grossen Absturz: Der Euro Stoxx 50 sinkt um zirka 15 Prozent. «Angesichts der unsicheren Aussichten und weil wir sicher waren, dass es bald wieder dreht, haben wir Kunden mit einem Anlagehorizont von ein bis drei Monaten empfohlen zu verkaufen, jenen mit einem längeren Horizont zu bleiben», erzählt Adler. Er selbst hat nicht reagiert. Im Nachhinein hätte er das anders gemacht: «Es wäre gut gewesen, gleich zu verkaufen, um dann wieder zu kaufen», sagt er mit Blick auf die vor ihm liegende Grafik zum Verlauf des Euro Stoxx 50, «aber ich habe nicht gedacht, dass er so stark fällt, wie dies dann der Fall war.»

Die Europäische Zentralbank (EZB) kauft nun zum ersten Mal Staatsanleihen hoch verschuldeter Länder – bis dahin war dieser Eingriff ein Tabu. «Als Folge davon haben wir unsere Prognose bezüglich Zinserhöhungen durch die EZB auf frühestens die zweite Jahreshälfte 2011 vertagt», sagt Adler, «denn die Zinsen müssen im Euroraum tief bleiben, weil die EZB im Notfall für Liquidität sorgen muss.» Dem Euro hilft alles nichts, er sinkt und sinkt. Adler legt Grafik nach Grafik auf den Tisch, um zu illustrieren, wovon er spricht: Hier der Sinkflug des Wechselkurses Euro/CHF und die Wellenbewegung Euro/USD, dort die Kurve des Euro Stoxx 50. Auch sie kennt nur einen Trend: abwärts.

Herbst 2010

Oktober 2010: Die Staatsoberhäupter von Deutschland und Frankreich, Angela Merkel und Nicolas Sarkozy, einigen sich

auf einen fest installierten Auffangmechanismus mit Beteiligung des privaten Sektors. Demnach können Schulden, die ein Staat nach 2013 aufnimmt, umstrukturiert werden. «Das ist ein sinnvoller Kompromiss», sagt Adler, aber er bleibt skeptisch: «Man hat noch immer nicht den Mut klarzustellen, dass auch existierende Schulden möglicherweise umstrukturiert werden müssen.» Und damit rechnet er mit «beträchtlicher Wahrscheinlichkeit».

Im November sorgen Schlagzeilen aus Irland für Wirbel: Irlands Banken erleiden mit überbeuerten Immobilien massive Verluste, der Staat muss sie mit Milliarden stützen. Im irischen Staatshaushalt entsteht ein Riesenloch, das Land steht vor dem Ruin und flüchtet unter den Rettungsschirm. «Die irische Schuldenkrise kam da etwas überraschend», sagt Oliver Adler, «weil im Banken-Stress-Test die Schwäche der irischen Banken nicht klar zum Vorschein kam.» Die Engagements der Credit Suisse bei irischen Banken seien «vernachlässigbar», sagt Przewozniak, «für eine international vernetzte Bank bestehen die Risiken weniger bei den irischen Banken direkt, sondern bei anderen globalen Banken, die stark in Irland engagiert sind.»

Der Eurokurs fällt erneut. Nun geraten Portugal, Spanien und Italien in den Fokus der Finanzmärkte. «Diese Länder sind für uns relevant in Bezug auf unser Business Exposure», sagt Przewozniak. Am sichersten wäre es natürlich, aus diesen Märkten sofort auszusteigen und gar nichts mehr zu wagen, mindestens theoretisch. «Wir haben dort Kunden und müssen auch weiterhin Risiken nehmen, wir können uns nicht einfach

Chronologie der Eurokrise 2010



Euro Stoxx 50 in EUR (links)
EUR/CHF Wechselkurs (rechts)

- 25.3. Europas Staatschefs stimmen einem Rettungsplan für Griechenland zu
- 15.4. Griechenland beantragt das Hilfspaket
- 10.5. Die EU-Finanzminister einigen sich auf die Europäische Finanzstabilisierungsfazilität (EFSF)
- 18.10. Angela Merkel und Nicolas Sarkozy einigen sich auf einen permanenten Auffangmechanismus mit privater Beteiligung
- 21.11. Irland bittet um Hilfe
- 28.11. Die EU-Finanzminister spezifizieren Details des Europäischen Finanzstabilisierungsmechanismus (ESM)
- 16.12. Europas Staatschefs vereinbaren einen dauerhaften Euro-Krisenmechanismus

zurückziehen», sagt Przewozniak. «Es gilt abzuwägen, wie wir unseren Kunden helfen können und wie wir uns an die aktuelle Situation anpassen sollen. Die Kunden erwarten von uns auch, dass wir sie in schwierigen Situationen unterstützen.»

Nun klettern auch die Risikoaufschläge für italienische und spanische Staatsanleihen auf Rekordhöhe. «Spanien als Land ist nicht überschuldet», kommentiert Przewozniak, «aber es gab dort einen Immobilienboom und wir sind daher sehr vorsichtig gewesen mit unseren Engagements bei spanischen Banken.» Also alles unter Kontrolle? «Wir haben die Probleme der Staaten und Banken identifiziert und wissen, die direkten Auswirkungen auf die Credit Suisse sind moderat», sagt Przewozniak. Er denkt kurz nach und fügt an: «Es ist aber nach wie vor eine grosse Herausforderung wirklich zu verstehen, wie das alles miteinander korreliert ist.» Noch ist er nicht an diesem Punkt und gibt das auch bereitwillig zu: «Für uns ist es absolut wesentlich, dass, wer nicht sicher ist, ob er ein Problem versteht, davon ausgeht, dass er es nicht versteht.»

Als im Dezember 2010 der Finanzmarkt abermals die Agenda der Politik diktiert, bleibt die unmittelbare Wirkung – für niemanden überraschend – aus: Auf einem Gipfel Mitte Dezember vereinbaren die Staats- und Regierungschefs einen dauerhaften Euro-Krisenmechanismus, der den Rettungsschirm 2013 ersetzen soll. Die Lage an den Märkten bleibt angespannt. «Diese Mechanismen leisten einen vitalen Beitrag, lösen aber das Problem nicht», sagt Przewozniak, «es ist, wie wenn man eine Medizin verabreicht und den Patienten aufpöppelt, dieser aber nicht gesund wird. Wir geschäften somit mit Patienten, deren Krankheit zwar behandelt wird, von denen wir aber nicht wissen, ob sie wieder geheilt werden oder nicht.»

Das Jahr 2010 war turbulent. «Aus Sicht des Ökonomen war es sehr interessant», sagt Adler, «viele musste neu überlegt, diskutiert und debattiert werden.» Was die Zukunft bringt? Adler rechnet damit, dass es zu einer Umstrukturierung der bestehenden Schulden kommen wird, was aus Sicht der Anleger vorteilhaft wäre: «Dadurch würde Klarheit geschaffen.» Würde? «Viele deutsche, französische und andere Banken hätten in diesem Fall Verluste einzustecken und müssten dann selbst rekapitalisiert werden. Daher scheint es wahrscheinlich, dass dieser Prozess um ein bis zwei Jahre verschoben wird.» Przewozniak überlegt lange, bevor er diese Frage beantwortet. Auch er geht davon aus, dass die Eurokrise ihn noch eine Weile herausfordern wird: «Und ich rechne mit viel Volatilität.» Für die Frage, was nach der Eurokrise kommt, braucht Przewozniak aber null Bedenkzeit: «Keine Frage – die nächste Krise.» //



Die Eurokrise hat einmal mehr gezeigt: Manchmal wird aus einem Rinnsal ein reissender Strom. Weil das Risiko zum Kerngeschäft der Finanzindustrie gehört, beschäftigt die Credit Suisse 1500 Mitarbeitende im Risk Management.



«Unsere Kollegen im Private Banking haben in hohem Mass zu unserem Ergebnis beigetragen. Im Gegenzug können wir sie mit Marktkenntnissen, Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und Wahlmöglichkeiten zur Monetisierung von Kundeninvestitionen versorgen»: Jeans Wang, Equity Capital Markets.

Asia Pacific

Treibstoff für die Wachstumsmotoren der Welt

Die aufstrebenden Wirtschaften Asiens drängen an die Spitze der Weltwirtschaft. Die Menschen in der Region sind ehrgeizig und selbstbewusst – mit Recht, wie Experten meinen.

Das Wachstum in der Region Asien-Pazifik verändert die Struktur der globalen Wirtschaft. In der Folge der Finanzkrise sind die nunmehr erzielten hohen Wachstumsraten in den aufstrebenden Wirtschaften des Raums Asien-Pazifik im Vergleich zum Wachstum in den industrialisierten Ländern noch bemerkenswerter. «Es ist jedoch nicht so sehr die Geschwindigkeit, die erstaunlich ist, sondern vielmehr, in welcher Grössenordnung diese Änderungen erfolgen und welche Konsequenzen der schnelle wirtschaftliche Fortschritt hat», erklärt Min Park, Leiter des Equity Derivatives Sales Team der Credit Suisse in Hongkong.

Park und sein Team gehören klar zu denen, die von diesen Konsequenzen profitieren. Der wirtschaftliche Aufschwung in der Region hat die Aufmerksamkeit von Investoren und Unternehmen weltweit angezogen und führt zu einer starken Erhöhung der Investitionsflüsse. Die Credit Suisse hat sich entsprechend aufgestellt, um diese grossen Finanzströme zu kanalisieren. Aufbauend auf dem Expertenwissen und den Analysen ihrer Mitarbeitenden bietet die Bank Kunden in den Divisionen Private Banking, Investment Banking und Asset Management eine Palette an Lösungen und Produkten, mit denen sie ihr Vermögen und ihre Investitionsmöglichkeiten maximieren können. Park und sein Team spielen bei diesen Bemühungen eine wichtige Rolle. Sie entwickeln strukturierte Produkte – ausgefeilte Investmenttools, die durch die Kombination mehrerer grundlegender Finanzprodukte entstehen. Die strukturierten Produkte selbst können

beinahe jede Form annehmen und massgeschneidert fast jedes Kundenbedürfnis erfüllen. «Wir besorgen Massanfertigungen. Unsere Kunden sagen, was sie wünschen, und wir können das richtige Produkt für sie entwickeln.»

Die Bestellbücher von Park sind voll. Institutionelle Kunden, grosse Unternehmen und interne Relationship Manager sorgen dafür, dass der Strom an Geschäften stetig fliesst. «Kurz nach Ausbruch der Finanzkrise waren die Investoren sehr zögerlich. Sie wollten ihr Geld lieber auf dem Bankkonto lassen. Jetzt kehren die Vermögenswerte jedoch wieder vermehrt in den Markt zurück. Sie wollten einfach nicht zulassen, dass das Geld über einen längeren Zeitraum weniger als ein Prozent Zinsen erzielt. Investoren haben für den Aufbau ihres Vermögens Ziele. Institute haben Ziele, Pensionsfonds haben Ziele. Und wir beobachten im Moment nicht nur eine Zunahme im Hinblick auf das in den Markt gebrachte Geldvolumen, sondern auch im Hinblick auf die Zahl der Kunden.»

Er fügt hinzu, dass 60 Prozent der Einzelinvestoren im mittleren Segment der Vermögenspyramide, das am schnellsten wächst, im Raum Asien-Pazifik leben. Dies entspricht etwa 600 Millionen Menschen. China als weltweit drittgrösster Wohlstandserzeuger nimmt dabei eine führende Position ein. Seit etwa 30 Jahren verzeichnet das Land ein jährliches BIP-Wachstum von fast 9 Prozent. Während dieser Zeit hat sich China von einem Billigwarenhersteller, den der Westen einst in ihm sah,

zu einem Respekt einflössenden Wettbewerber entwickelt – und gleichzeitig zu einem Verbrauchermarkt mit enormem Kaufkraftpotenzial. Wenn man China und Indien zusammennimmt, gibt es bald eine Milliarde Menschen, die zwar noch nicht zu den Reichen gehören, aber einen Weg aus der Armut gefunden haben. Diese bevorstehende Explosion der Mittelklasse wird die Verbrauchertrends, die globale Industrielandschaft sowie die Investitions- und Kapitalflüsse stark beeinflussen.

Aber der wirtschaftliche Fortschritt der Region schafft nicht nur eine breitere Mittelklasse, er sorgt auch für den Reichtum der lokalen Millionäre (HNWI) und der Superreichen (UHNWI) – deren Vermögenswerte im einstelligen bis dreistelligen Millionenbereich liegen. «Und diese beiden Segmente wachsen in einer Geschwindigkeit, wie sie zuvor noch nirgendwo in der Welt beobachtet werden konnte», erklärt Terry Leeworthy, Relationship Manager bei der Division Private Banking der Credit Suisse in Hongkong. Mit insgesamt 5 Millionen Einzelpersonen – davon 800 000 in China – rivalisiert das Segment über kurz oder lang mit dem HNWI-Segment in Europa. «Zusätzlich leben in China etwa 4000 Multimillionäre, die mit einem Vermögen von über USD 50 Millionen an der Spitze der Vermögenspyramide stehen. China hat damit einen Anteil von rund 5 Prozent am globalen UHNWI-Segment. Überdies leben 13 000 HNWI ausserhalb Chinas in der Region Asien-Pazifik. Beide Segmente sind starke Treiber für private Finanzflüsse und

Investitionstrends», erklärt Leeworthy. Er spielt bei den Bemühungen der Credit Suisse, den wachsenden Wohlstand in der Region Asien-Pazifik zu erschliessen und – durch enge Zusammenarbeit mit Kollegen wie Park von Equity Derivatives – Investitionsmöglichkeiten zu bieten, die auf die persönlichen Bedürfnisse dieser Kunden zugeschnitten sind, eine zentrale Rolle.

Wachstum ist das Stichwort

Das schnelle Wachstum eines dynamischen Segments kluger und vermögender Investoren – zusammen mit dem wachsenden Interesse der westlichen Investoren und Unternehmen am Markt der Region Asien-Pazifik – hat zu einer Flut an Investitionen geführt. Für die Finanzindustrie bedeutet dieser Trend, dass sich verstärkt Einkommensquellen und Wachstumsperspektiven bieten. Die Institute, die sich selbst als Kanäle für diese Investitionsflüsse positionieren möchten, sind jedoch von erfahrenen Mitarbeitenden abhängig, die eine zunehmend differenzierte und anspruchsvolle Kundenklasse ansprechen können. «Viele unserer Kunden sind die Begründer ihres Reichtums – die erste Generation, die ihren Reichtum von Grund auf aufgebaut hat, die klassischen Unternehmer. Leute, die keine Angst haben, Risiken einzugehen, wenn die Renditen vielversprechend genug sind – Geschäftsmänner und -frauen, die sich auch im fortgeschrittenen Alter noch sehr aktiv um das Wachstum ihres Vermögens kümmern», erklärt Leeworthy.

Fortsetzung auf Seite 28



«Der entscheidende Erfolgsfaktor für meine Mitarbeitenden ist, ob sie in der Lage sind, als Team zu wachsen und mit anderen Teams zusammenzuarbeiten»: **Min Park**, Equity Derivatives Sales.





«Viele unserer Kunden sind die Begründer ihres Reichtums – die erste Generation, die ihren Reichtum von Grund auf aufgebaut hat»:
Terry Leeworthy, Relationship Manager, Private Banking.

Asia Pacific

Der Raum Asien-Pazifik ist der am schnellsten wachsende Private-Banking-Markt weltweit. Unsere integrierte Banking-Plattform hat eine starke Präsenz in den grossen Märkten der Region, wie beispielsweise in Australien, Hongkong und in Japan, und einen schnell wachsenden Marktanteil in China und Indien.



Der Goldfisch («jin yu») als Symbol für Reichtum: «Jin» bedeutet auf chinesisches wörtlich «Gold» und «yu» klingt wie «Wohlstand».

Fortsetzung von Seite 26

Das Stichwort hier ist Wachstum. In Industrieländern ist die dritte und vierte Generation der Wohlhabenden häufig nur mit der Bewahrung ihres Reichtums befasst. Sie möchten sicherstellen, dass sie ihren Kindern nicht weniger hinterlassen, als sie selbst geerbt haben. In der Region Asien-Pazifik sind die Investoren jedoch auf Wachstum fixiert: darauf, eine Million zu zwei Millionen zu machen und zwei Millionen in ein Wirtschaftsimperium zu verwandeln. Um dahin zu kommen, braucht es eine breite Palette an Finanzwerkzeugen. Neben der Vermögensverwaltung oder der Gründung einer Stiftung und der Nachfolgeregelung sind viele Kunden des Private Banking in der Region Mehrheitsaktionäre in gelisteten Unternehmen oder im Besitz einer Reihe von Familienunternehmen. Für sie kann ein Börsengang oder eine Beteiligungsdesinvestition auf der Tagesordnung stehen. Aus der Kundenperspektive ist es häufig besser, wenn solche komplexen Prozesse von einem einzigen Institut durchgeführt werden.

Daher ist Teamwork ein sehr wichtiges Thema in der Branche: «Meine Mitarbeitenden sind in ihrem jeweiligen Gebiet absolute Experten. Der kritische Erfolgsfaktor ist jedoch, ob sie über sich hinaus und als Team wachsen und mit anderen Teams zusammenarbeiten können», erklärt Park.

Die Fähigkeit, Kunden integrierte Lösungen und eine nahtlose Erfahrung zu bieten, scheint gut zu den Philosophien zu passen, die in der Region dominieren. «Schliesslich wird man nicht zum besten Team, wenn man nur über die beste Analyse, das beste Marktwissen oder über die besten Produkte verfügt. Man wird erst Nummer eins, wenn man die besten und umfassendsten Lösungen bieten kann und die Kunden glücklich sind. Und nur um die Kunden geht es. Deren Zufriedenheit ist das wahre Mass für Erfolg. Nicht weil wir bei der Credit Suisse nette Leute sind, sondern weil zufriedene Kunden uns ihre Geschäfte immer wieder anvertrauen werden», betont Jeans Wang.



Skyline von Hongkong: Nicht nur die Wolkenkratzer wachsen in die Höhe, auch die Wirtschaft erlebt im Raum Asien-Pazifik eine nie dagewesene Dynamik.

Als ein Mitglied des Equity Capital Markets Team der Investmentbank ist Wang für Börsengänge von Unternehmen, Verbriefung von Rechten, Blocktrades und Folgetransaktionen zuständig. 2010 war ECM – wie das Equity Capital Markets Team von Wang bezeichnet wird – an vielen der richtungsweisenden Transaktionen in der Region beteiligt. «Die Angebote zur Verbriefung von Rechten für die Bank of China, die China Construction Bank und die Industrial and Commercial Bank of China waren beispielsweise die drei in diesem Bereich grössten Transaktionen in der Region. Wir waren auch an den Börsengängen für Rusal, den weltweit grössten Aluminiumhersteller in Russland, und für AIA beteiligt. Der Börsengang von AIA, der asiatischen Tochtergesellschaft des amerikanischen Versicherers AIG, ist bis dato mit USD 20,5 Milliarden der grösste in Hongkong und der drittgrösste weltweit. Darüber hinaus waren wir an rund 60 weiteren Transaktionen beteiligt. Natürlich sind das Wissen und die Erfahrung des ECM-Teams die Hauptfaktoren für unseren Erfolg. Aber er ist auch darauf zurückzuführen, dass Private Banking uns wichtige Investoren aus seiner Kundenbasis zur Verfügung stellen kann. Tatsächlich haben unsere Kollegen im Private Banking erheblich zu unseren Ergebnissen beigetragen. Im Gegenzug können wir sie mit Marktkenntnissen, Investitionsgelegenheiten, Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und Wahlmöglichkeiten zur Monetisierung von Kundeninvestitionen versorgen – Informationen, die von anderer Quelle schwer zu beziehen wären», bestätigt Wang.

Das Potenzial bleibt immens

Wangs Beispiele weisen auf einen weiteren Aspekt hin, den die Verschiebung der globalen Wirtschaftskräfte in Richtung Asien-Pazifik mit sich bringt. Die Investoren und Unternehmen in der Region sind nicht die einzigen, die der Ansicht sind, dass die Märkte der Zukunft in ihrer Region liegen. Laut den Analysten der Credit Suisse für die globalen Schwellenmärkte haben Investoren von ausserhalb der Region 2010 rund USD 60 Milliarden in die aufstrebenden asiatischen Aktienmärkte (ohne China und Malaysia) fliessen lassen, mehr als in den Jahren davor seit mindestens 2003. Und die Anleihenemission der Asia G3 (ohne Japan) stieg 2010 auf einen Rekordwert von USD 67,2 Milliarden – und überschritt damit noch den Vorjahresrekord von USD 50,8 Milliarden.

Es scheint daher, dass das «pazifische Zeitalter» begonnen hat. Die in der Wirtschaftslandschaft bisher bestehende Pole-Position der Industrieländer wird dadurch herausgefordert. Und die Region Asien-Pazifik sucht bewusst nach eigenen Wegen, um die mit dem schnellen Wachstum verbundenen Gelegenheiten zu nutzen und die Risiken zu bewältigen. Kein Zweifel, dass dabei Fehler geschehen werden. Aber alle Finanzdienstleister, die ihre Hausaufgaben erledigt haben, möchten in den wichtigsten Finanzknotenpunkten der dynamischsten Wirtschaftsregion der Welt präsent sein. //



Osama S. Abbasi Chief Executive Officer Asia Pacific

Herr Abbasi, wie wird die Zunahme der Investitionsflüsse unser Geschäft in der Region Asien-Pazifik beeinflussen?

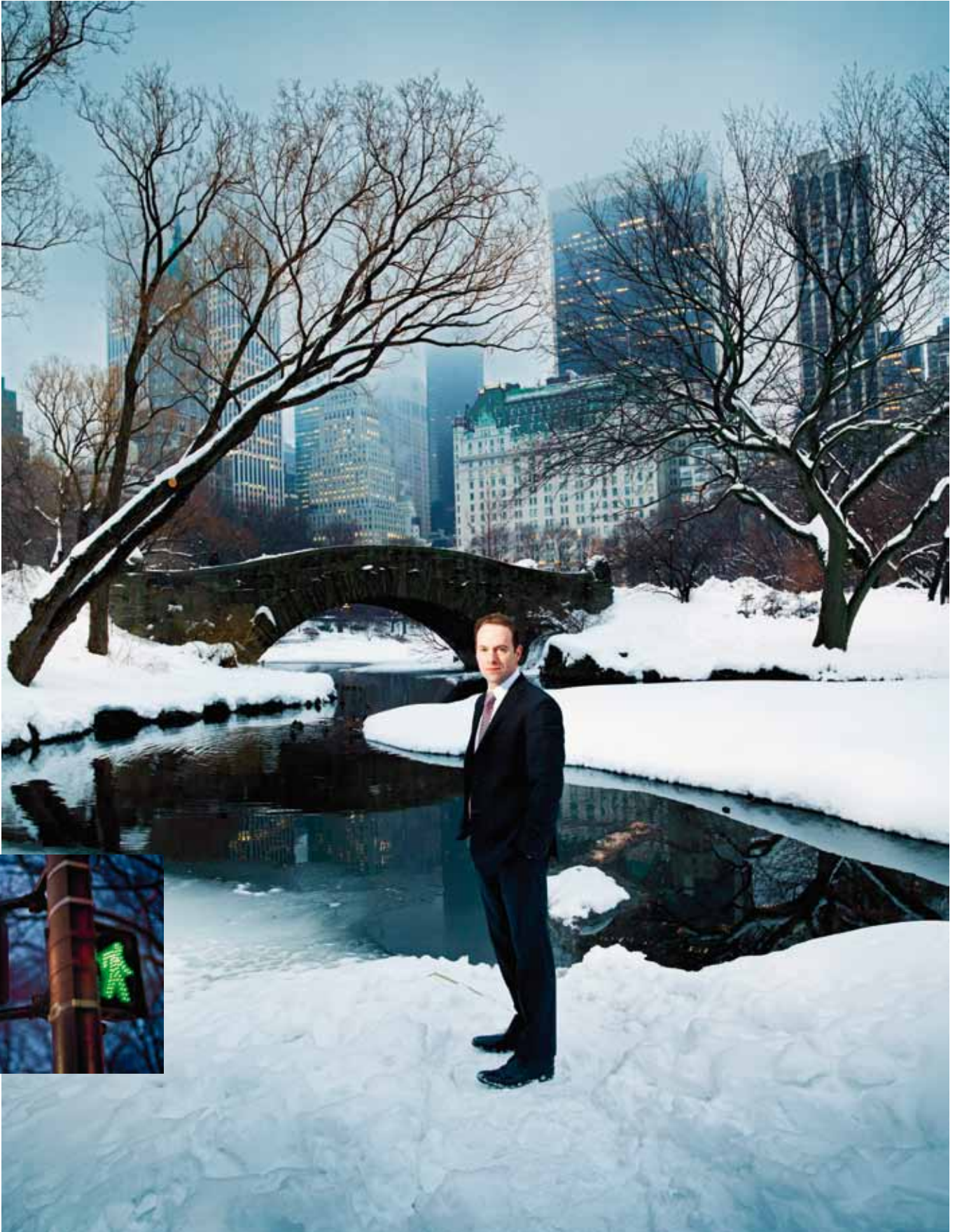
Die Zunahme der Investitionsflüsse in den Raum Asien-Pazifik und innerhalb der Region hat auf die Geschäfte der Credit Suisse in der Region einen transformierenden Effekt gehabt. Unsere Aktivitäten in Private Banking, Investment Banking und Asset Management sind alle darauf ausgerichtet, diese Flüsse zu kanalisieren, sodass sie umsichtig genutzt werden können, um die besten Erträge für unsere Kundschaft zu erzielen und die produktivste Kapitalnutzung zu ermöglichen.

Was unternimmt die Bank, um die Chancen in der Region zu ergreifen?

Viele regionale Unternehmen und Kunden in Asien verfügen über eine sehr starke Cash-Position und global tätige Kunden sind mehr denn je bestrebt, Engagements an den vielversprechenden Märkten der Region zu gewinnen. Wir positionieren uns, um dies voll ausschöpfen zu können. Wir haben in den Divisionen Private Banking (und Asset Management) beim Zufluss von Netto-Neugeldern ein starkes Jahr erlebt und haben einen führenden Marktanteil im Investment Banking. Aber um eine echte Erfolgsplattform aufzubauen, müssen wir noch mehr tun. Wir werden in der Zukunft Erfolg haben, wenn wir optimal beraten, die richtigen Lösungen bieten und noch kundenorientierter arbeiten.

Sind Sie der Ansicht, dass das Wirtschaftswachstum in der Region nachhaltig ist?

Ja. Die einfachste Möglichkeit, dies zu beantworten, ist über die Zahlen. Die Märkte der Region haben einen Anteil von rund 21 Prozent am MSCI World Index, aber internationale Investoren halten derzeit zu einem erheblich geringeren Prozentsatz Vermögenswerte. Schon rein zahlenmässig müssen die Menschen daher in Asien mehr investieren und werden das auch tun.



«Wir suchen Menschen, die bestmöglich in die Kultur der Credit Suisse passen. Wir haben eine unternehmerische, internationale Mentalität und sind sehr bestrebt, langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen»: **Dominique Christen**, Leiter Human Resources Private Banking Americas, im Central Park in New York.

Talent, Branding and Communications

Der globale Kampf um die Talente

Nicht Visionen oder Strategien entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens, sondern die Qualitäten der dort tätigen Menschen. Die globalen Firmen liefern sich deshalb einen harten Kampf um die grössten Talente. In der Credit Suisse arbeiten mehrere Abteilungen zusammen, um die Top-Talente für die Bank zu gewinnen.

Der Wettbewerb ist global, die Kunden anspruchsvoll und die Gesetze und Vorschriften ändern sich mit astronomischer Geschwindigkeit. Die Finanzriesen kämpfen darum, mit den tektonischen Verschiebungen in ihrer Branchenlandschaft Schritt zu halten. «In dieser Umgebung», erklärt Rolf Bögli, Leiter Private Banking Switzerland, «kommt es vor allen Dingen auf Menschen an. Unsere Talente und deren Fähigkeiten, beständig kundenorientiert zu handeln, sind in der Branche ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal. Nicht Kapital, nicht Liquidität, nicht Produkte – Talent gewinnt!»

Die besten Talente auf dem Markt für das Unternehmen zu gewinnen, ist ein wichtiger Teil der Geschäftsstrategie der Bank und ein Hauptfaktor für langfristigen Erfolg. «Für uns bei der Credit Suisse machen unsere Strategie, unser Kundenfokus und unsere starke Kapitalbasis den vermeintlichen Unterschied. Doch das alles könnten unsere Konkurrenten auch bieten. Ganz ehrlich gesagt machen einzig intelligente, gut ausgebildete Mitarbeitende, die engagiert, persönlich authentisch, global agierend und operativ flexibel sind, den alles entscheidenden Unterschied aus. Nur sie können den Wettbewerbsvorteil garantieren», erklärt Dominique Christen, Leiter Human Resources Private Banking Americas in New York.

Christen arbeitet eng mit seinen internen Kunden zusammen, um die besten Talente auf dem Markt zu rekrutieren und weiterzuentwickeln. «Menschen, die nicht nur im Hinblick auf ihre eigenen Fähigkeiten die Besten sind, sondern auch bestmöglich in die Kultur der Credit Suisse passen. Wir haben eine unternehmerische, internationale Mentalität und sind sehr bestrebt, starke, langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen. Uns geht es nicht darum, die meisten Produkte zu verkaufen – uns geht es darum, Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Es geht nicht nur darum, ob unsere Leistungen gut sind, sondern darum, wie wir diese Leistungen erbringen. Personelle Ressourcen spielen bei diesen Bestrebungen eine entscheidende Rolle.» Schlagen talentierte Menschen in solchen Unternehmen Wurzeln, entwickeln sie intelligentere Geschäftsideen, führen diese besser aus und werden bei der Ausformung einer Erfolgskultur zu einem wichtigen Faktor. Christen achtet daher bei der Anwerbung darauf, ob sie die Fähigkeit haben, innerhalb des Unternehmens zu wachsen. «Wir möchten, dass sie Teil unserer Kultur werden, uns helfen, sie zu wandeln und das Unternehmen in die Zukunft zu führen», fügt er hinzu.

Top-Talente anwerben

Der Bedarf nach Talenten steigt zwar, aber das Angebot wird sich verringern. Laut der United Nations Population Division wird das Durchschnittsalter in Westeuropa und Japan um 2030 bei 50 Jahren liegen. In vielen industrialisierten Ländern wird es mehr Menschen geben, die um die 70 Jahre sind, als Men-



«Bei der Rekrutierung der grössten Talente legen wir die Messlatte ständig höher»: **Susan R. Fellner** und **Julie Kalish** des Americas Campus Recruiting Team vor der Brooklyn Bridge in New York.



«In erster Linie kommt es auf die Menschen an. Nicht Kapital, nicht Liquidität, nicht Produkte – Talent gewinnt!»: **Rolf Bögli**, Leiter Private Banking Switzerland, in Zürich.



Talent, Branding and Communications

Die Division Talent, Branding and Communications umfasst Personalwesen, Unternehmenskommunikation, Markenbildung und Werbung.



«Die Marke der Credit Suisse spielt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender eine Schlüsselrolle»: **Michael Bürgin** vom Advertising Department unterwegs in der Region Zürich.

Fortsetzung von Seite 32

schen, die um die 20 sind. Deshalb verstärken beinahe alle globalen Unternehmen ihre Anstrengungen, um die besten Mitarbeitenden zu Beginn ihrer Berufslaufbahn zu gewinnen. «Wir haben unsere Bemühungen, die besten Talente direkt von den Universitäten zu erhalten, intensiviert», erklärt Julie Kalish, Co-Leiterin des Americas Campus Recruiting Team der Credit Suisse. «Durch das Anwerben von Talenten, die am Beginn ihres Berufslebens stehen, kann das Unternehmen von innen her wachsen.

Diese Initiative ist ein wichtiger Teil der Geschäftsstrategie der Bank. Sie erfordert eine ganzheitlichere Sicht auf den Lebenszyklus der Mitarbeitenden und beinhaltet, wie wir Talente rekrutieren und, noch wichtiger, wie wir sie halten und weiterentwickeln. Das Gesamtziel ist, bis 2013 bei der jährlichen Talentrekrutierung einen Anteil an Berufseinsteigern von 50 Prozent zu haben. Um dies zu erreichen, legen wir die Messlatte für die Art des Talent Assessment ständig höher und investieren vermehrt, um unsere Marke in den Universitäten aufzubauen.» Und ihre Co-Leiterin Susan Fellner fügt hinzu: «Wir erhöhen die Anzahl der Mitarbeitenden, die wir ab der Universität einstellen, um mit dem Bau der Pipeline für künftige Führungskräfte des Unternehmens zu beginnen. Die Förderung von Talenten im Unternehmen sorgt für mehr Loyalität und eine bessere Angleichung an die Firmenkultur. Mitarbeitende gewinnen ein besseres Verständnis, wenn sie das Geschäft von Grund auf gelernt haben.»

Einen grossen Pool an frischen Talenten aufzubauen, ist für die führenden global tätigen Finanzakteure von entscheidender Bedeutung. Die hochdynamische Branche erfindet sich selbst ständig neu. Viele der heutigen Einnahmequellen und Produkte existierten vor 20 Jahren noch gar nicht. Einige Mitglieder der Geschäftsleitung der Credit Suisse waren zu Beginn ihrer Karriere an der Entwicklung solcher Finanzinstrumente massgeblich beteiligt – und im Senior Management ist man der festen Überzeugung, dass Berufseinsteiger aus Hochschulrekrutierungen in Zukunft eine wichtige Rolle bei neuen Produktideen spielen. «Berufseinsteiger bieten unserem Geschäft neue Perspektiven – sehr oft sind es die frischen Ideen der Neueinsteiger, die Innovationen ermöglichen», betont Kalish.

Die Botschaft kommunizieren

Kalish und Fellner sind sich einig, dass das Anwerben von Top-Talenten auf dem Campus immer schwieriger wird. «Wir stehen im Wettbewerb mit anderen Top-Banken, um dieselben Talente zu gewinnen. In dieser Situation ist es deshalb besonders wichtig, dass wir als eine erfolgreiche Bank mit hohem Marktanteil wahrgenommen werden. Das Versprechen, das wir Studierenden geben, ist unsere Marke, die Stärke des Managements und, was am wichtigsten ist, unsere Kultur. Studierende

wünschen sich eine Stelle, an der sie etwas bewirken können und Einfluss haben», erklärt Fellner.

Die Marke des Unternehmens ist für die Rekrutierungsteams ein wichtiges Argument. Sie schafft den intellektuellen Rahmen für ihre Präsentationen. «Die Marke der Credit Suisse steht für den langfristigen Aufbau von Vermögenswerten. Sie ist im Unternehmen eine verbindende Kraft, ein gemeinsamer Fixpunkt für unser global diversifiziertes Geschäft und spielt im Hinblick auf die Loyalität unter Kundschaft und Mitarbeitenden und bei der Gewinnung neuer Talente für die Credit Suisse eine Schlüsselrolle», erklärt Michael Bürgin aus dem Branding Department der Credit Suisse. Er ist an der Entwicklung neuer Werbekampagnen der Credit Suisse beteiligt und konzentriert sich darauf, das Markenbewusstsein der Bank nach aussen hin bei den wichtigsten Interessenten zu erhöhen. «Unsere Schlüsselbotschaften müssen widerspiegeln, wer wir sind, wofür wir stehen und was wir erreichen möchten – nämlich die angesehenste Bank zu sein», sagt Bürgin. «Dabei befinden wir uns in einem sehr harten Wettbewerb und wollen daher nicht nur grossartige Werbung für ein Finanzunternehmen entwickeln, sondern interessant und vielversprechend, frisch und unverkennbar sein – und was am wichtigsten ist: relevant für unsere Stakeholder. Wir müssen genauso gut sein wie die besten Kampagnen, die es derzeit gibt.»

Zum Ausgangspunkt zurückkommen

Markenbildung hilft der Credit Suisse, sich von anderen gleichrangigen Banken zu unterscheiden. Sie formt die Botschaft der Bank und sorgt dafür, dass die Art und Weise, in der Mitarbeitende und Marketing die Credit Suisse bei der Kundschaft präsentieren, konsistent ist. Es beeinflusst – um wieder zum Ausgangspunkt zurückzukommen – auch stark die Art und Weise, mit der Personalstrategien bei der Credit Suisse implementiert werden, und den Erfolg eines Unternehmens bei seinen Bemühungen zur Talentgewinnung. Die Verbindung von Marke, Kommunikation und Personalstrategie ist ein Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, eine Erfolgskultur zu schaffen, welche die Wahrnehmung der Bank bei allen Beteiligten positiv beeinflusst. Das Ziel ist, eine nahtlose Verbindung herzustellen zwischen dem, was die Bank sagt, und dem, was sie tut, was sie verspricht und was sie liefert. Es ist das, was die besten und intelligentesten Bewerber von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten – und was die Arbeitgeber erster Wahl von den Unternehmen unterscheidet, die nur zufällig Arbeitgeber geworden sind. //



Pamela Thomas-Graham Chief Talent, Branding and Communications Officer

Frau Thomas-Graham, Sie sind Leiterin von Talent, Branding and Communications. Warum wurden diese Funktionen in einer Division zusammengeführt?

Wenn man die Versprechen, die ein Unternehmen gibt, aufeinander abstimmt und dann sicherstellt, dass man auch über die Mitarbeitenden verfügt, die diese Versprechen einlösen können, hat das eine enorme Wirkung. Die Zusammenlegung erlaubt es uns, vielversprechende Botschaften und Marketingmassnahmen zu erstellen, um unsere Kundenbasis auszubauen und die besten Mitarbeitenden zu gewinnen. Das wiederum hilft uns, unsere Vision, die angesehenste Bank der Welt zu werden, zu erreichen.

Was ist die grösste Herausforderung?

Jederzeit haargenau zu wissen, wer wir sind und wofür wir stehen und hundertprozentige Konsistenz zu gewährleisten in der Art und Weise, wie wir unsere Marke entwickeln, unsere Personalstrategien implementieren und wie wir kommunizieren.

Wie versuchen Sie, diese Konsistenz zu erreichen?

In den letzten Monaten haben wir unsere Marke und die Art und Weise, mit der wir uns als integrierte Bank bei unseren Kunden anbieten, weiter verfeinert und im gesamten Unternehmen implementiert. Das wird unsere unverkennbare Kultur stärken und uns helfen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Können Sie konkrete Beispiele nennen?

Wir konzentrieren uns auf die Entwicklung einer noch stärkeren Kultur der Partnerschaft. Wir verankern die Eckpfeiler unserer Markenwerte und Versprechen in unseren Personalprozessen. Wir erhöhen die Anzahl der Campus-Rekrutierungen und werden eine aktualisierte Werbekampagne starten, die für unsere Kundschaft noch relevanter ist und uns klar als Premiummarke positioniert. Die Finanzindustrie befindet sich derzeit an einem entscheidenden Wendepunkt. All diese Massnahmen werden uns helfen, unsere führende Position in der Branche in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln.



Der weltweite Hauptsitz der Credit Suisse Group befindet sich am Zürcher Paradeplatz – mitten im Zentrum des Zürcher Finanzviertels.

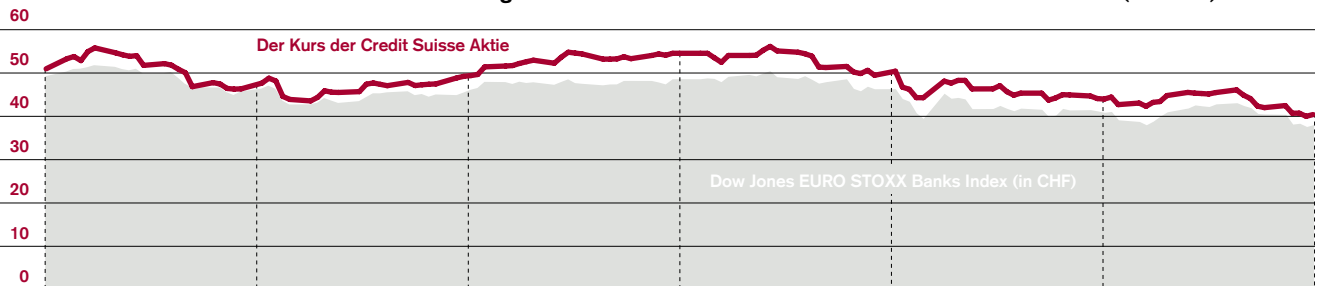
Geschäftsjahr 2010



Jahresrückblick 2010

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Credit Suisse	<p>Gut kapitalisiert Wir beginnen das Jahr als eine der weltweit bestkapitalisierten Banken mit einer BIZ-Kernkapitalquote von 16,3%. Diese Quote verbessert sich bis zum Jahresende 2010 auf 17,2%.</p> <p>Neue Funktion in der Geschäftsleitung Pamela Thomas-Graham tritt die neu geschaffene Position des Chief Talent, Branding and Communications Officer an.</p>	<p>Ergebnis 2009 Wir erzielen ein sehr gutes Ergebnis mit einem Reingewinn von CHF 6,7 Mia. und einem Nettozufluss an Neugeldern von CHF 44,2 Mia.</p> <p>Auszeichnungen «Euromoney» zeichnet uns als beste Privatbank aus und verleiht uns zudem verschiedene Regionen- und Länder-Awards.</p>	<p>Bahrain Wir eröffnen in Manama eine Niederlassung, die sich auf das Private-Banking-Geschäft konzentriert.</p> <p>Risikopositionen reduziert Wir haben unsere Risikopositionen nochmals reduziert. Zum Ende des ersten Quartals liegen unsere risikogewichteten Aktiven bei CHF 152 Mia. Dies entspricht einer Verringerung von 13% gegenüber dem ersten Quartal 2009.</p>	<p>Ergebnis im ersten Quartal Wir erzielen solide und nachhaltige Erträge mit einem Reingewinn von CHF 2,1 Mia. Der Netto-Neugeldzufluss beläuft sich auf insgesamt CHF 26 Mia.</p> <p>Wahl neuer Verwaltungsratsmitglieder Robert H. Benmosche und Jassim Bin Hamad J. J. Al Thani werden für eine Amtszeit von jeweils drei Jahren in unseren Verwaltungsrat gewählt.</p>	<p>Dividende von CHF 2 Wir haben im 153. Jahr in Folge eine Dividende ausbezahlt.</p> <p>Akquisition Wir haben mit der Fortis Bank Netherlands die Übernahme von Prime Fund Solutions, eines weltweit führenden Hedge-Fonds-Verwalters, vereinbart.</p> <p>Exchange Traded Funds Wir haben unser Angebot an Exchange Traded Funds (ETFs) erweitert. Ende Jahr haben wir 54 ETF-Produkte im Angebot. Das verwaltete Vermögen steigt 2010 um 46%.</p>	<p>Beratungsprozess Im Private Banking haben wir eine verbesserte Version des fünfstufigen Beratungsprozesses eingeführt, um unsere weltweiten Kunden besser zu betreuen.</p> <p>Risikokapital In Zusammenarbeit mit dem Swiss Venture Club haben wir die SVC – AG für KMU Risikokapital gegründet, die Schweizer KMU bis zu CHF 100 Millionen an Risikokapital zur Verfügung stellt.</p>

Der Kurs der Credit Suisse Aktie im Vergleich mit dem Dow Jones EURO STOXX Banks Index (in CHF)



	Global	G7	Bankengeschäft	Liquidität	Griechenland	G-20
Global	<p>Aufschwung in unterschiedlichem Tempo Laut IWF befindet sich der globale Aufschwung weiterhin auf Kurs, verläuft jedoch in unterschiedlichem Tempo. Die Organisation sagt für 2010 ein globales Wachstum von 4% voraus, das weitgehend von Schwellen- und Entwicklungsländern getragen werde.</p> <p>US-amerikanische Reformpläne US-Präsident Obama stellt Pläne zur Änderung der Regulierung von Finanzinstitutionen vor, einschliesslich Beschränkungen der Grösse von Banken und des Handels mit risikoreicheren Anlagen.</p>	<p>Die Finanzminister der G7-Staaten einigen sich, dass ihre Volkswirtschaften weiterer Unterstützung bedürfen, bis der Aufschwung auf einem solideren Fundament steht. Sie können sich jedoch nicht auf eine Neuregulierung des Finanzsektors einigen.</p> <p>Leerverkäufe Die US-amerikanische SEC (Securities and Exchange Commission) erlässt ein Verbot für Leerverkäufe von Aktien bei stark fallenden Kursen.</p>	<p>Das internationale Bankengeschäft legt im ersten Quartal um 2% oder USD 700 Mia. zu. Das ist der erste Anstieg seit September 2008.</p> <p>US-amerikanische Banken Der Reingewinn des US-amerikanischen Bankensektors steigt im ersten Quartal auf den Zwei-Jahres-Höchststand von USD 18 Mia. Die Zahl der Finanzinstitutionen, die auf der sogenannten Problemliste der Federal Deposit Insurance Corporation geführt werden, nimmt jedoch weiter zu und erreicht 775.</p>	<p>Für die beiden grössten Schweizer Banken wird ein neues Liquiditätsregime erlassen. Ihre Reserven an flüssigen Mitteln müssen im Krisenfall den Mittelabfluss während mindestens 30 Tagen decken.</p> <p>Besteuerung Der IWF schlägt zwei Bankensteuern vor: eine Abgabe zur Finanzstabilität (Financial Stability Contribution), um die Kosten von allfälligen Stützungsaktionen zu tragen, und eine Finanztransaktionssteuer (Financial Activities Tax), die bei ungewöhnlich hohen Gewinnen und bei hohen Löhnen zu entrichten ist.</p>	<p>Ängste vor einer möglichen Einstellung des Schuldendienstes des Landes haben die EU und den IWF zur Verabschiedung eines Rettungspaketes in Höhe von EUR 110 Mia. bewogen. Griechenlands Schulden werden von den Kreditauskunfteien auf «Junk-Status» zurückgestuft.</p> <p>Europäische Union Die EU und der IWF vereinbaren ein Hilfspaket im Umfang von EUR 750 Mia., um die weltweiten Finanzmärkte zu stabilisieren und die Ausbreitung der griechischen Krise auf andere Länder zu verhindern.</p>	<p>Führende Politiker sprechen sich für eine verschärfte Regulierung und eine verbesserte Koordination und Kontrolle der Finanzinstitutionen aus.</p> <p>China Nach drei Jahrzehnten beispiellosen Wachstums hat China Japan als zweitstärkste Volkswirtschaft der Welt überholt.</p> <p>Reformkosten Schätzungen des IIF zufolge könnte sich das weltweite BIP aufgrund der geplanten Finanzmarkt-reformen in den nächsten fünf Jahren um 3,1% abschwächen.</p>

Juli

Änderungen im Management Eric Varvel wird zum CEO der Division Investment Banking ernannt; Fawzi Kyriakos-Saad wird CEO der Region Europe, Middle East and Africa, und Antonio Quintella CEO der Region Americas.

Auszeichnung «Euro-money» zeichnet uns als Best Global Bank 2010 aus.

Ergebnis im ersten Halbjahr Wir erzielen einen Reingewinn von CHF 1,6 Mia.

August

Indische Bankenzulassung Wir haben eine Lizenz erhalten, um in Mumbai eine Niederlassung zu eröffnen und somit unser Dienstleistungsangebot in Indien deutlich auszubauen. Dies erlaubt uns den Handel mit indischen Staatsanleihen, Inlandanleihen und Devisen.

Center of Excellence Die Support-Funktionen unseres Center of Excellence (CoE) in Mumbai sind erweitert worden, um unsere Produktivität zu steigern.

September

Vermögensverwaltung Wir haben für USD 425 Mio. einen Minderheitsanteil an der Hedge-Fonds-Gesellschaft York Capital Management erworben.

Südafrika In Südafrika sind wir von einem Joint-Venture-Modell zu einem vollständig unabhängigen Geschäftsbereich übergegangen, um unseren Kunden Zugang zu unseren Private-Banking- und Investment-Banking-Dienstleistungen zu bieten.

Oktober

Änderungen im Management Osama Abbasi wird zum CEO der Credit Suisse für die Region Asia Pacific ernannt und ersetzt in dieser Funktion Kai Nargolwala, der zum gleichen Zeitpunkt Chairman der Region wird. David Mathers löst Renato Fassbind als Chief Financial Officer ab.

Ergebnis der ersten neun Monate Wir verzeichnen einen Netto-Neugeldzufluss von CHF 55,1 Mia., das zweitbeste je erzielte Ergebnis.

November

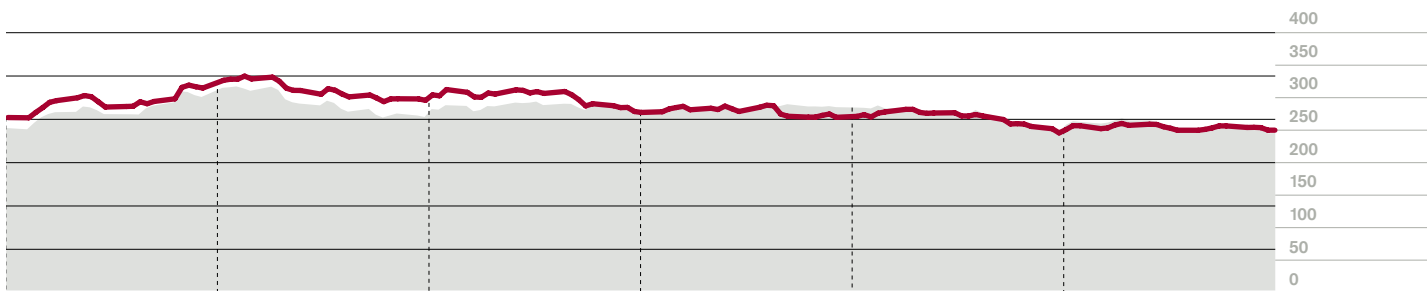
Paul Calello Paul Calello, Chairman der Investment Bank, ist im Alter von 49 Jahren gestorben. Er stiess 1990 zur Credit Suisse und war CEO der Division Investment Banking.

Booking Center Wir haben verschiedene IT-Projekte realisiert, um unsere wichtigsten Private-Banking-Standorte in Europa auf eine gemeinsame Plattform zu migrieren.

Dezember

Family Office Hub Im Rahmen unserer Bemühungen, unser Angebot für sehr vermögende Kunden in der Region auszubauen, haben wir in Singapur unseren ersten Family Office Hub eröffnet.

Match für Afrika Roger Federer, Tennistar und Botschafter der Credit Suisse, bestreitet mit seinem härtesten Konkurrenten, Rafael Nadal, ein Showmatch; damit sammelt er CHF 2,5 Mio. für seine wohltätige Stiftung.



Finanzmarktreformen In den USA wird der Dodd-Frank Act, das weitreichendste Finanzmarktreformgesetz seit den 1930er-Jahren, verabschiedet.

Weltweiter Aufschwung Nach verbesserten Wirtschaftszahlen aus Asien und den USA erhöht der IWF seine Wachstumsprognose 2010 für die Weltwirtschaft auf 4,6%.

Bonuseinschränkungen Das Europäische Parlament verabschiedet Regeln zur Einschränkung von Bonuszahlungen, die erhebliche Auswirkungen auf das Risiko haben könnten.

Deflationsängste Einige Politiker äussern die Befürchtung, die USA könnten vor einer Deflationsphase stehen, nachdem die Kerninflation im Land auf ein 44-Jahres-Tief gefallen war.

Yuan-Aufwertung Die chinesische Regierung hat damit begonnen, eine allmähliche Aufwertung der Landeswährung zuzulassen. Ende 2010 liegt der Yuan erstmals seit 17 Jahren nur noch knapp über 6,6 Yuan pro US-Dollar.

«Too big to fail» Eine von der Schweizer Regierung eingesetzte Expertenkommission empfiehlt für die beiden grössten Banken des Landes Kapitalanforderungen, die über Basel III hinausgehen, sowie Auflagen bezüglich Organisation, Liquiditätsausstattung und Risikoanforderungen.

IPO-Aktivität Die Zahl der weltweiten Börsengänge (Initial Public Offerings, IPO) hat im Laufe des Quartals weiter an Dynamik gewonnen, angeführt von chinesischen Firmen. Die weltweit erzielten Erlöse steigen gegenüber dem Vorjahr um 29%.

Bilaterale Steuergespräche Die Schweiz und Deutschland vereinbaren Verhandlungen über die grenzübergreifende Zusammenarbeit in Steuerangelegenheiten. Unabhängig davon beschliessen die Schweiz und Grossbritannien, Verhandlungen in Steuerfragen aufzunehmen.

Risiken Der IWF warnt vor den weiterhin erhöhten Risiken für die finanzielle Stabilität, insbesondere angesichts einer Kombination aus langsamem globalem Wachstum, hoher Staatsverschuldung und anhaltender Schwäche im Bankensektor.

Quantitative Lockerung Die amerikanische Notenbank Fed gibt ihre Absicht bekannt, bis Juni 2011 zusätzlich amerikanische Staatsanleihen im Wert von USD 600 Mia. zu kaufen.

Irland Das Land akzeptiert ein gemeinsames Hilfspaket der EU und des IWF im Umfang von EUR 85 Mia. zur Stützung des Bankensektors. Die Kreditagenturen senken das Schuldenrating für Irland.

G-20 Internationale Spitzenpolitiker sprechen sich für die Basel-III-Vorschriften bezüglich Bankkapital und Liquidität aus. Ausserdem bekräftigen sie, dass keine Bank zu gross ist, um Konkurs zu gehen (too big to fail).

Währungen Der US-Dollar und der Euro erreichen gegenüber dem Schweizer Franken, der von seinem Status als sicherer Hafen profitiert, historische Tiefststände.

Rohstoffe Die Preise zahlreicher Rohstoffe wie Gold, Silber, Palladium und Kupfer steigen 2010 kräftig an.

Aktienmärkte Die Performance der weltweiten Aktienmärkte fällt uneinheitlich aus. Der MSCI World Index legt um 9,6% zu, während der Dow Jones EURO STOXX Banks 27% einbüsst.



Zusammenfassung des Geschäftsergebnisses

2010 belief sich der den Aktionären zurechenbare Reingewinn auf CHF 5098 Mio. Das Private Banking verzeichnete einen Nettozufluss an Neugeldern von CHF 54,6 Mia. im internationalen wie im Schweizer Geschäft, mit hohen Mittelzuflüssen insbesondere im Firmenkunden- und institutionellen Geschäft in der Schweiz. Das Ergebnis vor Steuern des Investment Banking belief sich auf CHF 3,5 Mia., der Nettoertrag auf CHF 16,2 Mia. Dies ist auf die erfolgreiche Implementierung unserer auf die Kunden ausgerichteten, kapitaleffizienten Strategie und die Steigerung unseres Marktanteils in verschiedenen Geschäftsbereichen und Regionen zurückzuführen. Im Asset Management betrug das Ergebnis vor Steuern CHF 503 Mio., die Netto-Neugelder beliefen sich auf CHF 20,6 Mia.

Wir verzeichneten 2010 einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von CHF 5098 Mio., der im Vergleich zu 2009 um 24% geringer ausfiel. Der schwächere Durchschnittskurs des Euros und des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken belasteten die Erträge und wirkten sich positiv auf die Aufwendungen aus. Der Nettoertrag betrug CHF 30 625 Mio., was einem Rückgang von 9% gegenüber 2009 entspricht, zu dem die um 21% rückläufigen Erträge im Investment Banking massgeblich beitrugen. Im Jahr 2010 wiesen wir Netto-Neugelder in Höhe von CHF 69,0 Mia. aus, was einer Steigerung um 56,1% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Das Private Banking verzeichnete Netto-Neugelder von CHF 54,6 Mia., das Asset Management von CHF 20,6 Mia.

Das verwässerte Ergebnis pro Aktie betrug CHF 3.89. Die den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite betrug 14,4%. Unsere konsolidierte BIZ-Kernkapitalquote gemäss Basel II war per Ende 2010 mit 17,2% nach wie vor äusserst solide. Im Jahr 2009 betrug sie 16,3%.

Wirtschaftsumfeld

Die graduelle Erholung der Weltwirtschaft setzte sich im Berichtsjahr in mässigem Tempo fort, dies dank der weltweiten Gewinne im verarbeitenden Gewerbe im

ersten Halbjahr, anziehender Aktivitäten im Kredit- und Aktienmarkt und höherer Ausgabefreudigkeit der US-Konsumenten. Das Wirtschaftswachstum fiel aber in den einzelnen Ländern und Regionen durchaus unterschiedlich aus; weltweit litten die Volkswirtschaften unter einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit, was Zweifel an einer nachhaltigen Erholung nährte. In den USA lag das Konsumentenvertrauen während des ganzen Jahres etwa auf demselben Niveau. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe sowie im Dienstleistungssektor stieg allerdings das Geschäftsvertrauen, insbesondere im vierten Quartal. Die Emerging Markets, allen voran Asien, verzeichneten gerade im ersten Halbjahr ein starkes Wachstum. Mit Ausnahme von Grossbritannien entwickelte sich das Wirtschaftswachstum in der EU mit Deutschland als Zugpferd solide. In den USA setzte sich das Wachstum fort.

Weltweit hielten die meisten Zentralbanken, so etwa das Fed, die Bank of England und die Europäische Zentralbank, an ihren historisch tiefen Leitzinsen fest. Einige Zentralbanken begannen allerdings, die geld- und haushaltspolitischen Zügel anzuziehen. Dies zeigte sich vor allem in den Emerging Markets. Die chinesische Zentralbank erhöhte die Sollwerte für Mindestreserven sowie ihren Leitzins. Auch in Ländern wie Brasilien und Indien erfolgten Leitzinserhöhungen.

Credit Suisse Group

in Mio. CHF, sofern nicht anders vermerkt	2010	2009
Nettoertrag, Kernergebnis	30 625	33 617
Total Geschäftsaufwand, Kernergebnis	23 904	24 528
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5 117	6 555
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn	5 098	6 724
Eigenkapitalrendite	14,4%	18,3%
Verwässerter Reingewinn pro Aktie aus laufender Geschäftstätigkeit in CHF	3.91	5.01
BIZ-Kernkapitalquote (Tier 1)	17,2%	16,3%
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitbasis)	50 100	47 600
Verwaltete Vermögen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in Mia. CHF	1253,0	1229,0

Branchenumfeld

Für die Banken verlief das Jahr 2010 volatil. Der Morgan Stanley Capital International (MSCI) Europe Banks Index war zu Jahresende um 18% unter den Stand zu Jahresanfang gefallen. Die Banken in den USA schnitten wesentlich besser ab als der MSCI World Banks Index.

Die Aufsichtsbehörden und die Regierungen setzten ihre Aufsichtsreformen fort. Hierzu zählen auch Massnahmen in den Bereichen Kapitalausstattung, Liquiditätsanforderungen, Vergütung und Minderung systemischer Risiken. Im ersten Halbjahr 2010 taten sich die europäischen Banken schwer mit Finanzierungen. Ihre Lage verbesserte sich erst, nachdem der Ausschuss der europäischen Bankaufsichtsbehörden im dritten Quartal die Ergebnisse seiner Stresstests veröffentlicht hatte. Zahlreiche kleinere europäische Banken hatten aber weiterhin mit schwierigen und deutlich teureren Mittelaufnahmen zu kämpfen.

Private Banking

In einem komplexen Marktumfeld, das von niedrigen Zinsen, einer verhaltenen Kundenaktivität, zögerlichen Anlegern und dem gegenüber dem Euro und dem US-Dollar starken Frankenkurs geprägt war, erzielte das Private Banking 2010 einen Nettoertrag von CHF 11 631 Mio. und ein Ergebnis vor Steuern von CHF 3426 Mio. Der Netto-Zufluss an Neugeldern betrug CHF 54,6 Mia. und lag somit um 31,3% über dem Vorjahreswert. Sowohl die internationalen Regionen als auch die Schweiz trugen massgeblich zu dieser Entwicklung bei.

Branchenumfeld

Die Vermögensverwaltung profitierte von der im Vergleich zum Vorjahr besseren Marktlage, dennoch zeigten sich die Anleger weiterhin risikoavers und zogen Engagements in nicht allzu komplexen Finanzinstrumenten vor. Die Aufsichtsbehörden fassten diesen Sektor vermehrt ins Auge und konzentrierten sich dabei vor allem auf den internationalen Austausch von Informationen und

Kundendaten. Auch die Steuerbehörden fokussierten sich weiterhin auf die Vermögensverwaltung und schufen so ein Klima der Unsicherheit. Die Vermögensverwaltungsbranche entwickelte sich weiter und trug so den komplexeren Anforderungen an die Anlageberatung, Dokumentation und Vorschriften im grenzüberschreitenden Geschäft Rechnung. In der Schweiz setzte sich der historische Tiefstand der Zinsen fort.

Die Ergebnisse im Überblick

Das Ergebnis vor Steuern für 2010 betrug CHF 3426 Mio. und lag um 6% unter dem Ergebnis für 2009. Der Nettoertrag blieb mit CHF 11 631 Mio. im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert, wobei der gegenüber 2009 schwächere Durchschnittskurs des US-Dollars und des Euros gegenüber dem Schweizer Franken den Nettoertrag im Bereich Wealth Management Clients mit rund CHF 350 Mio. negativ beeinflusste und das Ergebnis vor Steuern mit CHF 250 Mio. belastete.

Der Nettoertrag besteht zu 78% aus wiederkehrenden Erträgen; diese waren stabil. Im aktuellen, nach wie vor von niedrigen Zinsen geprägten Umfeld blieb der Zinserfolg stabil, da sich die leicht niedrigeren Kredit- und Einlagenmargen und die leicht höheren Durchschnittsvolumen die Waage hielten. Der wiederkehrende Kommissions- und Dienstleistungserfolg verbesserte sich um 3%; die durchschnittlich verwalteten Vermögen wuchsen um 9,9%. Die Zurückhaltung der Anleger setzte sich auch 2010 fort und widerspiegelte sich in Anlagen in weniger komplexe Anlageprodukte mit geringeren Margen sowie in Mandatsprodukte und einem deutlichen Anteil an Cash beim verwalteten Vermögen. Die transaktionsabhängigen Erträge gingen aufgrund geringerer Kundenaktivität leicht zurück. Ertragsminderungen bei den integrierten Lösungen und den Courtagen sowie der Wegfall der einmaligen Erträge aus Immobilien- und ARS-Verkäufen (Auction Rate Securities) im Jahr 2009 liessen sich mit höheren Emissionsgebühren und rückläufigen Fair-Value-Verlusten bei der Clock-Finance-Transaktion in Höhe von CHF 50 Mio.

Private Banking

in Mio. CHF, sofern nicht anders vermerkt	2010	2009
Nettoertrag	11 631	11 662
Total Geschäftsaufwand	8187	7831
Ergebnis vor Steuern	3426	3651
wovon aus Wealth Management Clients	2528	2898
wovon aus Corporate & Institutional Clients	898	753
Gewinnmarge vor Steuern	29,5%	31,3%
Netto-Neugelder, in Mia. CHF	54,6	41,6
Verwaltete Vermögen, in Mia. CHF	932,9	914,9

gegenüber CHF 118 Mio. im Jahr 2009 nicht vollständig ausgleichen.

Mit CHF 18 Mio. im Jahr 2010 gegenüber CHF 180 Mio. im Jahr 2009 gingen die Rückstellungen für Kreditrisiken markant zurück: Die aufgelösten Rückstellungen beliefen sich netto auf CHF 52 Mio., während im Jahr 2009 Nettorückstellungen von CHF 147 Mio. für den Bereich Corporate & Institutional Clients erforderlich gewesen waren.

Der Geschäftsaufwand belief sich insgesamt auf CHF 8187 Mio. und stieg damit um 5% gegenüber dem Jahr 2009. Der Sachaufwand fiel um 8% höher aus, vor allem auch, da im Jahr 2009 einmalige Versicherungserlöse in Höhe von CHF 100 Mio. angefallen waren und da im Jahr 2010 die Marketing- und Abschlussaufwendungen stiegen und laufende, vor allem IT-bezogene Investitionen in die Kundenberatung und die internationalen Plattformen erfolgten. Der Personalaufwand fiel vor allem durch Gehaltserhöhungen und den Anstieg des Personalbestands leicht höher aus; die leistungsbezogenen Personalaufwendungen gingen aufgrund der höheren Jahressaläre und des grösseren Anteils an aufgeschobenen leistungsbezogenen variablen Vergütungen in Form von aktienbasierten und anderen Zuteilungen zurück, vermochten aber den Anstieg des Personalaufwands nicht vollständig abzufedern.

Ende 2010 beliefen sich die verwalteten Vermögen auf CHF 932,9 Mia. und lagen damit um 2,0% über dem Vorjahresbestand. Umfangreiche Netto-Neugeldzuflüsse sowie positive Trends in den Aktien- und Anleihenmärkten wurden grösstenteils von negativen Entwicklungen der Wechselkurse ausgeglichen, da der Euro und der US-Dollar gegenüber dem Schweizer Franken nachgaben. Der Zufluss an Netto-Neugeldern in Höhe von CHF 54,6 Mia. stammte aus allen Regionen; dieser Betrag entspricht einem Zuwachs um 31,3% gegenüber dem Vorjahr.

Der Bereich Wealth Management Clients trug Netto-Neugelder von CHF 45,3 Mia. bei. Hiervon entfielen über 80% auf das internationale Geschäft, insbesondere auf hohe Zuflüsse bei Emerging Markets und im Segment der sehr vermögenden Kunden. Die ver-

walteten Vermögen verzeichneten Ende 2010 einen Zuwachs von 2,0% gegenüber dem Vorjahr, während die durchschnittlich verwalteten Vermögen im Vergleich zu 2009 um 9,9% stiegen.

Investment Banking

Für das Jahr 2010 wies das Investment Banking ein Ergebnis vor Steuern von CHF 3531 Mio. sowie einen Nettoertrag von CHF 16214 Mio. aus. Der im Vergleich zum Vorjahr geringere Kundenhandel belastete dieses Ergebnis, dennoch konnte das Investment Banking die Marktanteile bei den meisten Produkten und in den meisten Regionen halten oder erhöhen. Der Nettoertrag ist Ausdruck unserer guten Ergebnisse im Emissions- und Beratungsgeschäft und unserer guten Ergebnisse im Aktienhandel. Unser Anleihengeschäft erzielte ein solides Ergebnis trotz Unsicherheiten im makroökonomischen Umfeld.

Branchenumfeld

Die Volumen im Investment Banking entwickelten sich einigermaßen gut, vor allem im US-Fixed-Income-Bereich. An den Aktienmärkten weltweit wurden europäische Titel reger gehandelt als im Jahr 2009, in den USA ging die Aktivität jedoch zurück. Die wirtschaftlichen Unsicherheiten machten den Kapitalmärkten insbesondere im ersten Halbjahr weiterhin zu schaffen.

Nach den Tiefständen des Jahres 2009 erholten sich die angekündigten Fusionen und Übernahmen und syndizierten Kredite spürbar. Der globale Gebührenpool überschritt seinen historischen Durchschnittswert und stieg gegenüber 2009 um 13% an. Der Bereich Equity Capital Markets trug 31% an den globalen Gebührenpool bei, der Bereich Debt Capital Markets 28% und Fusions- und Übernahmeaktivitäten 24%. Im Vergleich zu 2009 stiegen die Gebühren aus dem Kreditgeschäft auf mehr als das Doppelte an.

Ergebnisse im Überblick

Das Ergebnis vor Steuern für das Jahr 2010 beläuft sich auf CHF 3531 Mio., der Nettoertrag auf CHF 16214 Mio. gegenüber einem Ergebnis vor Steuern von CHF 6845 Mio.

Investment Banking

in Mio. CHF, sofern nicht anders vermerkt	2010	2009
Nettoertrag	16214	20537
Total Geschäftsaufwand	12780	13366
Ergebnis vor Steuern	3531	6845
Gewinnmarge vor Steuern	21,8%	33,3%

und einem Nettoertrag von CHF 20537 Mio. im Jahr 2009. Rund CHF 1,3 Mia. der im Jahr 2009 erwirtschafteten Erträge sind darauf zurückzuführen, dass sich die Märkte nach den massiven Verwerfungen im vierten Quartal 2008 wieder normalisierten. Die Implementierung der auf die Kunden ausgerichteten, kapitaleffizienten Strategie kam weiter voran und trug zur Steigerung des Marktanteils in den meisten Geschäftsbereichen und Regionen bei.

Unser Anleihengeschäft erzielte ein solides Ergebnis, wengleich im Vergleich zu 2009 ein Rückgang erfolgte, da die Branche mit makroökonomischen Unsicherheiten zu kämpfen hatte. Die guten Ergebnisse bei Residential Mortgage-backed Securities (RMBS), Kredit- und Zinsprodukten und im Emerging-Market-Handel waren massgeblich für unsere Erträge. Zwar fielen die Erträge aus globalen Zins- und Kreditprodukten, einschliesslich des Handels mit Leveraged-Finance- und Investment-Grade-Produkten, solide aus, dennoch spiegelten sie im Jahr 2010 eine Normalisierung des Marktumfelds gegenüber einem starken Vorjahresergebnis und die durch die Staatsverschuldungskrise in Europa ausgelöste Marktvolatilität wider. Die Erträge im RMBS- und Leveraged-Finance-Handel profitierten von der steigenden Nachfrage der Anleger nach renditeorientierten Produkten.

Das Ergebnis im Aktiengeschäft zeigte sich robust, lag aber unter dem guten Ergebnis des Jahres 2009, da die Kunden weniger Handel trieben. Zum guten Ergebnis trugen die Geschäftsbereiche Cash Equities, Prime Services und Derivate wesentlich bei. Wir haben im Berichtsjahr unseren Marktanteil ausgebaut und unsere führende Marktposition in den Bereichen Cash Equities und Prime Services beibehalten.

Im Emissions- und Beratungsgeschäft haben wir gute Ergebnisse erzielt, die dem branchenweiten Kapitalaufnahmevermögen, dem Volumen an abgeschlossenen M&A-Transaktionen sowie einem verbesserten Share of Wallet entsprechen. Die Erträge aus Anleihenemissionen bewegten sich aufgrund der branchenweit gestiegenen Emissionstätigkeit im High-Yield-Bereich fast auf Rekordniveau. Ebenso erzielten wir verbesserte

Erträge aus dem Beratungsgeschäft, was auf einen Anstieg von abgeschlossenen M&A-Transaktionen und einen höheren Marktanteil zurückzuführen ist. Die Erträge aus dem Aktienemissionsgeschäft entwickelten sich parallel zum Rückgang des weltweiten Aktienemissionsvolumens insbesondere bei Folgeemissionen und Wandelanleihen. Der ausgeprägte Volumenanstieg bei den Börsengängen (IPOs) kompensierte diese Entwicklung zum Teil.

Das Ergebnis enthält einen Verlust aus Wertberichtigungen auf Verbindlichkeiten (sogenanntes Debit Value Adjustment oder DVA) von CHF 73 Mio. im Jahr 2010 in Zusammenhang mit bestimmten strukturierten Notes. Im Jahr 2009 wiesen diese Positionen einen DVA-Verlust von CHF 321 Mio. aus.

Netto wurden Rückstellungen für Kreditrisiken in Höhe von CHF 97 Mio. aufgelöst, während im Jahr 2009 entsprechende Nettorückstellungen in Höhe von CHF 326 Mio. erforderlich gewesen waren. Der Grund hierfür liegt im während des Berichtsjahrs freundlicheren Umfeld für das Kreditgeschäft mit seinen deutlich geringeren Neurückstellungen sowie höheren Rückstellungsaufösungen und Wiedereingängen.

Der Geschäftsaufwand belief sich auf CHF 12780 Mio. und ging somit um insgesamt 4% zurück, da der Personalaufwand um 7% gesenkt werden konnte. Der Sachaufwand ging leicht zurück: Zwar waren bedeutend weniger Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten erforderlich, gleichzeitig stiegen aber die Aufwendungen für IT-Investitionen sowie für das Kundengeschäft. Der im Jahr 2009 schwächere Durchschnittskurs des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken wirkte sich nachteilig auf die Erträge aus und trieb die Aufwendungen in die Höhe. Der Nettoertrag in US-Dollar ging um 17% zurück, während der Geschäftsaufwand insgesamt um 1% über dem Vorjahr lag.

Asset Management

Das Ergebnis vor Steuern für 2010 belief sich auf CHF 503 Mio., der Nettoertrag auf CHF 2332 Mio. Das Asset Management erzielte im Berichtsjahr signifikante Anlagegewinne, nachdem im Vorjahr bedeutende

Asset Management

in Mio. CHF, sofern nicht anders vermerkt	2010	2009
Nettoertrag	2332	1842
Total Geschäftsaufwand	1829	1807
Ergebnis vor Steuern	503	35
Gewinnmarge vor Steuern	21,6%	1,9%
Netto-Neugelder, in Mia. CHF	20,6	0,4
Verwaltete Vermögen, in Mia. CHF	425,8	416,0

Verluste angefallen waren. Die Gewinne aus Beteiligungen fielen deutlich niedriger aus. Die Netto-Neugelder standen bei CHF 20,6 Mia. und sind somit seit dem Vorjahr (CHF 0,4 Mia.) massiv gewachsen.

Branchenumfeld

Im Asset-Management-Geschäft erzielten die Hedge-Fonds niedrige zweistellige Erträge; der Dow Jones Credit Suisse Hedge Fund Index legte 11% zu. Die in den einzelnen Anlageklassen aufgenommenen Mittel variierten in bedeutendem Ausmass. Bei den alternativen Anlagen verzeichnete die Hedge-Fonds-Branche vor allem im zweiten Halbjahr ein Wiedererwachen der Nachfrage seitens der Anleger, sodass die gesamten von Hedge-Fonds verwalteten Vermögen im Jahr 2010 um 20% auf USD 1,9 Bio. stiegen. Kreditstrategien waren nach wie vor populär und generierten entsprechende Zuflüsse, Private Equity und Immobilien hatten dagegen Schwierigkeiten, Mittel anzuziehen. Bei den traditionellen Anlageklassen verlagerten die Anleger ihre Mittel aus Geldmarktfonds in festverzinsliche Produkte. Die Nachfrage nach passiven Vehikeln wie etwa Exchange Traded Funds und Indexprodukten war im Jahr 2010 ungeboren.

Ergebnisse im Überblick

Der Ertrag vor Steuern für das Jahr 2010 belief sich auf CHF 503 Mio. gegenüber CHF 35 Mio. im Vorjahr. Der Nettoertrag von CHF 2332 Mio. entspricht einem Plus von 27% im Vergleich zu 2009. Dieses Plus lässt sich in erster Linie auf Anlagegewinne zurückführen, während im Vorjahr Anlageverluste angefallen waren. Diese Gewinne wurden partiell durch den Ertragschwund bei Beteiligungen gemindert. Die Anlagegewinne beliefen sich aufgrund des Aufschwungs an den Aktienmärkten auf CHF 420 Mio. gegenüber Anlageverlusten von CHF 365 Mio. im Vorjahr. Die Vermögensverwaltungsgebühren in Höhe von CHF 1412 weisen einen Zuwachs von 3% auf und sind Ausdruck der gestiegenen durchschnittlich verwalteten Vermögen. Die durchschnittlich verwalteten Vermögen stiegen um 2,2% auf CHF 427,8 Mia. Schwankungen im Zusammenhang mit den Devisenkursen sowie der Spin-off von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten belasteten dieses Ergebnis.

Platzierungs-, Transaktions- und andere Gebühren sanken aufgrund von Verlusten im Zusammenhang mit den von Asset Management Finance gehaltenen Anlagen und niedrigeren Erträgen aus integrierten Lösungen um 15% auf CHF 143 Mio. Dieser Verlust wurde teilweise durch höhere Gebühren für Private-Equity-Platzierungen und Immobilien-Transaktionen ausgeglichen. Performance Fees und Gewinnbeteili-

gungen (Carried Interest) in Höhe von CHF 187 Mio. verringerten sich um 15% aufgrund von niedrigeren Performance-Gebühren bei Hedging-Griffo und von diversifizierten Anlagen im Zusammenhang mit der Verwaltung der Partner Asset Facility (PAF), was teilweise durch Carried Interest auf realisierten Private-Equity-Gewinnen kompensiert wurde.

Der Ertrag aus Beteiligungen in Höhe von CHF 41 Mio. lag um 88% unter dem Vorjahresertrag. Im Jahr 2009 waren bedeutende Gewinne aus dem Verkauf eines Teils des traditionellen Anlagegeschäfts an Aberdeen Asset Management und dem Verkauf von Joint Ventures der Credit Suisse in Polen und Korea angefallen. Die sonstigen Erträge der Jahre 2010 und 2009 bestehen hauptsächlich aus Gewinnen aus dem Verkauf von Wertschriften, die von Geldmarktfonds der Credit Suisse erworben wurden, sowie von Wertschriften, die aus kundenseitigen Wertpapier-Leihportfolios erworben wurden. Ohne die von unseren Geldmarktfonds erworbenen Wertschriften und vor Anlagegewinnen von CHF 1769 Mio. ging der Nettoertrag vor allem aufgrund geringerer Beteiligungserträge um 16% zurück. Der gesamte Geschäftsaufwand war mit CHF 1829 Mio. stabil.

Die verwalteten Vermögen erreichten CHF 425,8 Mia. und wuchsen somit um 2,4% im Vergleich zum Vorjahr. Die umfangreichen Netto-Neugelder und die positive Marktentwicklung wurden zum Teil durch negative Wechselkurseinflüsse kompensiert. Die 2010 eingegangenen Netto-Neugelder in Höhe von CHF 20,6 Mia. setzen sich aus CHF 13,0 Mia. an Zuflüssen in alternative Anlagen, insbesondere ETFs, Immobilien und Indexstrategien, sowie Nettozuflüssen in Höhe von CHF 7,7 Mia. in traditionelle Anlagen, insbesondere Multi-Asset-Class-Lösungen, zusammen.

Der im Vergleich zu 2009 schwächere Durchschnittskurs des US-Dollars und des Euros gegenüber dem Schweizer Franken belastete das Ergebnis.

Am Ende des Jahres 2010 war die Credit Suisse nicht bilanzwirksam in von ihren Geldmarktfonds erworbenen Wertschriften engagiert.

Konsolidierte Erfolgsrechnung

	2010	2009	2008
Konsolidierte Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)			
Zins- und Dividendertrag	25 533	25 288	47 939
Zinsaufwand	(18 992)	(18 397)	(39 403)
Zinserfolg	6 541	6 891	8 536
Kommissions- und Dienstleistungsertrag	14 078	13 750	14 812
Handelserfolg	9 338	12 151	(9 880)
Sonstiger Ertrag	1 429	502	(4 200)
Nettoertrag	31 386	33 294	9 268
Rückstellung für Kreditrisiken	(79)	506	813
Personalaufwand	14 599	15 013	13 254
Sachaufwand	7 231	7 701	7 809
Kommissionsaufwand	2 148	1 997	2 294
Total sonstiger Geschäftsaufwand	9 379	9 698	10 103
Total Geschäftsaufwand	23 978	24 711	23 357
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	7 487	8 077	(14 902)
Ertragsteueraufwand/(-vorteil)	1 548	1 835	(4 596)
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5 939	6 242	(10 306)
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	(19)	169	(531)
Reingewinn/(-verlust)	5 920	6 411	(10 837)
Den Minderheitsanteilen zurechenbarer Reingewinn/(-verlust)	822	(313)	(2 619)
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn/(-verlust)	5 098	6 724	(8 218)
davon aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5 117	6 555	(7 687)
davon aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	(19)	169	(531)
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie (in CHF)			
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3.93	5.14	(7.51)
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	(0.02)	0.14	(0.50)
Unverwässertes Ergebnis pro Aktie	3.91	5.28	(8.01)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie (in CHF)			
Verwässertes Ergebnis pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3.91	5.01	(7.51)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	(0.02)	0.13	(0.50)
Verwässertes Ergebnis pro Aktie	3.89	5.14	(8.01)

Walter B. Kielholz



Jassim Bin Hamad J. J. Al Thani



David W. Syz



Urs Rohner



Richard E. Thornburgh



Peter Brabeck-Letmathe



Peter F. Weibel

Noreen Doyle und Jean Lanier



John Tiner



Hans-Ulrich Doerig

Anton van Rossum



Aziz R. D. Syriani



Jean Lanier



Andreas N. Koopmann



Robert H. Benmosche



Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Verwaltungsrat

Dem Verwaltungsrat obliegen die Leitung sowie die Aufsicht und die Kontrolle der Credit Suisse. Er prüft regelmässig das Konkurrenzumfeld der Gruppe und genehmigt die Strategie- und Finanzpläne.

An jeder Sitzung wird dem Verwaltungsrat über die finanzielle Entwicklung sowie die Risiken und die Kapitalisierung der Credit Suisse Bericht erstattet. Zusätzlich erhält der Verwaltungsrat regelmässig Unterlagen, worin die Entwicklung und die finanzielle Lage der Gruppe ausführlich dargestellt werden. Ferner erhält er periodische Berichte über die Risikoentwicklung und verschiedene Zukunftsszenarien. Schliesslich informiert die Geschäftsleitung den Verwaltungsrat periodisch oder auch auf besonderes Verlangen über andere wichtige Angelegenheiten.

Der Verwaltungsrat prüft und beschliesst bedeutende Veränderungen in der Organisation der Gruppe und übernimmt eine aktive Rolle bei Akquisitionen, Verkäufen und anderen grösseren Investitionsvorhaben und Projekten. Der Verwaltungsrat und seine Kommissionen sind berechtigt, nach eigenem Ermessen, ohne Rücksprache mit der Geschäftsleitung und auf Kosten der Gruppe unabhängige Rechts-, Finanz- oder andere Berater zu Themen in ihren Aufgabengebieten beizuziehen. Der Verwaltungsrat führt einmal jährlich eine Selbstbeurteilung durch, anlässlich deren er seine eigene Leistung im abgelaufenen Jahr kritisch hinterfragt sowie die Zielsetzungen und einen Arbeitsplan für das kommende Jahr verabschiedet.

Der Verwaltungsrat besteht aus den folgenden Personen:

Hans-Ulrich Doerig¹ Präsident, Jahrgang 1940, Schweizer Staatsangehöriger

Urs Rohner^{1,2} Vizepräsident, Jahrgang 1959, Schweizer Staatsangehöriger

Peter Brabeck-Letmathe^{1,3} Vizepräsident, Jahrgang 1944, österreichischer Staatsangehöriger

Jassim Bin Hamad J.J. Al Thani Jahrgang 1982, katarischer Staatsangehöriger

Robert H. Benmosche³ Jahrgang 1944, US-amerikanischer Staatsangehöriger

Noreen Doyle² Jahrgang 1949, US-amerikanische und irische Staatsangehörige

Walter B. Kielholz³ Jahrgang 1951, Schweizer Staatsangehöriger

Andreas N. Koopmann² Jahrgang 1951, Schweizer Staatsangehöriger

Jean Lanier⁴ Jahrgang 1946, französischer Staatsangehöriger

Anton van Rossum² Jahrgang 1945, niederländischer Staatsangehöriger

Aziz R. D. Syriani^{1,3} Jahrgang 1942, kanadischer Staatsangehöriger

David W. Syz⁴ Jahrgang 1944, Schweizer Staatsangehöriger

Richard E. Thornburgh^{1,2} Jahrgang 1952, US-amerikanischer Staatsangehöriger

John Tiner⁴ Jahrgang 1957, britischer Staatsangehöriger

Peter F. Weibel^{1,4} Jahrgang 1942, Schweizer Staatsangehöriger

¹ Mitglied des Chairman's and Governance Committee unter dem Vorsitz von Hans-Ulrich Doerig.

² Mitglied des Risk Committee unter dem Vorsitz von Richard E. Thornburgh.

³ Mitglied des Vergütungsausschusses unter dem Vorsitz von Aziz R. D. Syriani.

⁴ Mitglied des Audit Committee unter dem Vorsitz von Peter F. Weibel.

Hans-Ulrich Doerig amtiert bis zur Generalversammlung vom 29. April 2011 als Verwaltungsratspräsident. In der Folge wird er vom derzeitigen Vize-Präsidenten Urs Rohner abgelöst.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist für das operative Management der Credit Suisse verantwortlich. Sie erarbeitet die vom Verwaltungsrat zu genehmigenden Strategiepläne für die Gruppe wie auch für die Hauptgeschäftsbereiche und setzt sie anschliessend um. Weiter überprüft und koordiniert sie bedeutende Initiativen, Projekte und Geschäftsentwicklungen in den Divisionen und Regionen sowie in den Shared-Services-Funktionen und erlässt gruppenweit anwendbare Richtlinien.

Die Geschäftsleitung besteht aus den folgenden Personen:

Brady W. Dougan Chief Executive Officer, Jahrgang 1959, US-amerikanischer Staatsangehöriger
Osama S. Abbasi¹ Chief Executive Officer, Credit Suisse Asia Pacific, Jahrgang 1968, britischer Staatsangehöriger
Walter Berchtold Chief Executive Officer, Private Banking, Jahrgang 1962, Schweizer Staatsangehöriger
Romeo Cerutti General Counsel, Jahrgang 1962, Schweizer und italienischer Staatsangehöriger
Tobias Guldemann Chief Risk Officer, Jahrgang 1961, Schweizer Staatsangehöriger

Fawzi Kyriakos-Saad² Chief Executive Officer, Credit Suisse Europe, Middle East and Africa, Jahrgang 1962, britischer und libanesischer Staatsangehöriger

Karl Landert Chief Information Officer, Jahrgang 1959, Schweizer Staatsangehöriger

David Mathers³ Chief Financial Officer, Jahrgang 1965, britischer Staatsangehöriger

Hans-Ulrich Meister Chief Executive Officer, Credit Suisse Schweiz, Jahrgang 1959, Schweizer Staatsangehöriger

Antonio Quintella² Chief Executive Officer, Credit Suisse Americas, Jahrgang 1966, brasilianischer Staatsangehöriger

Robert Shafir Chief Executive Officer, Asset Management, Jahrgang 1958, US-amerikanischer Staatsangehöriger

Pamela Thomas-Graham⁴ Chief Talent, Branding and Communications Officer, Jahrgang 1963, US-amerikanische Staatsangehörige

Eric M. Varvel⁵ Chief Executive Officer, Investment Banking, Jahrgang 1963, US-amerikanischer Staatsangehöriger

¹ Seit Oktober 2010, als Nachfolger von Kai S. Nargolwala.

² Seit Juli 2010.

³ Seit Oktober 2010, als Nachfolger von Renato Fassbind.

⁴ Seit Januar 2010.

⁵ Seit Juli 2010, als Nachfolger von Paul Calello (davor während eines Teils von 2009 und 2010 Acting CEO Investment Banking).





Walter Berchtold

Brady W. Dougan



Karl Landert



Tobias Guldemann

Pamela Thomas-Graham



Tobias Guldemann und Romeo Cerutti



Robert Shafir



David Mathers



Eric M. Varvel



Osama S. Abbasi, Fawzi Kyriakos-Saad, Hans-Ulrich Meister und Antonio Quintella



Corporate Governance

Wie wir unseren Anspruchsgruppen begegnen, ist von entscheidender Bedeutung für unseren geschäftlichen Erfolg. Die Bewahrung unseres guten Rufes ist einer unserer drei zentralen Grundsätze. Wir sind bestrebt, jederzeit integer, verantwortungsbewusst, fair, transparent und diskret zu handeln, um das Vertrauen unserer Aktionärinnen und Aktionäre, Kunden und Mitarbeitenden sowie aller anderen Anspruchsgruppen zu sichern.

Die Credit Suisse strebt die Umsetzung international anerkannter Standards der Corporate Governance an. Wir sind uns der Bedeutung einer guten Corporate Governance bewusst und wissen, dass Transparenz in der Governance den verschiedenen Anspruchsgruppen die Beurteilung der Qualität von Unternehmen und Management erleichtert und die Investoren bei ihren Anlageentscheidungen unterstützt.

Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien

Wir halten uns an die im Swiss Code of Best Practice festgehaltenen Grundsätze einschliesslich der in seinem Anhang enthaltenen Empfehlungen zur Ausgestaltung der Prozesse für die Festlegung von Managemententscheidungen. Als ein an der SIX Swiss Exchange kotiertes Unternehmen unterstehen wir der SIX-Richtlinie bezüglich Informationen zur Corporate Governance. Unsere Aktien notieren zudem in Form von American Depositary Shares an der New York Stock Exchange (NYSE), sodass auch bestimmte amerikanische Normen zu beachten sind. Mit Ausnahme von einigen wenigen Bestimmungen, die für ausländische Emittenten nicht anwendbar sind, beachten wir daher auch die Corporate-Governance-Regeln der NYSE.

Unser Corporate-Governance-Regelwerk

Unsere Corporate Governance wird in einer Reihe von Dokumenten beschrieben und verbindlich festgelegt. Der Verwaltungsrat hat Corporate Governance Guidelines erlassen, welche die Grundsätze unserer Corporate Governance festlegen. Andere für die Corporate Governance wichtige Dokumente sind unter anderem die Statuten,

das Organisations- und Geschäftsreglement, die Reglemente des Verwaltungsrats und seiner Kommissionen, der Code of Conduct sowie das Vergütungsreglement.

Code of Conduct

Die Credit Suisse ist in mehr als 50 Ländern tätig und beschäftigt Mitarbeitende aus über 100 verschiedenen Nationen. Unser Code of Conduct legt Grundwerte für die gesamte Organisation fest und dient als Richtschnur für vertrauensbildende und -erhaltende Massnahmen gegenüber unseren Anspruchsgruppen. Der Code of Conduct, der für alle Mitarbeitenden weltweit verbindlich ist, wurde 1999 erlassen und letztmals 2010 revidiert.

Aktionärsrechte

Im Rahmen unserer ständigen Bemühungen um eine gute Corporate Governance ermutigen wir unsere Aktionärinnen und Aktionäre, an der Generalversammlung teilzunehmen und ihr Stimmrecht auszuüben. Um ihren Entscheidungsprozess zu erleichtern, streben wir nach Genauigkeit und Transparenz unserer Berichterstattung. Aus diesem Grund sind wir einer präzisen, vollständigen und wahren Finanzberichterstattung verpflichtet, die auch Leistung, Mission und strategische Ausrichtung des Unternehmens verständlich darstellt.

Risikomanagement

Unser Risikomanagement spielt eine zentrale Rolle in unserer Organisation, indem es eine disziplinierte Risikokultur fördert und entsprechende Transparenz schafft. Darauf basierend kann die Geschäftsleitung ein angemessenes Risikoprofil für die Gesellschaft definieren.

Zudem wird ein sorgfältiger, umsichtiger Umgang mit Risiken gewährleistet, sodass ein angemessenes Verhältnis zwischen Risiko und Ertrag sowie eine optimale Zuteilung des verfügbaren Kapitals innerhalb der Gruppe im Interesse aller unserer Anspruchsgruppen sichergestellt werden. Der Gefahr unerwünschter Engagements mit überproportionalem Risiko begegnen wir mit einer vorausschauenden Risikomanagementkultur und hochstehenden Instrumenten zur Risikomessung.

Compliance

Sämtliche Mitarbeitenden sind zur Einhaltung aller gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und internen Vorschriften sowie strenger professioneller Standards verpflichtet. Compliance beginnt für die Credit Suisse bereits bei der Personalauswahl und führt über Schulungen, detailliert beschriebene Prozesse und Regelungen bis hin zu wirkungsvollen Aufsichts- und Kontrollsystemen.

Belohnung hervorragender Leistungen

Die Credit Suisse verfolgt eine verantwortungsvolle Vergütungsstrategie, die herausragende Leistungen belohnt, die Mitarbeitenden anspornt, ihren bestmöglichen Beitrag unter gehöriger Berücksichtigung der eingegangenen Risiken zum Erfolg der Gesellschaft zu leisten, sowie die berufliche Weiterentwicklung fördert. Ferner legen wir grossen Wert darauf, dass unser Vergütungssystem die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen der Gesellschaft in Einklang bringt und dass dadurch nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre entsteht. Da die Qualität der Mitarbeitenden entscheidend ist für den langfristigen Unternehmenserfolg, wollen wir uns als attraktiver und bevorzugter Arbeitgeber in allen unseren Geschäftsfeldern positionieren.



Strategie

Branchentrends und Wettbewerb

Die Finanzdienstleistungsbranche war im Jahr 2010 einem volatilen Marktumfeld ausgesetzt. Hinzu kam anhaltende Ungewissheit in Bezug auf aufsichtsrechtliche Entwicklungen. Im Vordergrund standen dabei Vorgaben für die Kapitalausstattung, das Liquiditätsmanagement, die Vergütungspraktiken und systemische Risiken. Im September gab der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) die Eigenkapitalanforderungen unter Basel III bekannt, die eine Stärkung der Widerstandsfähigkeit des Bankensektors bringen soll. Aufgrund der neuen Anforderungen müssen die Banken künftig über mehr Eigenkapital verfügen. Im November 2010 äusserten sich die G-20-Nationen zustimmend zu Basel III und bekräftigten damit den Standpunkt, dass kein Finanzinstitut allein aufgrund seiner Grösse oder volkswirtschaftlichen Vernetzung im Krisenfall von der öffentlichen Hand gerettet werden sollte.

In der Schweiz, unserem Heimmarkt, befasste sich die vom Schweizer Bundesrat ernannte Expertenkommission mit der «Too big to fail»-Problematik. Die im Schlussbericht vom Oktober vorgelegten Empfehlungen sind für die Credit Suisse einschneidend, aber verkraftbar. Die Massnahmen beziehen sich auf die Bereiche Eigenmittelanforderungen und Liquiditätsvorschriften sowie Risikoverteilung und Notfallplanung zur Reduktion systemischer Risiken. Die Empfehlung, mindestens 10% der risikogewichteten Aktiven seien als Eigenkapital zu halten, geht deutlich über die entsprechenden Mindeststandards unter Basel III hinaus. Die Expertenkommission schlägt zudem weitere Kapitalpuffer durch die Ausgabe von bedingten Pflichtwandelanleihen vor. Der politische Prozess zur Umsetzung der Empfehlung der Expertenkommission ist derzeit im Gange, und eine entsprechende Änderung der gesetzlichen Grundlagen ist frühestens Anfang 2012 zu erwarten.

Die Massnahmen unter Basel III und der Expertenkommission sehen Einführungs- und Übergangsbestimmungen (Grandfathering) vor, um im Übergang die Auswirkungen auf die volkswirtschaftliche Entwicklung zu beschränken. Wir hoffen, dass das schweizerische Parlament das Paket wie von der Expertenkommission vorgeschlagen umsetzen wird. Da andere Länder auf der Grundlage von Basel III ähnliche Massnahmen planen, erhoffen wir uns ein international einigermassen

koordiniertes Vorgehen im Bestreben für ein langfristig stärkeres und nachhaltigeres globales Bankensystem. Viele Finanzinstitute haben die grössten Verwerfungen der Finanzkrise gemeistert und sind zum Wachstum zurückgekehrt. Deshalb war das Jahr 2010 von einem zunehmenden Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Wegen der anhaltenden Unsicherheiten in Bezug auf die ausufernde Staatsverschuldung und die nur langsame Erholung vieler reifer Volkswirtschaften in Nordamerika und in Europa erwarten wir die grössten Wachstumsimpulse für die Bankindustrie von den dynamischeren Märkten in Asien und Lateinamerika. Als Reaktion auf aufsichtsrechtliche Tendenzen werden Banken ihre Tätigkeit weg vom Eigenhandel und hin zu kundenorientierten Geschäftsmodellen verlagern, was den Wettbewerb um Kundenaufträge verschärfen wird. Dabei werden gut kapitalisierte Banken mit ausgeprägtem Kundenfokus über einen Wettbewerbsvorteil verfügen.

Prioritäten der Gruppe

Wir wollen zu den weltweit angesehensten Banken gehören. Wir sind überzeugt, dass unsere starke Kapitalbasis und die Fähigkeit, unseren Kunden weltweit erstklassige integrierte Dienstleistungen zu bieten, ein starkes Leistungsversprechen für unsere Kunden und Aktionäre darstellen. Schon früh trafen wir Massnahmen, um das Vertrauen unserer Kunden laufend zu stärken, unsere Risiken abzubauen und unser Kapital effizienter einzusetzen. Wir haben unsere risikogewichteten Aktiven seit Ende 2007 um 32% abgebaut und das Eigenhandelsgeschäft weitgehend eingestellt. Unser kundenorientiertes und kapitaleffizientes Geschäftsmodell mit seinem ausgewogenen Geschäftsportfolio hat sich als widerstandsfähig erwiesen, und wir haben in vielen Geschäftsfeldern weitere Marktanteile gewonnen. Wir erwarten, dass wir mit unserer Strategie von einem konstruktiveren Marktumfeld profitieren können. Gleichzeitig ist das Verlustpotenzial beschränkt, falls die Finanzmärkte unter Abwärtsdruck geraten. Diese Strategie entspricht unseres Erachtens sowohl den sich wandelnden Kundenbedürfnissen als auch den aufsichtsrechtlichen Entwicklungen. Wir haben eine klare Vorstellung über das künftige aufsichtsrechtliche Umfeld und sind mit der Umsetzung schon weit fortgeschritten. Wir glauben uns gut gerüstet für

das sich wandelnde Geschäftsumfeld und streben in den kommenden drei bis fünf Jahren eine annualisierte Eigenkapitalrendite nach Steuern von mehr als 15 % an. Unsere gegenwärtige Dynamik wollen wir nutzen für weitere Marktanteilsgewinne und den Ausbau unserer weltweiten Präsenz. Dabei gelten folgende Prioritäten:

Kundenbedürfnisse als höchste Priorität

Die Bedürfnisse unserer Kunden stehen für uns an erster Stelle. Wir verstehen uns als beständiger, zuverlässiger, flexibler und langfristiger Partner für Kunden mit komplexen, produktübergreifenden Bedürfnissen wie sehr vermögende Privatkunden, grosse und mittelgrosse Unternehmen, Unternehmer, institutionelle Kunden und Hedge-Fonds. Wir nehmen ihre Anliegen aktiv auf und bieten vorbildliche Lösungen, sodass sie effizientere Finanzentscheide treffen können. Die Betreuung unserer Schlüsselkunden verstärken wir laufend, indem wir ihnen Teams aus führenden Mitarbeitenden zuordnen, die in der Lage sind, unser integriertes Geschäftsmodell umzusetzen.

Unsere solide Kapitalausstattung, die positiv besetzte Marke «Credit Suisse» und positive Rückmeldungen von Kunden finden breite Anerkennung. Von «Euromoney» erhielten wir die Auszeichnungen Best Global Bank 2010, Best Bank in Switzerland 2010, Best Private Bank Globally 2010 sowie Best Emerging Markets Investment Bank 2010, und von «The Banker» wurden wir zur Best Bank in Switzerland und zur Most Innovative Investment Bank 2010 gewählt.

Hoch qualifizierte Mitarbeitende gewinnen, fördern

Wir wollen weiterhin hoch qualifizierte Mitarbeitende gewinnen, fördern und an uns binden. Denn dies ist eine wichtige Voraussetzung, um unseren Kunden konkurrenzfähige, integrierte Lösungen bieten zu können. Alle Bewerber unterziehen wir strengen Auswahlverfahren, die neben fachlichen und intellektuellen Fähigkeiten auch kulturelle Aspekte umfassen. Das Engagement unserer Mitarbeitenden ist im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch. Wir begleiten die Entwicklung unserer Talente und identifizieren die optimalen Einsatzmöglichkeiten im Einklang mit ihren eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen der Credit Suisse.

In unserer Unternehmenskultur legen wir Wert auf das Akzeptieren anderer Sichtweisen, auf die Schaffung eines integrativen Umfelds und auf Sensibilität gegenüber unterschiedlichen Kulturen. Bei der Entlohnung gehen wir umsichtig vor, wobei wir einerseits die individuelle Leistung und jene des Unternehmens berücksichtigen, andererseits aber auch die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen der Aktionäre in Einklang zu bringen suchen.

Interne Zusammenarbeit

Im Jahr 2010 haben wir einen Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit von CHF 4,4 Mia. erzielt. Für die Zukunft streben wir einen diesbezüglichen Anteil von 18 % bis 20 % am Nettoertrag an. Seit der Einführung unseres Zusammenarbeitsprogramms im Jahr 2006 gewinnen Zusammenarbeitsinitiativen an Bedeutung, etwa bei individuellen Lösungen für vermögende Privatkunden im Rahmen des Investment Banking, einer im Asset Management entwickelten Palette von Managed Investment Products oder der verstärkten Koordination in der Kundenbetreuung im Asset Management zusammen mit dem Wertpapier-Vertriebsteam des Investment Banking. Unsere divisionsübergreifende Zusammenarbeit profitiert auch vom ebenfalls divisionsübergreifenden Management Development und vom lateralen Recruiting. Wir erwarten, dass die laufend verstärkte interne Zusammenarbeit, sowie Cross-Selling und Empfehlungen durch Kunden, einen nachhaltigen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten werden.

Kapital- und Risikomanagement

Unser Geschäft beruht auf dem disziplinierten Umgang mit Risiken im Rahmen unserer strategischen Prioritäten, wobei wir unsere Liquidität und unser Kapital konservativ steuern. Per Ende 2010 war unsere Kernkapitalquote (Tier 1) gemäss Basel II gegenüber dem Vorjahr von 16,3 % auf 17,2 % gestiegen. In Übereinstimmung mit den Empfehlungen der Schweizer Expertenkommission haben wir im Februar 2011 Massnahmen ergriffen, um das bedingte Tier-1- und Tier-2-Pufferkapital zu erhöhen. Wir haben das Management unserer Liquidität überarbeitet, um den FINMA-Anforderungen zu genügen, die auch den Regelungen unter Basel III entsprechen. Nach wie vor setzen wir unser Kapital diszipliniert ein und stellen unsere aggregierten Risiken auf Basis ökonomischer Betrachtungen in Beziehung zu den Kundenbedürfnissen und unseren Kapitalressourcen.

Effizienzsteigerung

Wir streben eine Gewinnmarge vor Steuern von über 28 % an. Projekte zur Verbesserung der Effizienz, die unter Mitwirkung des obersten Kaders durchgeführt wurden, ermöglichten Kostensenkungen und trugen zur Stärkung der Kostenkontrolle bei. Wir verfügen über fünf Kompetenzzentren (Centers of Excellence, CoEs) in Pune, Raleigh-Durham, Singapur, Breslau und Mumbai, in denen zur Verbesserung der Produktivität bereits über 10 000 Stellen angesiedelt wurden. Unser Operational-Excellence-Programm ist für uns unverändert wichtig und ist die Grundlage kontinuierlicher Verbesserungen und stetiger Kundenorientierung.



Konsolidierte Bilanz

	Ende	
	2010	2009
Aktiven (in Mio. CHF)		
Flüssige Mittel und Forderungen gegenüber Banken	65 467	51 857
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	1 432	–
Zinstragende Einlagen bei Banken	1 524	1 177
Forderungen aus übertragenen Zentralbankeinlagen, Reverse-Repo-Geschäften und Wertschriftenleihen	220 443	209 499
davon zum Fair Value ausgewiesen	136 906	128 303
Als Sicherheit erhaltene Wertschriften, zum Fair Value	42 147	37 516
davon belastet	21 352	27 816
Handelsbestände, zum Fair Value	324 704	332 238
davon belastet	87 723	112 994
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	8 717	–
Anlagen in Wertschriften	8 397	11 232
davon zum Fair Value ausgewiesen	7 945	10 793
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	72	–
Sonstige Anlagen	16 482	23 993
davon zum Fair Value ausgewiesen	13 448	21 126
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	2 334	–
Ausleihungen, netto	218 842	237 180
davon zum Fair Value ausgewiesen	18 552	36 246
davon belastet	783	1 105
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	3 745	–
Wertberichtigung für Kreditverluste	(1 017)	(1 395)
Liegenschaften und Einrichtungen	6 725	6 436
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	72	–
Goodwill	8 585	9 267
Sonstige immaterielle Werte	312	328
davon zum Fair Value ausgewiesen	66	30
Forderungen aus Kundenhandel	38 769	41 960
Sonstige Aktiven	79 585	68 744
davon zum Fair Value ausgewiesen	39 470	29 125
davon belastet	2 388	3 262
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	19 570	–
Zur Veräusserung gehaltene Aktiven aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23	0
Total Aktiven	1 032 005	1 031 427

→ Konsolidierte Bilanz (Fortsetzung auf der nächsten Seite)

→ **Konsolidierte Bilanz (Fortsetzung)**

	Ende	
	2010	2009
Passiven (in Mio. CHF)		
Verbindlichkeiten gegenüber Banken	37 493	36 214
davon zum Fair Value ausgewiesen	3 444	4 695
Kundeneinlagen	287 564	286 694
davon zum Fair Value ausgewiesen	3 537	2 676
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	54	–
Verbindlichkeiten aus übertragenen Zentralbankeinlagen, Repo-Geschäften und Wertschriftenleihen	168 394	191 687
davon zum Fair Value ausgewiesen	123 697	122 136
Verbindlichkeiten aus als Sicherheit erhaltenen Wertschriften, zum Fair Value	42 147	37 516
Verbindlichkeiten aus Handelsbeständen, zum Fair Value	133 997	133 481
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	188	–
Kurzfristige Geldaufnahmen	21 683	7 645
davon zum Fair Value ausgewiesen	3 308	3 383
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	4 333	–
Langfristige Verbindlichkeiten	173 752	159 365
davon zum Fair Value ausgewiesen	83 692	74 513
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	19 739	–
Verbindlichkeiten aus Kundenhandel	61 746	58 965
Sonstige Verbindlichkeiten	62 214	71 532
davon zum Fair Value ausgewiesen	29 185	30 389
davon von konsolidierten VIEs ausgewiesen	840	–
Total Verbindlichkeiten	988 990	983 099
Stammaktien	47	47
Kapitalreserve	23 026	24 706
Bilanzgewinn	25 316	25 258
Eigene Aktien, zu Anschaffungskosten	(552)	(856)
Kumulierte erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung	(14 555)	(11 638)
Total Eigenkapital der Aktionäre	33 282	37 517
Minderheitsanteile	9 733	10 811
Total Eigenkapital	43 015	48 328
Total Passiven	1 032 005	1 031 427

	Ende	
	2010	2009
Ergänzende Aktieninformationen		
Nennwert (in CHF)	0.04	0.04
Genehmigte Aktien (in Mio.)	1 468.3	1 469.4
Ausgegebene Aktien (in Mio.)	1 186.1	1 185.4
Eigene Aktien (in Mio.)	(12.2)	(16.2)
Ausstehende Aktien (in Mio.)	1 173.9	1 169.2

Tickersymbole/Börsenkotierungen

	Stammaktien	ADS ¹
Tickersymbole		
Bloomberg	CSGN VX	CS US
Reuters	CSGN.VX	CS.N
Telekurs	CSGN,380	CS,065
Börsenkotierungen		
Valorennummer	1213853	570660
ISIN-Nummer	CH0012138530	US2254011081
CUSIP-Nummer	-	225 401 108

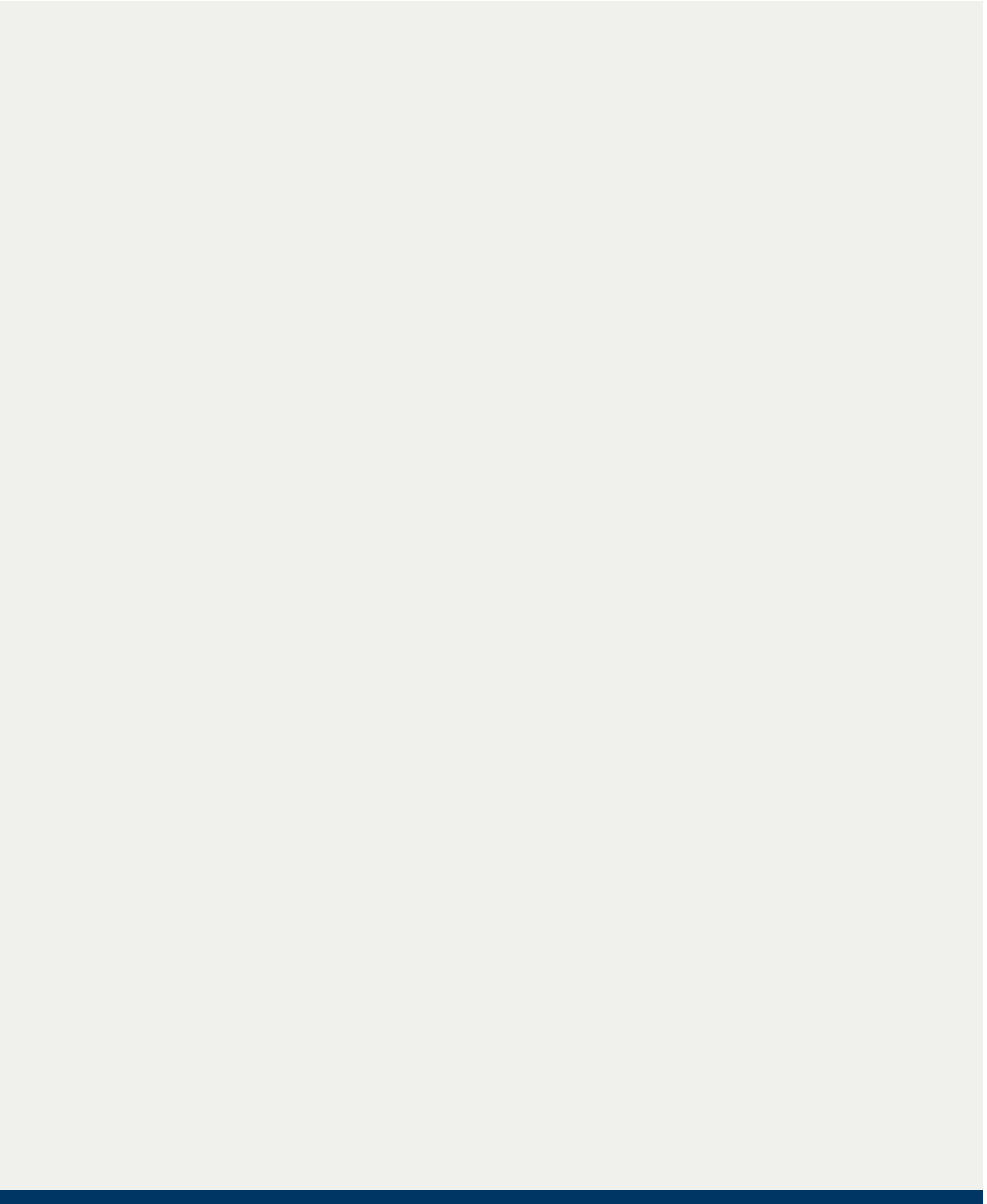
¹ Eine American Depositary Share (ADS) entspricht einer Stammaktie.

Angaben zu den Aktien

im Jahr / Ende	2010	2009	2008
Aktienkurs (Stammaktien, in CHF)			
Durchschnitt	45.97	45.65	48.87
Minimum	37.04	22.48	24.90
Maximum	56.40	60.40	66.95
Ende der Periode	37.67	51.20	28.50
Aktienkurs (American Depositary Shares, USD)			
Durchschnitt	44.16	42.61	45.48
Minimum	36.54	19.04	19.01
Maximum	54.57	59.84	59.76
Ende der Periode	40.41	49.16	28.26
Börsenkapitalisierung			
Börsenkapitalisierung (in Mio. CHF)	44 683	60 691	33 762
Börsenkapitalisierung (in Mio. USD)	47 933	58 273	33 478
Dividende pro Aktie (in CHF)			
Dividende pro Aktie	1.30 ¹	2.00	0.10

¹ Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung vom 29. April 2011. Aus der Reserve aus Kapitaleinlagen zu bezahlen.







CREDIT SUISSE



Vikas Seth, Co-Leiter von Global Emerging Markets Mergers & Acquisitions: «Kapitalflüsse, die früher bilateral waren, sind nun multilateral; die Emerging Markets spielen eine wichtige und gleichberechtigte Rolle.»



Emerging Markets

Der Begriff umschreibt weniger entwickelte, aber aufstrebende Länder, die sich auf dem wirtschaftlichen Weg zu einer Industrienation befinden. So werden unter anderen Brasilien, Russland, Indien und China, aber auch Malaysia, die Philippinen oder Mexiko zu den Emerging Markets gezählt.

Investment Banking

Zu Hause in den Emerging Markets

Viele Marktteilnehmer merken erst jetzt, wie wichtig die Emerging Markets sind. Die Credit Suisse ist mit ihrem Investment Banking schon seit Jahrzehnten in diesen Schlüsselmärkten präsent. Sie hat Pionierleistungen in der Entwicklung der dortigen Finanzmärkte erbracht und für ihre Kunden globale Märkte erschlossen. Die Bank vertieft ihr Engagement weiter und führt neue, bankweite Initiativen ein: den Emerging Markets Council und das Emerging Markets Leadership Forum.

Die aktuellen Trends bestärken Eric Varvel, CEO Global Investment Banking der Credit Suisse, und seine Kollegen in der Geschäftsleitung darin, sich weiterhin auf die Emerging Markets zu fokussieren und die vielfältigen Bedürfnisse der Kundschaft in den schnell wachsenden Märkten zu erfüllen.

Wie viele andere aus dem Führungsstab der Bank hat Varvel einen Grossteil seiner Karriere in aufstrebenden Regionen und Ländern verbracht. «Es ist definitiv ein Vorteil, dass so viele unserer Führungskräfte in Emerging Markets gelebt und gearbeitet haben oder sogar von dort kommen», sagt er. «Wir verstehen die Perspektive der Kunden, die dort ansässig sind, da wir selbst seit Langem in den Regionen tätig und Teil der lokalen Finanz- und Geschäftswelt sind.»

Die Credit Suisse hat die zunehmend globalen Geschäfts- und Investmenthorizonte ihrer Kunden aus den Emerging Markets erkannt und daher 2010 den Emerging Markets Council ins Leben gerufen. Dem Council gehören die CEOs für die Regionen Americas und Europe, Middle East and Africa (EMEA), ausgewählte Länder-CEOs sowie Vertreter der Geschäftsleitung an. Er soll das weitere Wachstum der Bankenplattform in den aufstrebenden Wirtschaften auf einer integrierten, globalen Basis beaufsichtigen.

«Wir wollten unsere Geschäftstätigkeit in den Emerging Markets weniger unterteilen, um so eine bessere Kommunikation und einen Ideenaustausch zu erreichen», sagt Varvel. «Eines der wichtigsten Ziele des Council ist es, die Best Practices in verschiedenen Regionen und Geschäftsaktivitäten ausfindig zu machen und sie in andere Bereiche und Divisionen zu übertragen. Durch bessere Vernetzung und Koordination bieten wir unseren Kunden konsequent ein hohes Mass an Service und unterstützen sie darüber hinaus auch, Chancen über verschiedene Märkte hinweg zu ergreifen.»

Umgekehrte Kapitalflüsse in die entwickelten Märkte

Die Emerging Markets sind zwar schon lange ein beliebtes Ziel für Investitionskapital, die grossen, schneller wachsenden Wirtschaften beginnen jetzt jedoch, «Kapital in die entwickelten Wirtschaften fliessen zu lassen. Zudem sind sie häufig flexibler in der Art und Weise, wie sie ihre Ressourcen einsetzen können», erklärt Varvel. «So sind grosse, herkömmliche institutionelle Fonds beispielsweise meist in ihren Investitionen eingeschränkt. Staatsfonds dagegen können nicht nur über das gesamte Kapitalspektrum investieren – direkte Aktienanlagen, Mezzanine-Finanzierungen, Konsortialanleihen –, sie haben zudem grössere Optionen im Hinblick auf lang- und kurzfristige Bestände.»

Auf der Unternehmensseite werden hohe Wachstumsraten neue Geschäftsentwicklungen in den Emerging Markets weiter vorantreiben. Viele der grossen und erfolgreichen multinationalen Unternehmen der Welt sind jetzt in den aufstrebenden Wirtschaften ansässig. Grössenordnung, Erfahrung und



Marcus L. Silberman, Co-Leiter von Emerging Markets Mergers & Acquisitions: «Kunden mit globaler Perspektive wollen Berater, die durch ihre eigene globale Präsenz in der Lage sind, den Zugang des Kunden zu den Märkten zu verbessern und das Wissen darüber zu vergrössern.»



Investment Banking

Das Investment Banking bietet ein umfassendes Angebot an Finanzprodukten und -dienstleistungen, dazu gehören der weltweite Wertschriftenverkauf und -handel, Prime Brokerage, Kapitalbeschaffung, Beratungsleistungen sowie Investment Research.

Ambitionen dieser Unternehmen entsprechen denen anderer Wettbewerber – unabhängig vom Standort.

«Der Auftritt von globalen Akteuren in den Emerging Markets hat die Kapitalmärkte verändert», sagt Vikas Seth, Co-Leiter der Emerging Markets Mergers & Acquisitions. «Kapitalflüsse, die im Wesentlichen bilateral waren, sind jetzt eindeutig multilateral, wobei die Emerging Markets eine vollwertige und gleichberechtigte Rolle spielen.»

Besseres Investitionsklima in den Emerging Markets

«Die starke Aktivität bei Börsengängen in den Emerging Markets widerspiegelt die Vitalität dieser Wirtschaften», betont Varvel. «Ein Beispiel ist Grosschina, wo 2010 mit Börsengängen mehr Geld beschafft wurde als in den Vereinigten Staaten. Ähnliches gilt jedoch auch für Fusionen und Übernahmen. Unternehmen mit Standort in den Emerging Markets waren 2010 an rund 33 Prozent der weltweiten Fusionen und Übernahmen beteiligt.»

Dies verdeutlicht einen weiteren wichtigen Trend, auf den die Credit Suisse in innovativer Weise reagiert hat. «Viele Kapitalquellen in den Emerging Markets konzentrieren sich da-

rauf, Ressourcen in andere aufstrebende Wirtschaften zu stecken. Die Investitions Umgebung ist häufig freundlicher und die Wachstumsaussichten sind besser», erläutert Varvel. Die umfangreichen Unternehmensbeziehungen der Credit Suisse positionieren die Bank besonders gut, um diese Nachfrage zu erfüllen. Sie wird auch weiterhin die Gelegenheit ergreifen, Produkte zu lancieren, die von der Division Asset Management der Credit Suisse verwaltet werden. So verschafft sie Investoren Zugang zu attraktiven Branchen und Gelegenheiten. Dabei kann die Credit Suisse die Finanzierung für hochrangige Unternehmen auf kapitaleffiziente Weise arrangieren.

Neil Harvey, Vorsitzender des Emerging Markets Council und Leiter Emerging Markets des Asset Management der Credit Suisse: «Unser Ziel ist es, den Kunden eine wirklich globale Perspektive auf die vorhandenen Möglichkeiten zu bieten, da sich die wirtschaftliche Dynamik auch weiterhin in die aufstrebenden Märkte verlagert. Dank unseres koordinierten Ansatzes können wir Schnittpunkte zwischen den Zielen der Quellen und der Kapitalnutzer identifizieren.»

Die Zahl der grossen multinationalen Unternehmen und der einflussreichen globalen Investoren, die Sitz in den Emerging Markets haben, steigt stetig. Viele davon sind langjährige Kunden der Bank. Eric Varvel und andere Führungskräfte der Credit Suisse hielten es deshalb für sinnvoll, eine ausgewählte Gruppe der Branchen- und Finanzführer zusammenzubringen, um gemeinsame Ziele zu diskutieren. Im November 2010 waren die Credit Suisse und das Emirat Katar Gastgeber des ersten jährlich stattfindenden Emerging Markets Leadership Forum. Das Ereignis fand in Doha statt. Es nahmen etwa 40 Emerging-Markets-Kunden auf Chairman/CEO-Ebene aus den Regionen EMEA und Asia Pacific sowie aus Lateinamerika teil. Laut Eric Varvel war das Forum einzigartig, weil es exklusiv den Dialog und die Vernetzung zwischen den Teilnehmenden förderte.

«Die Konferenz bestätigte unsere Wahrnehmung, dass diese Kunden sich nicht nur Anerkennung wünschen für die bedeutende Rolle, die sie in der Weltwirtschaft spielen, sondern auch nach Möglichkeiten suchen, um Kommunikationswege



«Es ist definitiv ein Vorteil, dass so viele unserer Führungskräfte in Emerging Markets gelebt und gearbeitet haben oder sogar von dort kommen.» **Marcus L. Silberman**, Co-Leiter von Emerging Markets Mergers & Acquisitions, im Gespräch mit Leonardo Hernandez und Alejandro Londono, von der Lateinamerika-Abteilung des Investment Banking.

mit führenden Unternehmen in anderen schnell wachsenden Regionen zu eröffnen», erklärt Varvel. «In einer Welt, in der viele Menschen Bankdienstleistungen zunehmend als standardisierte Dienstleistungen ansehen, zeigt die Tatsache, dass wir diese Art von Beziehungen fördern können, die Stärke unserer Position und den Mehrwert, den wir für unsere Kunden schaffen können.»

Wie aus Einzelteilen ein Ganzes wird

Die Division Investment Banking wird ihr Produktpotenzial in den Emerging Markets weiter ausbauen. Ein wichtiges Beispiel ist der Ausbau der Fixed-Income-Geschäfte, die die traditionelle Führungsposition der Credit Suisse auf dem Gebiet der Corporate Finance weiter festigen sollen. «Als die Finanzkrise 2007 einschlug, wussten wir, dass wir unsere risikogewichteten Assets strategisch und gezielt reduzieren mussten», sagt Varvel. «Darauf haben wir uns konsequent auf ein kapitaleffizienteres Kundensegment ausgerichtet.»

Die globale Reichweite der Credit Suisse erweist sich als enormer Vorteil für Kunden, die ihren strategischen Horizont erweitern möchten. «Ein Kunde mit einer globalen Perspektive möchte mit einem Berater zusammenarbeiten, der seine globale Präsenz nutzen kann, um ihm weltweit den Marktzugang zu erleichtern und Wissen über die Märkte zu verschaffen», erläutert Marcus Silberman, Co-Leiter der Emerging Markets Mergers & Acquisitions. «Das bedeutet, dass man intern über das Fachwissen und die geeigneten Ressourcen verfügen muss, um Kunden nicht nur bei der Identifizierung der richtigen Geschäftsmöglichkeiten zu unterstützen, sondern auch Strategien verfolgen zu können, die diese zum Erfolg zu führen.»

Das starke und weiter wachsende Investment Banking in den Emerging Markets ist ein guter Weg, um Kunden an die Divisionen Asset Management und Private Banking heranzuführen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen im Familienbesitz, die laut Eric Varvel eine der grössten Chancen für die Credit Suisse darstellen.

An der Spitze der Prioritätenliste in den Emerging Markets stehen grosse Wirtschaftsnationen wie Brasilien, China, Indien, Indonesien, Mexiko und Russland sowie die dynamischen Märkte im Nahen Osten und in Afrika. «Das sind die Länder, in denen wir eine besonders starke Marktdominanz und Führungsposition anstreben», so Varvel. «Natürlich gibt es in Südostasien und anderen Teilen der Welt weitere Märkte, die sehr wichtig sind. Aber diese Länder haben eine Grösse und eine Grössenordnung, die sie in ihren Regionen und in einigen Fällen sogar weltweit eine Schlüsselposition einnehmen lassen.» //



Eric Varvel
Chief Executive Officer
Investment Banking

Emerging Markets haben eine wichtige Rolle gespielt in Eric Varvels 20-jähriger Laufbahn bei der Credit Suisse. Bevor er 2009 CEO des Investment Banking wurde, verbrachte er als CEO der Region Europe, Middle East and Africa viel Zeit mit Kunden in Russland und im Nahen Osten. Davor war er 15 Jahre in Japan, Indonesien und Singapur.

Herr Varvel, Sie haben viele Jahre in den Emerging Markets gelebt und gearbeitet. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Ich habe gelernt, dass die Menschen, mit denen man geschäftlich zu tun hat, wichtiger sind als die Struktur oder Ausführung einer Transaktion. Wer ein Einzelmandat gewinnt oder die Bank kurzfristig vorwärtsbringt, stärkt nicht unbedingt unsere Position. Aber wer Beziehungen und wirkliche Partnerschaften aufbaut, schon.

Welche Städte in den Emerging Markets besuchen Sie besonders gerne?

Ich mag jene Städte besonders, wo ich enge Arbeitsbeziehungen und persönliche Freundschaften mit unseren Kunden aufgebaut habe. Viele davon befinden sich im Nahen Osten und in Südostasien. Wenn ich diese Städte besuche und die Kunden treffe, ist das weniger ein Geschäftstreffen als ein Besuch bei alten Freunden.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Ich versuche, direkt, offen und authentisch zu sein. Hauptsache ist, die Leute spüren, dass unsere Diskussionen darüber, was das Beste für die Zukunft der Bank ist, primär von professioneller Integrität geleitet sind.

Wie viele andere Führungskräfte der Credit Suisse haben Sie den grössten Teil Ihres Berufslebens bei der Bank verbracht. Wie hat das Ihre Einstellung beeinflusst?

Eines unserer wichtigsten Projekte in den letzten Jahren war die Etablierung einer neuen Kultur in der Credit Suisse, die auf Beziehungen basiert. Die Menschen kümmern sich wirklich umeinander. Ich erkenne nun, was für ein Privileg es ist, schon so lange für die Credit Suisse arbeiten zu dürfen.

Americas

Advokaten für unsere Kunden

Die Region Americas wird auch in Zukunft ein Zentrum der globalen Wirtschaft sein. Zwei Beispiele zeigen, wie die Credit Suisse auf langfristige Beziehungen zu ihren Kunden baut.

Credit Suisse ist in der Region Americas tief verwurzelt. Die Geschäftstätigkeiten reichen in den USA bis in die frühesten Tage des Merchant Banking zurück und in anderen grossen Märkten bestehen sie seit mehreren Jahrzehnten. Die drei Kerngeschäfte der Bank, Private Banking, Investment Banking und Asset Management, sind vollständig repräsentiert und gut aufgestellt, um die starke Stellung beim Kunden- und Marktanteil zu erhalten, die über die vergangenen Jahre aufgebaut werden konnte.

«Aus strategischer Sicht ist die Region extrem wichtig für uns», erklärt Antonio Quintella, CEO Americas. «In der Region Americas befinden sich die grösste Wirtschaftsmacht der Welt und mehrere der Emerging Markets, die äusserst vielversprechend sind. Sie ist unter anderem die Drehscheibe für Technologie, Telekommunikation und für die Unterhaltungsindustrie. Die Ideen, Trends und Produkte, die hier entstehen, haben weltweit enormen Einfluss und regen in hohem Mass die Generierung von Kapital und Vermögen an. Ebenso wichtig ist, dass die Region Americas für viele Staaten der Welt auch eine Hauptquelle für wichtige Rohstoffe ist.» Eine der wichtigsten Prioritäten

für Quintella als CEO Americas ist es, sicherzustellen, dass Kunden «ohne geografische oder organisatorische Einschränkung Zugang zu allen weltweit vorhandenen Ressourcen und der Bank haben, so wie es für ihre Ziele jeweils nötig ist.» Den Kunden sei es grundsätzlich egal, wie eine Bank strukturiert sei. Eine wichtige Rolle hingegen spielten Konsistenz, Übernahme von Verantwortung und die Fähigkeit, sie zu verstehen und ihnen bei der Verwirklichung ihrer Ziele zu helfen. «Wir möchten langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufbauen. Je mehr wir uns daher an ihnen orientieren, desto besser.»

Das klingt unmittelbar einleuchtend, aber in der Praxis ist für diese kundenorientierte Herangehensweise ein hohes Mass an Disziplin und Integration erforderlich. Um weitere Einsichten zu gewinnen, sprachen wir mit Geschäftsleitungsmitgliedern aus zwei verschiedenen Gruppen: zum einen mit Vertretern der Sparte Oil & Gas der Bank in der Region Americas, die Kunden in den grossen Energiezentren in Nord- und Südamerika ihr Branchenfachwissen, ihre Analysen und Strategien zur Verfügung stellen. Zum anderen mit dem für Key Account



«Regionenübergreifend wird immer besser zusammengearbeitet»: **Osmar Abib**, Global Head der Sparte Oil & Gas (Americas).

«Key Account Manager sind die Advokaten des Kunden und führen einen offenen Dialog mit dem gesamten Betreuungsteam»: **Robert Griffith**, Managing Director von Global Securities und Key Account Manager für Americas, New York.



«Dank der Lancierung der Key Account Management Initiative verfolgen wir einen ganzheitlicheren Ansatz und die Kundenbeziehungen sind stärker geworden»: **Kristin Peta** (links) und **Vicki Longo**, Key Account Management, New York.

Fortsetzung von Seite 44

Management zuständigen Mitarbeiterteam, das vor drei Jahren zusammengestellt wurde, um mithilfe eines neuen fokussierten Modells den wichtigsten Kunden der Credit Suisse weltweit, auch in Nord- und Südamerika, Dienstleistungen zu bieten.

Ein Fallbeispiel für grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Die Nachfrage nach Energie und Energie-Assets hat zu einem hohen Wachstum und vermehrter Unternehmensaktivität in allen Sektoren der Öl- und Gasindustrie in der gesamten Region geführt. Was unterscheidet die Credit Suisse in diesem intensiven Wettbewerbsbereich von anderen?

Osmar Abib, Global Head der Sparte Oil & Gas, meint, dass es die auf Beziehung basierende Herangehensweise der Bank ist, unterstützt durch die starke Partnerschaft der Coverage Officer mit den Produkt- und Lösungsexperten: «Regionenübergreifend und auch global wird immer besser zusammengearbeitet.» Abib betreut ein Team von etwa 30 Sektorspezialisten mit Sitz in Houston, Texas. Sie bauen auf Partnerschaften mit Relationship-Bankern weltweit (viele davon arbeiten seit Jahren mit ihren Kunden vor Ort zusammen), Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Spezialisten sowie vermehrt auch mit Kollegen in Europa, im Nahen Osten und in Asien.

«Das widerspiegelt die zunehmend grenzüberschreitende Art und Weise unseres Geschäfts», sagt Abib. «Wir verarbeiten viele grenzüberschreitende Transaktionen bei Unternehmen in Brasilien und in Kanada. Zudem haben sich in Brasilien die Transaktionen in den letzten fünf Jahren, insbesondere bei Offshore-Öl und Gas, signifikant erhöht. Das ist wahrscheinlich die für die Suche nach Ölreserven attraktivste Region der Welt.» Da der Öl- und Gassektor in Brasilien immer vielversprechender wurde, habe er internationales Kapital angezogen, und heute stamme ein wesentlicher Teil der Investitionen aus dem Ausland, erklärt Abib.

«Die Credit Suisse verfügt über ein globales Team und wir sind schon seit Langem in der Lage, globalen Investoren differenzierte Investitionsgelegenheiten in Brasilien zu bieten», ergänzt er. «Beispielsweise haben wir 2010 ein Börsengang für HRT geleitet, ein Öl-Explorations- und Produktionsunternehmen. Dies folgte auf das sehr erfolgreiche Börsengang für OGX zwei Jahre zuvor, das den Weg für eine Reihe von anderen Börsengängen geebnet hat. Diese Transaktionen bieten die Gelegenheit, direkt in den Ölexplorationssektor in Brasilien zu investieren, jedoch im Rahmen von breiteren Makrothemen.»

Brasilien, das sich in der letzten Dekade zu einer der wichtigsten Wirtschaftsmächte der Welt entwickelte, war für das Credit Suisse Investment Banking schon seit vielen Jahren ein enorm wichtiger Markt. Durch den Kauf von Hedging Griffo 2007 – einer im Private Banking und Asset Management führenden Bank – hat die Credit Suisse nun in Brasilien eine Spitzenposition in allen drei Kerngeschäften inne.

Fortsetzung auf Seite 48



«In Kanada ist das Finanzsystem extrem solid, die Verschuldungsquote des Landes relativ niedrig und auch die Immobilienpreise sind stabil. Es ist ein Land, das alles bietet»: **Ron Lloyd**, CEO Canadian Operations der Credit Suisse.



Antonio Quintella

Chief Executive Officer Americas

Herr Quintella, welche Prioritäten haben Sie sich gesetzt, als Sie 2010 die Funktion des CEO der Region Americas übernommen haben?

Eine der wichtigsten Prioritäten war es, die Zusammenarbeit zu verbessern und die Kunden im Private Banking, Investment Banking und Asset Management divisionsübergreifend zu betreuen. Dazu mussten wir sicherstellen, dass zwischen den Divisionen ein beständiger Dialog besteht. Wir sind gut gestartet.

Können Sie Beispiele für Ihren integrierten Ansatz geben? **Zum Beispiel arbeiten unsere Rohstoffspezialisten in Lateinamerika und Kanada teilweise eng mit den Kollegen in Asien zusammen. Zudem haben wir einen ständigen Informationsfluss zwischen dem Investment Banking und dem Private Banking eingerichtet, und auch das Asset Management arbeitet mit diesen Divisionen zusammen, um sehr gezielt Investmentprodukte zu entwickeln.**

Was sind die grössten Herausforderungen in Ihrer Funktion? **In grossen Organisationen ist Kommunikation eine der grössten Herausforderungen. Häufig wird nicht genügend kommuniziert. In Institutionen mit relativ flachen Organisationsstrukturen ist die Kommunikation immer effizienter. Viele der besten Ideen kommen von Menschen, die vor Ort arbeiten.**

Sie betonen immer wieder, wie wichtig das menschliche Kapital ist. Warum der Fokus auf dieses Thema?

Die Rekrutierung ist eine regionale Aufgabe, genauso wie Schulungs- und Weiterentwicklungsaktivitäten für Mitarbeitende. Talentierte Menschen bedeuten in diesem Geschäft alles. Man muss die besten Menschen einstellen und ihnen dabei helfen, ihr volles Potenzial zu realisieren. Man muss ihnen auch Führungsaufgaben anbieten und ein hohes Mass an Mobilität im gesamten Unternehmen bieten, um Partnerschaft und Zusammenarbeit zu fördern. Menschen, die sich für die Zukunft der Bank verantwortlich fühlen, sind für unseren Erfolg entscheidend.

Fortsetzung von Seite 47

Einige Tausend Kilometer weiter nördlich liegt Kanada, das ein weiteres grosses Zentrum für Aktivitäten in der Öl- und Gasindustrie ist. Die Credit Suisse hat hier sowohl bezüglich Mergers & Acquisitions (Fusionen und Übernahmen) als auch an der Kapitalmarktfrent ein sehr geschäftiges Jahr erlebt. Um den Bedürfnissen der Kunden in diesem Sektor besser dienen zu können, kündigte die Bank die Eröffnung einer Dienststelle in Calgary (Alberta) an, wo viele im Bereich Energie und natürliche Ressourcen tätige Unternehmen ansässig sind.

«Da wir in Houston über 40 Jahre lang lokal stark präsent waren, wissen wir, wie wichtig es ist, Menschen vor Ort in Calgary zu haben, die dort in der Gemeinschaft leben und arbeiten, deren Kinder dort zur Schule gehen und die dort am gesellschaftlichen Leben der Stadt teilnehmen, um eine nachhaltige Präsenz in West-Kanada aufzubauen», erklärt Ron Lloyd, CEO Canadian Operations der Credit Suisse. «Es gibt hier viele Geschäftsmöglichkeiten für uns, da wir den führenden Unternehmen im kanadischen Energiesektor unsere umfassenden Dienstleistungen anbieten können», erklärt Lloyd. «Kanada ist ein Wachstumsmarkt. Es gibt Geschäftsmöglichkeiten im Bereich Metall, Bergbau, Holzwirtschaft und bei Konsumgütern und Einzelhandel. Wenn man Kanada insgesamt betrachtet, ist das Finanzsystem extrem solid, die Verschuldungsquote des Landes relativ niedrig und auch die Immobilienpreise sind stabil. Es ist ein Land, das alles bietet.»

Meinungen wie diese zeigen die wichtige Rolle, die Brasilien und Kanada auf der globalen Bühne im Hinblick auf künftige Expansion einnehmen. «Einer der Schlüssel für den Erfolg unseres Energiegeschäfts ist die Tatsache, dass es so global ist», erklärt Lloyd. «Das erhöht das Spektrum an Optionen, die unsere Kunden haben, und es bedeutet, dass wir bei der Zusammenarbeit mit ihnen effizienter sein können.»

Ein Fallbeispiel für kundenorientierte Zusammenarbeit

Die Initiative für Key Account Management (KAM) ist ein bankenweites Programm, um sicherzustellen, dass die Credit Suisse ihre wichtigsten strategischen Beziehungen koordiniert verwaltet und so konsistent Mehrwert erzielt. Das Programm wurde ursprünglich in der Schweiz konzipiert. Die Initiative wurde so gut aufgenommen, dass «KAM zu einer wichtigen Marke und zum Unterscheidungsmerkmal innerhalb der Credit Suisse wurde», wie Vicki Longo, globale Koordinatorin des Programms, feststellt.

Viele der grossen Kunden der Bank tätigen über Produkte, Funktionen und Regionen hinweg Geschäfte mit der Bank und haben wortwörtlich Dutzende von Berührungspunkten mit der Credit Suisse. Einige Kunden haben mehrfachen Bedarf in einem relativ engen Bereich von Produkthanforderungen, andere dagegen nutzen Ressourcen aus den verschiedenen Kerntätigkeiten der Bank. Jedem KAM-Account ist ein auf Führungsebene tätiger Relationship Manager zugeordnet, der dafür

verantwortlich ist, die Anforderungen des Kunden insgesamt zu verstehen, die Interaktion der Bank über Produkte und Geschäftstätigkeiten hinweg zu koordinieren und gemeinsam vereinbarte Account-Ziele zu erreichen.

«Die Key Account Manager konzentrieren sich darauf, die besten Geschäftsmöglichkeiten für ihre Kunden zu finden und ihre Kunden als Partner anzusehen», erklärt Vicki Longo. «Bevor wir KAM lancierten, waren unsere Beziehungen mit vielen dieser wichtigen Kunden nicht so stark, da wir nicht immer einen ganzheitlichen Ansatz verfolgten. Es gab Fälle, wo wir in Silos operierten und uns statt auf die Kunden zu stark auf Produkte konzentrierten. Das hat sich geändert.»

«Wir haben Werkzeuge entwickelt, um dem Key Account Manager die Informationen zu Kundenkontakten über Gruppen und Geschäftstätigkeiten hinaus zur Verfügung zu stellen», fügt Kristin Peta, Leiterin KAM-Programm Americas, hinzu. «Wir haben grosse Fortschritte bei der ›Institutionalisierung‹ von Kundenbeziehungen gemacht. Wenn viele Menschen über verschiedene Produktbereiche hinweg für einen Kunden arbeiten, entwickelt man oft sehr gute Einzelbeziehungen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Nun verfügen wir über eine Struktur, die es uns ermöglicht, die sehr guten und breit aufgestellten Beziehungen auf Unternehmens-, Divisions- und Bereichsebene zu unterstützen.»

Gemäss Robert Griffith, Managing Director Global Securities und Key Account Manager für die Region Americas, ergänzt die KAM-Initiative das herkömmliche, produktzentrierte Betreuungsmodell, indem es eine ganzheitliche Kundenstrategie schafft. Diese zielt nicht nur auf die Maximierung bestehender Beziehungen ab, sondern mache auch neue Möglichkeiten zur Erweiterung der Partnerschaft zwischen der Credit Suisse und dem Kunden ausfindig. «Für den Kunden sind die Key Account Managers effektiv die Botschafter der Credit Suisse. Sie betrachten dessen Strategie, Performance und künftige Geschäftsziele und entwickeln ein massgeschneidertes Modell, das dem Kunden die Ressourcen der integrierten Bank bestmöglich zur Verfügung stellt», erklärt Griffith. «Intern sind sie der Advokat des Kunden und führen einen offenen Dialog mit dem gesamten Betreuungsteam, um eine erstklassige Kundenbetreuung sicherzustellen.»

Das KAM-Team arbeitet mit Shared Services zusammen, um zu gewährleisten, dass die Bank auf der betrieblichen Seite der Kundenbeziehungen ebenfalls reaktionsschnell und koordiniert arbeitet. Dabei bildet Shared Services häufig die Schnittstelle, um Kundenprobleme schnell und effektiv zu lösen. «Das Bereitstellen eines Rahmens für Fachleute innerhalb der Bank, die die Zusammenarbeit mit anderen koordinieren, sorgt dafür, dass der Kunde nahtlose Betreuung erhält», sagt Kristin Peta. «Sie sind ein Kunde der Credit Suisse, und nicht ein Kunde von verschiedenen Einzelpersonen oder Geschäftsbereichen.»

Americas

Die Region Americas deckt die USA, Kanada, die Karibik und verschiedenen Länder Lateinamerikas ab. Alle drei Divisionen, Private Banking, Investment Banking und Asset Management verfügen in der gesamten Region über eine starke Präsenz.

Die Geschäftsleitung der Credit Suisse setzt sich stark für KAM ein und Führungskräfte spielen bei der Erweiterung von Kundenbeziehungen eine wichtige Rolle, indem sie die strategischen Ziele für Key Accounts prüfen und Anfragen von möglichen neuen Kunden beantworten. Eine Säule dieser Bemühungen ist das Client Steering Committee, das sich aus Regional-CEOs und Geschäftsgruppenleitern zusammensetzt, die Kundensegmente nach Prioritäten einteilt sowie leitend die Zuordnung von Ressourcen durch die Bank unterstützt.

«KAM ist Teil der Firmenkultur der Credit Suisse geworden», sagt Vicki Longo und fügt hinzu, dass für das Americas-Programm 2011 ein Wachstum um 40 Prozent erwartet wird. Das Kundenfeedback war stets positiv. Einer der globalen, im Hinblick auf Umsatz zu den Top Five gehörenden Kunden sagte kürzlich, dass die Credit Suisse von den wichtigsten globalen Banken die kundenorientierteste Bank sei. Wir haben uns verbessert, aber wir sind noch nicht da, wo wir sein wollen. Das braucht noch Zeit», so Vicki Longo. «Es geht mehr um Marktbedeutung als notwendigerweise um Umsatz.»

Für den Regional-CEO Antonio Quintella unterstreicht die KAM-Initiative den Beitrag, den die Region Americas zum Anteil an Bankkunden weltweit leistet: «Die Region Americas ist eine spannende, vielfältige Landschaft, Heimat für viele unserer wichtigsten Unternehmen, Institutionen und Privatkunden», sagt er. «Die Herausforderung besteht darin, beständig in die Zukunft zu blicken, und deren Bedürfnisse vorherzusehen und zu erfüllen.» //

Finance

Sicherheit als oberste Maxime

Dank ihrer Risikostrategie und Kapitaleffizienz nimmt die Credit Suisse eine Vorreiterrolle in der Finanzbranche ein. Die erfolgreiche Lancierung eines Euro-Covered Bond widerspiegelt ihren Innovationsgeist und bedeutet einen weiteren Meilenstein im Bestreben, die langfristige Mittelbeschaffung der Bank breiter auszurichten.

Führte das neuartige Euro-Covered-Bond-Projekt zum Erfolg:
Anthony Crettaz,
Treasury Management,
in Zürich.





Überwacht das Liquiditätsbarometer und liefert Entscheidungsgrundlagen:
Lori Panzarino, Teamleiterin Liquiditätsmanagement, am Times Square in New York.

Finance

Die CFO-Division schützt und steigert den Wert für den Aktionär, indem sie das Vermögen der Bank hütet, verlässliche Informationen liefert, Beratung und Unterstützung bietet und die Verwendung der finanziellen Ressourcen optimiert.

Am 24. November 2010 feierte die Credit Suisse eine Premiere. Die Bank gab zum ersten Mal eine mit Schweizer Hypotheken unterlegte Anleihe in Euro heraus. Bis anhin wurden diese sogenannten Covered Bonds nur in Schweizer Franken emittiert und waren gemeinhin als Pfandbriefanleihen bekannt. EUR 1,25 Milliarden nahm die Credit Suisse mit diesen Papieren zur langfristigen Refinanzierung auf.

Orchestriert wurde die Transaktion in einer Abteilung, die wenig im Fokus der Öffentlichkeit steht, aber für die Bank eine bedeutende Rolle spielt: das Treasury Management. Die rund 100 Treasury-Mitarbeitenden sorgen dafür, dass die Credit Suisse immer genügend Geld zur Verfügung hat, um die Geschäfte in Gang zu halten und allen Verpflichtungen nachzukommen. Das geschieht auf lange Sicht über die Ausgabe von Anleihen wie dem Covered Bond, mit denen sich die Bank allein vergangenes Jahr CHF 15 Milliarden Kapital beschaffte. Und auf kurze Sicht über die Bewirtschaftung der Liquidität am Geldmarkt: Bei den Nationalbanken hat die Credit Suisse Mittel in Höhe von rund CHF 50 Milliarden angelegt, die je nach Bedarf über Nacht flüssig gemacht werden können. «Was für den Menschen die Luft zum Atmen ist, ist die Liquidität für die Existenz der Bank», sagt Markus Sunitsch, der das Liquiditätsmanagement leitet.

Obschon die Credit Suisse häufig als Emittentin auftritt, war der Covered Bond kein Routinegeschäft, sondern ein komplexes Projekt, mit dem das Unternehmen Neuland betrat. Die Fäden im Hintergrund zog Anthony Crettaz. In den eineinhalb Jahren, die der Euro-Covered Bond von der Idee über die Entwicklung bis zur Lancierung beanspruchte, kam Crettaz mit allen Facetten des Banking in Berührung. Ob Immobilien, Hypotheken, Steuern, Recht, Informationstechnologie oder

Risikomanagement – um das Projekt auf Kurs zu halten, musste er ringsum Wissen einholen. Als er nach gelungener Emission für einen Apéro eine Liste mit allen am Projekt beteiligten Kollegen erstellte, kamen über 100 Namen zusammen. Besonders wichtig war die Kommunikation, galt es doch die Skepsis gegenüber Immobilienfinanzierungen auszuräumen, die sich nach der Subprime-Krise festgesetzt hatte. «Wir mussten erklären, dass auf dem Schweizer Immobilienmarkt andere Verhältnisse herrschen als auf dem amerikanischen», sagt Crettaz. Die Anleihe ist mit Krediten von 7751 Wohnimmobilien besichert, die sich alle in der Schweiz befinden und als erstklassig gelten. «Solide Bank, starke Hypotheken, stabiles Land», lautete die Botschaft: Der Bond biete eine der seltenen Gelegenheiten für Ausländer, in Schweizer Hypotheken zu investieren. Die Emission stiess auf eine gute Nachfrage und wird als Erfolg gewertet.

Erhöhte Attraktivität für ausländische Investoren

Covered Bonds ausserhalb der Frankenzone sollen zu einer wichtigen Refinanzierungsquelle der Credit Suisse ausgebaut werden. Zum einen erlauben sie es, die langfristige Mittelbeschaffung breiter auszurichten, wie dies in der Strategie der Bank vorgesehen ist. Gemäss Global Treasurer Rolf Enderli «wollen wir ein möglichst breit gefächertes Funding für die Bank erreichen». Zum anderen will die Credit Suisse die Attraktivität für ausländische Investoren erhöhen und ist darum auf eine stärkere Präsenz auf den ausländischen Kapitalmärkten angewiesen. Der Covered Bond zeigte, dass der Weg richtig ist. Schliesslich erlauben es die Papiere, die Kapitalkosten zu senken, weil die Bank mit ihnen günstiger an neues Geld kommt als mit herkömmlichen Schuldverschreibungen. Allein mit der ersten Transaktion belaufen sich die Zinersparnisse auf EUR 28 Millionen.

Was als Projekt begann, wurde nun institutionalisiert: Anfang Jahr wurde eine neue Geschäftseinheit als zentrale Anlaufstelle für alle Belange rund um Covered Bonds geschaffen, die von Anthony Crettaz geleitet wird. Für 2011 ist die Ausgabe dreier solcher Obligationen von jeweils über einer Milliarde Euro geplant. Um vermehrt amerikanische Investoren anzusprechen, sind auch Transaktionen in US-Dollar vorgesehen. Zu einem weiteren Debüt kam es im Februar 2011 mit der Ankündigung der Emission von bedingten Pflichtwandelanleihen an zwei strategische Investoren im Rahmen einer Privatplatzierung und dem Abschluss einer öffentlichen Platzierung von bedingten Pflichtwandelanleihen. Diese neuen Instrumente werden in Eigenkapital umgewandelt, wenn die Kapitalquote eine bestimmte Grenze unterschreitet. Nach den vorgeschlagenen Schweizer Bestimmungen kann bedingtes Wandlungskapital genutzt werden, um die Anforderungen bezüglich zusätzlicher Kapitalpuffer zu erfüllen. Vor der Krise galt die Idealvorstellung,

wonach sich Wertpapiere jederzeit in Geld umwandeln lassen. In der Krise merkte man, dass das nicht stimmt. Einst hochliquide Wertpapiere waren plötzlich nicht mehr handelbar. «Die Krise zeigte, dass die Finanzierung nicht von selbst kommt. Sie hat den Stellenwert des Treasury vor Augen geführt», sagt Liquiditätsmanager Markus Sunitsch. In der Folge verschärfte die Regulatoren von der Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA bis zum international agierenden Basler Ausschuss für Bankenaufsicht die Liquiditätsvorschriften.

Für Extremfälle gewappnet

Die neuen Regeln sind bekannt, die Herausforderung besteht darin, sie zu implementieren. «Wir waren immer vorsichtig, aber seit der Finanzkrise sind wir es noch mehr», sagt Global Treasurer Rolf Enderli, dessen Kapitalplanung sich bis 2018 erstreckt. Die Bank muss vor allem für Extremfälle – die berühmten Stressszenarien, in denen etwa Kunden im grossen Stil Geld abziehen könnten – gewappnet sein und jederzeit die Zahlungsbereitschaft sicherstellen können.

Ausgeklügelte Informations- und Messsysteme sorgen dafür, dass das Management ständig Bescheid weiss, welche Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften wie viel Geld brauchen, ob eine namhafte Einzahlung eingegangen oder ein grosser Rückzug getätigt worden ist. Das zentrale Messinstrument heisst Liquiditätsbarometer. Es zeigt auf, wie viel Geld die Bank braucht, um allen ihren Verpflichtungen auch in Extremfällen nachzukommen, die entweder auf mögliche Probleme der Credit Suisse oder auf Marktereignisse zurückgehen. 2010 musste sich das Treasury etwa auf die Stressszenarien eines Konkurses von Griechenland oder von Irland einstellen. Das Barometer konnte jederzeit im grünen Bereich gehalten werden.

Das beste Informationssystem taugt nur so viel wie die Menschen, die es unterhalten, mit Daten füttern, diese analysieren und interpretieren. Lori Panzarino gehört mit ihrem vierköpfigen Team zu ihnen. Sie überwacht das Barometermodell, passt es an veränderte Marktbedingungen oder neue Liquiditätsvorschriften an und verfasst wöchentliche Berichte über die Lage der Liquidität. «Es ist ein Computermodell, das wir als Kontrollmechanismus unseres Geschäfts betrachten», sagt Panzarino. Wie bei allen Emissionen evaluierte Panzarino auch beim Covered-Bond-Projekt die Vor- und Nachteile und lieferte dem Management Entscheidungsgrundlagen. In den Konferenzschaltungen, die sie jeweils mit Kollegen in Zürich, London und Singapur führt, wird sie sich des weltumspannenden Charakters der Bank richtig bewusst. Für Panzarino ist die globale Ausrichtung ein grosser Vorteil für das Liquiditätsmanagement, weil die Bank auf vielen Märkten Transaktionen tätigen kann. Und wenn sich wie mit dem Covered Bond noch neue Märkte erschliessen lassen, ist Panzarinos Empfehlung erst recht positiv. //



David Mathers
Chief Financial Officer

«Die Finanzindustrie steht an der Schwelle zu einer neuen Ära. 2010 sind sowohl global durch Basel III als auch in der Schweiz erhebliche Fortschritte bei der Festlegung der neuen regulatorischen Umgebung erzielt worden. Zu Beginn des Jahres war klar, dass der Gordische Knoten nur durchschlagen werden kann, wenn man ein effektiveres Regelwerk für Kapital, Refinanzierung und Liquidität erstellen würde.

Das neue Basel-III-Regelwerk führte neue Kapitalstandards ein, mit denen die Widerstandsfähigkeit im Bankensektor gestärkt werden soll. Insbesondere wurden merklich höhere Mindestkapitalanforderungen und neue Erhaltungspuffer, überarbeitete risikobasierte Kapitalmassnahmen, eine Verschuldungsquote und die Liquiditätsstandards eingeführt. Die beantragten Schweizer Regeln bauen auf Basel III auf, gehen jedoch im Hinblick auf Kapitalanforderungen und durch den Einschluss von Notfallplänen, um dem systemischen Risiko zu begegnen, noch darüber hinaus.

Mit den Anpassungen, die wir an unserem Geschäftsmodell und unserer Kapitalplanung vorgenommen haben, wurden nachweislich viele der regulatorischen Änderungen vorweggenommen. Wir haben eine Vision abgesteckt, wie die Industrie sich entwickeln wird und was wir als eine führende Bank zu tun haben, um in dieser neuen Umgebung Erfolg zu haben. Das Konzept des bedingten Kapitals (Contingent Capital) war eine Kernkomponente, von der unserer Meinung nach die Industrie durch die Entwicklung von erheblichen neuen Kapitalpolstern profitieren würde. Diese Art von Fremdkapital würde in Stresszeiten zu Eigenkapital umgewandelt, Verluste absorbieren und die Bank refinanzieren.

Die Einführung von Buffer Capital Notes, einer Form von bedingtem Kapital, zu Beginn des Jahres 2011 hat die Credit Suisse in eine führende Position gebracht. Mit zwei äusserst bedeutsamen Transaktionen haben wir unsere Vordenkerrolle demonstriert und die aktuelle regulatorische Änderung ausgeschöpft, was einen potenziell riesigen Markt eröffnet.»



Europe, Middle East and Africa

Die Motoren der Integration

A black and white photograph of three men in business suits sitting around a table in a meeting room. The man on the left is smiling and looking towards the other two. The man in the middle is holding a glass of water and looking towards the man on the right. The man on the right is looking towards the man in the middle. There are glasses of water and papers on the table. Large windows in the background show a cityscape.

Die Länder-CEOs der Credit Suisse treffen sich regelmässig zum Informationsaustausch. Im Bild von links nach rechts: **Federico Imbert**, CEO für Italien, **James Leigh-Pemberton**, CEO für Grossbritannien, **Bruno Daher** und **Bassam Yammine**, Co-CEOs für die Region Middle East and North Africa.

Die Länder- und Regionen-CEOs der Credit Suisse sind wichtige Motoren des erfolgreichen integrierten Bankmodells. James Leigh-Pemberton (CEO für Grossbritannien), Federico Imbert (CEO für Italien) sowie Bruno Daher und Bassam Yammine (Co-CEOs für den Nahen Osten und Nordafrika) über die Herausforderungen und Chancen, die ihre Positionen bieten.



Mit Blick auf das Finanzzentrum Canary Wharf: der Hauptsitz der Region Europe, Middle East and Africa in London.

Was ist Ihrer Meinung nach die wichtigste Aufgabe als Länder-CEO?

Bassam Yammine Wir müssen für die Bank einen guten Namen in der Region aufbauen, der dann zu starken Kundenbeziehungen führen wird. Und wir müssen divisionsübergreifend arbeiten, um den Kunden das Gesamtangebot der Bank zu bieten.

James Leigh-Pemberton Dem stimme ich zu. Zusätzlich hat der CEO sicherzustellen, dass die Erträge aus unseren Investitionen und aus dem Kapital und unseren Mitarbeitenden – unsere installierte Vermögensbasis, wenn Sie so wollen – so hoch wie möglich sind. Das bedeutet, dass wir mit jedem Kunden so viele Berührungspunkte wie möglich haben sollten und mit den Kunden über alles sprechen, was wir ihnen über unsere Investment-Banking-, Private-Banking- und Asset-Management-Plattform anbieten können. Es ist die Aufgabe des Länder-CEO, Lösungen für unsere Kunden bereitzustellen – unabhängig davon, aus welchem Bereich der Credit Suisse diese Lösungen kommen.

Federico Imbert Ja, wir haben unserer Kundschaft die Gesamtpalette der Credit Suisse zu präsentieren. Gleichzeitig müssen wir die lokalen Fragestellungen eines jeden Marktes – in meinem Fall Italien – der Bank näherbringen, um die Perspektive unserer Bank gegenüber dem Markt einzubringen.

Wie sind die Länder-CEOs der Region Europe, Middle East and Africa (EMEA) miteinander vernetzt und wie unterstützen sie sich?

James Leigh-Pemberton Wir sind über die monatlichen Treffen des EMEA CEO Committee und ebenso durch Initiativen wie den Emerging Markets Council miteinander vernetzt. Auf einer eher informellen Basis muss ich als CEO für Grossbritannien innerhalb des Netzwerks für die Menschen vor Ort in Grossbritannien arbeiten. Wenn man ein Banker im Bereich Bergbau ist, ist es beispielsweise äusserst wichtig, zu verstehen, was in China vor sich geht, und Zugang zu den richtigen Kollegen in China zu haben. Wenn man ein Banker im Bereich Konsumgüter ist, sind Länder wie Brasilien, Russland und China wichtig. Wenn Sie einen Hedge-Fonds-Kunden der Bank betreuen, möchten Sie den Einstieg und Zugang zu Ländern ermöglichen, in denen Kapitalreserven investiert und verwaltet werden sollen.

Die Kunden werden anspruchsvoller und sehen sich als aktiven Partner der Bank. Welche Anforderungen stellen die Kunden heute an einen Länder-CEO?

Federico Imbert Kunden möchten an erster Stelle wissen, dass es eine Person gibt, die Sie anrufen können, wenn sie Hilfe benötigen, um Dinge in den richtigen Zusammenhang einzuordnen. Sie möchten gewährleistet haben, dass der Länder-CEO die durch die Bank entwickelten Initiativen unterstützt.

Bruno Daher Vor allem in den Schwellenländern haben

Beziehungen oft eine individuelle und eine unternehmerische Seite. Es gibt sehr viele von Familien geleitete Unternehmen, sodass es oft, selbst beim Umgang mit Institutionen, eine sehr vermögende Person gibt, die hinter dem Unternehmen steht. Man muss in diesen Fällen einen ganzheitlichen Ansatz verwenden und das kann oft am besten durch den Länder-CEO erfolgen.

Bassam Yammine Persönliche Beziehungen zählen im Nahen und Mittleren Osten, wo wir beide tätig sind, sehr viel. Private-Banking-Kunden wünschen nicht nur Private Banking, sondern auch Beratungsdienstleistungen im Bereich Asset Management und Investment Banking. Und sie sehen im Länder-CEO die Person, die das Gesamtspektrum der Bank abdecken kann.

Was war für Sie als Länder-CEO die grösste Herausforderung? Und was waren Ihre wichtigsten Erfolge?

Federico Imbert Gelegentlich gilt es, schwierige Gespräche zu führen, gibt es doch immer noch Mitarbeitende, die sich nicht zu 100 Prozent an den Bedürfnissen der verschiedenen Divisionen orientieren. Aber insgesamt hat sich die Kultur sehr gewandelt und der Teamgeist ist gewachsen. Glücklicherweise hat das neue Modell der integrierten Bank sehr effektiv die zusätzlichen Erträge beziffert, die wir insbesondere aufgrund der divisionsübergreifenden Zusammenarbeit erzielt haben, sodass wir einen konkreten Nachweis für unseren Fortschritt haben. Wir sind heute enger verbunden und unser Modell ist ein Vorteil gegenüber anderen Banken.

Bruno Daher Das ist richtig. Wenn die Banker mehr zusammenarbeiten, werden sie sehen, dass die integrierte Herangehensweise ein Faktor ist, der uns von unseren Wettbewerbern unterscheidet. Wir hatten das Glück, mit verschiedenen Geschäften grenzüberschreitende Erfolge erzielen zu können: beispielsweise bei einer Transaktion, in die Kunden aus Deutschland und Katar involviert waren. Oder bei einer Transaktion in Kuwait, wo wir die Division Asset Management einbeziehen konnten. Die Kundschaft wird sich dessen zunehmend bewusst. Ein Geschäftsleitungsmitglied eines Familienbetriebs in Abu Dhabi rief mich nach einer dieser Transaktionen an, weil er davon gehört hatte und vom Ergebnis beeindruckt war.

James Leigh-Pemberton Lassen Sie mich noch Folgendes hinzufügen. Unsere Branche hat gerade eine der schwersten Krisen ihrer Geschichte durchlebt und eine der grössten Herausforderungen ist es, den vollen Umfang der daraus resultierenden Änderungen zu verstehen. Bei einem Bergsturz dieser Grössenordnung, hallt das Getöse noch lange nach. In den letzten fünf Jahren hat die Credit Suisse aufgrund unabhängiger Beratung und eines Modells der Agenturabwicklung eine kapitaleffiziente, kundenzentrierte Strategie

Europe, Middle East and Africa

Die Region Europe, Middle East and Africa (EMEA) mit London als regionalem Hauptsitz hat in jedem grösseren EMEA-Land eine Onshore-Präsenz. Die Region umfasst sowohl Industrieländer wie Frankreich und Deutschland als auch aufstrebende Schwellenländer.

gie eingeschlagen. Wir müssen sicherstellen, dass diese Strategie im neuen Branchenumfeld konsequent beibehalten wird. Die zweite grosse Herausforderung besteht darin, alle Chancen, die diese Strategie weiterhin beinhaltet, sachgerecht zu kommunizieren. Und das braucht Zeit.

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Länder-CEO ist es, als Bindeglied zwischen der Bank und den Aufsichtsbehörden im jeweiligen Land zu fungieren. Wie gehen Sie in dieser Beziehung vor, und wie beeinflusst das die Art und Weise, wie die Behörden die Credit Suisse wahrnehmen?

James Leigh-Pemberton Die Beziehung zu unserer Aufsichtsbehörde in Grossbritannien ist sehr wichtig für die Bank. Wir brauchen für die Zusammenarbeit mit der FSA einen grossen Teil unserer Ressourcen, und unsere Aktivitäten in diesem Bereich werden durch das Regionalmanagement EMEA und nicht nur durch das Regionalmanagement Grossbritannien geleitet. Als CEO Grossbritannien ist es eine meiner Aufgaben, sicherzustellen, dass bei jedem unserer Geschäfte gesetzliche Änderungen berücksichtigt werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass bei allem, was wir tun, höchste Standards der Kontrolle und der Compliance erfüllt werden.

Federico Imbert Aufsichtsbehörden möchten wissen, dass jemand die gesamte Bank in ihrem Land repräsentiert, jemand, der die von ihnen benötigten Informationen zusammenstellen kann. Die Kommunikation muss flüssend und transparent sein. Gelegentlich werden wir auch gefragt, welche Meinung wir zu aufsichtsrechtlichen Fragen in anderen Ländern vertreten. Sie schätzen also unsere Perspektive.

Bruno Daher Ja, die Beziehung zu den Aufsichtsbehörden ist, wie die Beziehung zu den Kunden, sehr wichtig. Es ist

«Wir müssen unseren Kunden und der Gesellschaft zeigen, dass wir die Lektionen aus der Vergangenheit gelernt haben und uns heute entsprechend verhalten.»

James Leigh-Pemberton, CEO für Grossbritannien

auch möglich, dass die Credit Suisse behilflich ist, insbesondere in bestimmten Schwellenländern, deren Vorschriften sich unter Umständen noch in der Entwicklungsphase befinden.

Gibt es in Ihrer Region besondere kulturelle Aspekte, die die Art und Weise beeinflussen, in der die Credit Suisse Geschäfte tätigt?

Federico Imbert Wir haben in Italien sehr viele Unternehmer und Familienbetriebe, darunter weltbekannte Luxusgüter- und Nahrungsmittelkonzerne. Wir müssen uns daher in ihre Lage versetzen und fragen, was sie benötigen. Ich würde sagen, dass 30 Prozent unserer Investment-Banking-Kunden Familienunternehmen oder Firmen im mehrheitlichen Besitz von Familien sind. Aber wir haben auch das andere Extrem, internationale Unternehmen der Spitzenklasse sowie Finanzinstitute. Wir wollen Partner für beide Kundengruppen sein.

Bassam Yammine Auch wir haben viele von Familien geführte Unternehmen und Familienbetriebe in unserer Region. Im Allgemeinen sind sie konservativ. Sie möchten mit einem stabilen, ehrlichen Partner verhandeln und sie wünschen sich ein Finanzinstitut, das ihnen global und lokal dienen kann. Früher war es so, dass die Kunden die Mehrheit ihrer Geschäfte im Ausland abwickelten. Heute würde ich sagen, dass etwa 60 Prozent des Geschäfts innerhalb der Region getätigt werden. Die Entwicklung von Produkten, die diesen Bedarf decken, ist eine der Herausforderungen für uns.

James Leigh-Pemberton Londons Position als eine internationale Drehscheibe im Zentrum der Zeitzonen der Welt ist äusserst wichtig für uns. Ich denke, dass wir als gesamte Branche im Hinblick auf kulturelle Herausforderungen noch dazulernen müssen. Wir müssen unseren Kunden und der Gesellschaft zeigen, dass wir die Lektionen aus der Vergangenheit gelernt haben und uns heute entsprechend verhalten. //



Fawzi Kyriakos-Saad
Chief Executive Officer
Europe, Middle East and Africa

Fawzi Kyriakos-Saad betreut ein Netzwerk von Länder-CEOs der Credit Suisse. Er sprach kürzlich über den wichtigen Einfluss, den diese CEOs bei der Förderung der integrierten Bankstrategie haben.

Herr Kyriakos-Saad, die Länder-CEOs bei der Credit Suisse werden häufig als «Motoren der Integration» bezeichnet. Warum?

Diese Rolle entstand 2005 mit der Einführung der integrierten Bankstrategie. Ein Länder-CEO soll unserer Kundschaft in einem Land das Gesamtangebot der Bank anbieten. Es gibt drei zentrale Bereiche: die externe Welt, bei der die Kunden im Zentrum stehen; die interne Welt, in der die Zusammenarbeit über verschiedene Geschäftsbereiche hinweg verbessert werden soll, um unserer Kundschaft Lösungen zu liefern; und drittens die aufsichtsrechtliche Welt.

Wie fördern Sie die Zusammenarbeit der drei Divisionen?
Indem wir zeigen konnten, dass bei einer integrierten Herangehensweise eine starke Mehrwertkomponente vorhanden ist. Länder-CEOs sind nicht am Verkauf einzelner Produkte interessiert, sondern am Aufbau einer Beziehung, die sicherstellt, dass wir bei unseren Top-20-Kunden in einem Land 80 Prozent des Geschäfts erreichen.

Welche Fähigkeiten muss ein Länder-CEO haben?
Es gibt nicht ein bestimmtes Profil, aber sie alle sollten in ihren lokalen Märkten respektiert sein. Sie müssen gute Kontakte zur lokalen Kundschaft haben und imstande sein, die begabtesten Banker in den jeweiligen Ländern zu rekrutieren.

Gibt es aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Risikomanagements konsistente Prozesse und Funktionsbereiche, die in einem Land jeweils angewendet werden?

Eine der wichtigsten Funktionen eines Länder-CEO ist es, die Rechenschaftspflicht gegenüber den Aufsichtsbehörden zu haben und die Verantwortung für das Geschäft der Bank im jeweiligen Land zu übernehmen.



Alexandra Gina Trepp im «Steinfels», einer ehemaligen Seifenfabrik in Zürich. Sie war federführend bei der Erarbeitung von beinahe einem Drittel der 82 detaillierten Country Manuals, die die Credit Suisse bis heute auf dem Gebiet des Private Banking erarbeitet hat.

Naira Marutyan, aufgenommen im Forum Credit Suisse Genf, ist eine von weltweit rund 50 Trainee-rinnen und Trainern der Credit Suisse, die Kundenberatern alles zu Gesetzgebung und Vorschriften im grenzübergreifenden Private Banking beibringen.



General Counsel

Allen Gesetzen und Auflagen gerecht werden

Die Aufsichtsbehörden richten ihr Augenmerk vermehrt auf grenzüberschreitende Bankgeschäfte. International tätige Finanzdienstleister sehen sich vielen regulatorischen Anforderungen gegenüber, die von Land zu Land verschieden sind.

Die Credit Suisse bietet Finanzprodukte und -dienstleistungen für private und institutionelle Kunden auf der ganzen Welt an. Die Zahl der gesetzlichen Bestimmungen für Bankgeschäfte wächst stetig an und die Anforderungen sind in jedem Land anders. Die Einhaltung gesetzlicher Auflagen über die Landesgrenzen hinaus ist ein sehr wichtiger Bestandteil des Geschäfts der Bank.

Genau das ist das Gebiet von Naira Marutyan. Wenn die Kundenberaterinnen und Kundenberater der Credit Suisse während ihres Unterrichts Fragen stellen und zu diskutieren beginnen, dann weiss sie: Jetzt ist das Thema bei den Leuten angekommen. Kundenberater werden als Erste mit veränderten Gesetzesbestimmungen konfrontiert und müssen darum verschiedene Regeln kennen und befolgen. Werden diese nicht eingehalten, hat das für die Bank Konsequenzen, die von Bussen bis hin zum Verlust der Banklizenz reichen können, ganz zu schweigen von möglichen Reputationsschäden.

Naira Marutyan ist eine von weltweit rund 50 Trainerinnen und Trainern der Credit Suisse, die die Kundenberater des Private Banking im Hinblick auf die Einhaltung der Vorschriften schulen. Die gebürtige Armenierin studierte in ihrer Heimat

Rechtswissenschaften und zog vor sechs Jahren in die Schweiz, um ihren Masterabschluss in Jurisprudenz an der Universität Zürich zu machen. Seit zwei Jahren arbeitet sie in der Compliance-Abteilung der Credit Suisse in Genf, wo sie für grenzüberschreitende Transaktionen zuständig ist. 2010 haben mehrere Hundert Kundenberater einen oder mehrere ihrer Kurse besucht. «Ich lehre nicht nur, sondern lerne auch selbst viel», sagt Marutyan, «besonders, wenn im Unterricht viele Fragen aufgeworfen werden.»

Grenzübergreifende Compliance hat höchste Priorität

Es sind scheinbar banale Fragen, die sich die Mitarbeitenden an der Front stellen müssen, aber sie haben es in sich. Darf ich einen potenziellen Neukunden ansprechen? Darf ich mit einem Kunden eine Runde Golf spielen? Ist es zulässig, Kunden Anlagetipps zu geben? Darf ich die Einladung zu einer Geburtstagsparty annehmen? Ist das Verteilen von Visitenkarten erlaubt? Und wie steht es mit Prospekten für Anlageprodukte? Geht es um das Kontaktieren künftiger Kunden, die Betreuung bestehender Kunden oder Werbung für die Bank, wird der Handlungsspielraum immer eingeschränkter.



Romeo Cerutti

General Counsel

«Die Chefetagen der Grossbanken seien frauenfreie Zonen, lautet eine gängige Behauptung. Zumindest auf die Division General Counsel der Credit Suisse trifft dies nicht zu. Von den 1400 Mitarbeitenden sind exakt die Hälfte Frauen, davon viele international ausgebildete und erfahrene Juristinnen in Führungsfunktionen. Der Frauenanteil liegt schon seit mehreren Jahren auf diesem relativ hohen Niveau.

Die Division mit den beiden Abteilungen Legal und Compliance unterstützt das Management und die Mitarbeitenden der Bank bei der Einhaltung von internen Richtlinien, Gesetzen und Vorschriften. Agnes Reicke ist seit 2005 Chief Operating Officer des General Counsel. Mit Ursula Lang, General Counsel und Head Advisory & Control Group Switzerland/Private Banking, sowie Maria Leistner, General Counsel und Head Advisory & Control Group EMEA (Europe, Middle East and Africa), haben zwei weitere Frauen ein Spitzenamt inne.

Agnes Reicke gehört zu den Pionieren in der Rechtsabteilung der Credit Suisse. Im Frühling 1977 stieg die Juristin bei der damaligen Investmentbank Credit Suisse First Boston (CSFB) ins Berufsleben ein und gründete 1986 mit einem Team von vier Mitarbeitenden die Rechtsabteilung der CSFB in London. Bei ihrem Aufstieg bis zur operativen Leiterin der Division General Counsel förderte sie auch aufstrebende Mitarbeiterinnen. Anfang 2011 vertrat sie einige Monate eine Kollegin in London, die im Mutterschaftsurlaub war.

Agnes Reicke reizte, was auch heute noch viele Juristinnen zur Credit Suisse zieht: der internationale Wirkungskreis. Attraktiv erscheint auch das Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen, das die Kombination von Beruf und Familie erlaubt. So ist es möglich, in einer Führungsfunktion Teilzeit oder mit einem vollen Pensum tageweise zu Hause zu arbeiten – ein Modus, den übrigens nicht nur Frauen, sondern auch Männer wählen.»

Fortsetzung von Seite 61

Die grenzüberschreitende Compliance ist daher ein Thema, das international tätige Banken sehr ernst nehmen müssen. Im Oktober 2010 wies die Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA auf die Wichtigkeit des Themas hin und veröffentlichte ein Positionspapier über die Risiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft. Die Behörde erwartet, dass «die Banken eine Analyse der Rechts- und Reputationsrisiken durchführen und Massnahmen zur Risikominimierung und -eliminierung treffen». Ziel müsse es sein, die Aktivitäten im jeweiligen Land mit dem anwendbaren ausländischen Recht in Übereinstimmung zu bringen.

Für die Geschäftsleitung hat die Anpassung an das sich schnell verändernde regulatorische Umfeld grösste Priorität. Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten müssen sich die Bank und ihre Mitarbeitenden strikt an alle Vorschriften und Gesetze halten.

Abklärungen rund um den Globus

Zunächst mussten die Teile des Geschäfts erkannt werden, die einen Bezug zu ausländischem Recht haben und eine Bewilligung benötigen. Es wurden Abklärungen zu Kernbereichen getroffen, etwa ob aktive Anwerbung von Kunden vor Ort zulässig ist. Mit Juristen besetzte Arbeitsgruppen schälten die zentralen Fragen heraus und erstellten zusammen mit lokalen Anwälten detaillierte Country Manuals. 82 solche Handbücher gibt es heute alleine für die Division Private Banking und viele mehr für andere Bereiche der Bank. Alexandra Trepp war federführend bei 25 Country Manuals. Die Rechtsanwältin, an der Universität Zürich und der Universität British Columbia in Vancouver ausgebildet, wurde vor vier Jahren eigens für das Projekt eingestellt. Trepp reist fürs Leben gern, und die Arbeit bei Cross Border versprach mehr davon: «Ich geniesse es, Menschen aus so vielen Ländern wie möglich zu treffen.»

Alexandra Trepp deckte Länder wie die Niederlande, Schweden, Grossbritannien, Russland und Polen ab, sie flog aber auch in entferntere Länder wie Aserbaidschan, Kasachstan oder Georgien, um bei lokalen Anwälten Einschätzungen einzuholen. Eine Herausforderung war es, die teilweise generellen Umschreibungen bewilligungspflichtiger Tätigkeiten zu konkretisieren oder die Konsequenzen von allgemein formulierten Vorschriften für die Kundenbeziehungen zu definieren. Was bedeutet etwa «sporadisch» in Bezug auf die Reisetätigkeit eines Kundenberaters? Einmal pro Monat oder einmal pro Jahr?

Die neuen Regeln werden angewendet

Während etwa in der Schweiz, in Chile oder der Ukraine Bankgeschäfte mit Auslandbezug relativ liberal reguliert werden, sind in Ländern wie Frankreich bereits simple Tätigkeiten verboten oder setzen eine Bewilligung voraus. Ein besonderes Augenmerk richten die Behörden auf Werbung für Bank- oder Anlageprodukte oder darauf, ob im Domizilland des Kunden

Wertschriftendepots angeboten werden. Generell müssen die Kundenberater der Credit Suisse drei Grundsätze verinnerlichen: Grenzüberschreitende Tätigkeiten können von mehr als einer Gesetzgebung beeinflusst werden. Grenzüberschreitende Transaktionen müssen gründlich analysiert werden und sie können bewilligungspflichtig sein. Massenkommunikation und das sogenannte Cold Calling sind nicht erlaubt.

Sobald die Country Manuals erstellt waren, traten die Compliance-Spezialisten in Aktion und verfassten die darauf basierenden Schulungsunterlagen. «Wichtig war uns, die Unterlagen in einer Sprache zu verfassen, die die Kundenberater anspricht», sagt Dieter Franz, Global Head Cross Border Compliance. Kernstück jedes Handbuchs sind die für das jeweilige Land geltenden Verhaltensregeln. Diese Regeln stehen auch im Zentrum der Schulungen, die jeder Mitarbeitende mit Kundenkontakt erfolgreich absolvieren muss. Wer reist, muss Unterricht in der Klasse absolvieren, wer stationär arbeitet, macht im Intranet ein E-Learning-Modul. Alle müssen pro Land einen Test absolvieren und auch bestehen.

Über 6000 Kundenberater durchliefen Trainings in den Schulungsräumen und liessen sich für eines oder mehrere Länder zertifizieren. Die Abläufe sind etabliert, bis hin zum systematischen Monitoring. Weil laufend in einem der Länder, die unter näherer Beobachtung stehen, neue Regeln in Kraft treten, werden die Unterlagen regelmässig aktualisiert. Spätestens bei einer fundamentalen Revision werden die Kundenberater wieder zu Kursen und Tests aufgeboden, und Naira Marutyan und ihre Kolleginnen und Kollegen werden erneut lebhafte Diskussionen führen. Cross Border ist damit längst dem Projektstatus entwachsen – und zum festen Bestandteil einer nachhaltigen Geschäftsentwicklung geworden. //

General Counsel

Die Division General Counsel nimmt eine Schlüsselposition in Bezug auf interne Kontrollen ein. Eines der grössten Güter der Credit Suisse ist ihre Reputation für Integrität und faires Verhalten. Legal & Compliance spielt eine wichtige Rolle für die Erhaltung des Rufes der Bank, denn sie berät in rechtlichen und regulatorischen Belangen auf allen Ebenen, etabliert globale Standards und Richtlinien und setzt sie um. Ausserdem koordiniert sie die Beziehungen der Bank zu den Regulierungsbehörden.



«Die Chemie hat gestimmt, wir ticken ähnlich und unsere Kulturen passen zusammen»: **Ravi Singh**, Leiter Alternative Investments, und **Jeffrey Weber**, Präsident von York Capital (rechts).

York Capital

York Capital wurde im Jahr 1991 von Jamie Dinan gegründet und hat den Firmensitz in New York. Dinan, Chairman und CEO von York Capital, war Investmentbanker, bis er sich selbstständig machte. Bei York Capital Management hat er klein angefangen, mit USD 3,6 Millionen von Freunden und Verwandten. Heute verwaltet der Hedge-Fonds rund USD 15 Milliarden Dollar, grossteils von Family Offices, Stiftungen und Pensionskassen.

Asset Management

Neue Partnerschaft im Bereich alternative Anlagen

Alternative Anlagen, zu denen auch Hedge-Fonds gehören, bieten attraktivere Renditechancen als klassische Anlagevehikel. Das Credit Suisse Asset Management hat sich deshalb entschieden, diesen Bereich weiter auszubauen und beteiligt sich neu am Hedge-Fonds York Capital. Das New Yorker Unternehmen gilt als eines der besten der Branche.

Am 15. September 2010 gab das Credit Suisse Asset Management bekannt, eine Minderheitsbeteiligung am New Yorker Hedge-Fonds York Capital erworben zu haben. «Credit Suisse Adds a Heft in Hedge Fund while Rivals Exit» – Credit Suisse steigt bei einem Hedge-Fonds ein, während andere Grossbanken aus diesem Geschäft aussteigen – titelte tags darauf das «Wall Street Journal».

Der Zeitpunkt hat tatsächlich überrascht, aber davon abgesehen war die Beteiligung an York Capital leicht nachvollziehbar: Der Hedge-Fonds ist verglichen mit den Stars der Szene zwar wenig bekannt, im Gegensatz zu vielen von ihnen aber konstant erfolgreich. Seit 19 Jahren im Geschäft, wirtschaftet York Capital konsequent über dem Durchschnitt und wurde dafür kürzlich vom US-Fachblatt «Absolute Return» als Klassenbester ausgezeichnet. Der Einstieg bei York Capital signalisiert die hoch gesteckten Ziele des Asset Management.

In den Monaten zuvor – die Finanzindustrie durchlebte gerade die schwerste Krise der jüngeren Geschichte – war das Asset Management der Schweizer Grossbank von Grund auf überprüft worden. Die Leitung kam zum Schluss, den Bereich alternative Anlagen, zu denen auch Hedge-Fonds gehören, sei weiter auszubauen. Denn alternative Anlagen, bereits heute eine der tragenden Säulen des Asset Management der Credit Suisse, liefern im Gegensatz zu vielen klassischen Anlagevehikeln einfach attraktivere Renditechancen.

Das Geschäft ist für die Kunden wie für die Bank zudem umso interessanter, je konsistenter und umfassender die Produktpalette ist. Die Credit Suisse stand vor der Frage, wie das Angebot auszubauen sei: eigenständig oder mit einem Partner? «Ein Aufbau auf eigene Faust ist riskant und langwierig», sagt Ravi Singh, Managing Director und Leiter Alternative Investments der Credit Suisse, «daher haben wir entschieden,

Asset Management

Das Asset Management bietet Anlageprodukte und -lösungen in allen Anlagekategorien und für alle Anlagestile an. So gehört die Credit Suisse zu den wichtigsten Anbietern von alternativen Anlagen wie Private Equity, Hedge-Fonds, Immobilien und Kredite, sowie «Multi Asset Class»-Produkte, einschliesslich Aktien und Anleihen.

nach einem Partner mit einem überzeugenden Leistungsausweis zu suchen.»

Die Idee, dass sich die Credit Suisse an York Capital beteiligt, stiess bei Jeffrey Weber, einem der führenden Köpfe des Hedge-Fonds, auf offene Ohren. Wie bei der Credit Suisse hatte die Finanzkrise auch bei York Capital Management für ein paar grundlegende Gedanken über die Zukunft gesorgt. Die Reputation der Hedge-Fonds-Industrie war ruiniert, argwöhnische Anleger trachteten nach Sicherheit. Im Zug des Madoff-Skandals hatten viele von ihnen ihr Geld zu den Hedge-Fonds-Anbietern verlagert, die eine weltweit führende Bank im Rücken haben. Webers Schluss lag nahe: Durch den Einstieg eines global verankerten strategischen Partners wie der Credit Suisse könnte neben der Finanzkraft auch das Vertrauen der Anleger gestärkt werden.

Sorgfältige Überprüfung

Wenig später schlug die Stunde der Unterhändler. Credit Suisse und York Capital Management unterzeichneten ein Geheimhaltungsabkommen, anschliessend nahmen die Schweizer die Amerikaner unter die Lupe, und zwar sehr genau: Die Überprüfung dauerte über ein Jahr. Zeitgleich war die US-Regierung mit der Ausarbeitung der Finanzmarktreform befasst. Heraus gekommen ist die sogenannte Volcker Rule, die genau festlegt, wie viel Geld Grossbanken in riskantere Anlagen wie Private Equity oder Hedge-Fonds anlegen dürfen. Von den neuen regulatorischen Vorschriften ist die Beteiligung der Credit Suisse an York Capital nicht betroffen: «Wir steckten das Geld ins Unternehmen, nicht in seine Fonds», erklärt Ravi Singh, «aber klar halten wir die Produkte von York für unsere Kunden bereit.» Einer der wichtigsten Kunden des Credit Suisse Asset Management ist das Credit Suisse Private Banking. Bei dessen Klientel wächst der Wunsch nach alternativen Anlagen, jetzt,

wo sich die Märkte wieder beruhigen und mit herkömmlichen Investments kaum Geld zu verdienen ist. «Das Interesse an alternativen Anlagen wächst ständig», bestätigt Ravi Singh.

Es waren nicht allein Zahlen und Fakten, die den Ausschlag für den Deal gegeben haben, auch Feinstoffliches spielte eine wesentliche Rolle. «Die Chemie hat gestimmt, wir ticken ähnlich und unsere Kulturen passen zusammen», sagt Ravi Singh. In den Büros des Hedge-Fonds – sie befinden sich im General-Motors-Wolkenkratzer in Manhattan – geht es informell zu und her. «Wir mögen es casual», sagt Jeffrey Weber, Partner und Präsident von York, schaut an sich runter und lacht, «Anzug und Krawatte trage ich heute nur, weil ich an einem Ort zu Besuch bin, wo das üblich ist.» Es ist Ende November 2010 und Weber ist in Anzug und Krawatte bei der Credit Suisse in Zürich und Genf «on tour», um sich seinen neuen Geschäftspartnern vorzustellen und Anregungen aufzunehmen. Zum Beispiel die, die Firmenbroschüre von York Capital auf Deutsch und Französisch zu übersetzen. Oder ein Produkt in Schweizer Franken einzuführen. Sein Kommentar: «We will do it.»

Das Erfolgsrezept heisst Fleiss

Das Erfolgsrezept von York ist keine Zauberformel, sondern Fleissarbeit. «Wir lesen jeden Tag die Headlines in den Firmennachrichten der grössten Zeitungen der Welt», sagt Jeffrey Weber. Unternehmen in Schwierigkeiten? Unternehmen vor einem Zusammenschluss? «Solche News analysieren und interpretieren wir», sagt der Senior Partner, «und dann versuchen wir davon zu profitieren.» Indem York Capital Wetten auf ausstehende Kredite, Aktien oder Anleihen abschliesst, was Weber als «event driven investments» bezeichnet.

York Capital bietet elf verschiedene Fonds an. Jeder basiert auf der aktuellen Nachrichtenlage und bewegt sich innerhalb fester Leitplanken. Unterschiede gibt es nur in Sachen Volatilität und Renditeziel. Eine weitere Besonderheit: «Die drei grössten Risiken der Hedge-Fonds heissen Hebelwirkung, Konzentration und Liquidität», sagt Weber, der bei York Capital auch als Chief Risk Officer fungiert, «unsere Portfolios haben keine Hebel, sind diversifiziert und liquid.» Diese für Hedge-Fonds vorsichtige Strategie mag ein Grund sein, dass die Gesellschaft in ihrer Geschichte «nur» zweimal rote Zahlen schrieb; einmal im Krisenjahr 2008, als sie einen zweistelligen Verlust auswies. 2009 schlug das Pendel aber rasant zurück, der Verlust aus dem Vorjahr konnte mehr als wettgemacht werden. 2010 normalisierte sich der Geschäftsgang, ganz im Gegensatz zur Lage an den Finanzmärkten.

Der Einstieg der Credit Suisse verschafft York Capital mehr Sicherheit und Stabilität. «Ein Weltklasse-Finanzinstitut als Investorin zu haben, ist für uns von unschätzbarem Wert», sagt Jeffrey Weber. Von der Credit Suisse nach eingehender

Überprüfung als vertrauenswürdig eingestuft worden zu sein, dürfte auch andere Investoren zu diesem Schluss führen. Durch die Transaktion erhält York Capital zudem rasch und direkt Zugang zu Märkten, in denen der Hedge-Fonds bislang kaum bekannt ist, wie Brasilien aber auch ganz Asien. Auch kundenmässig eröffnet sich dem Hedge-Fonds eine neue Welt, denn die Fonds von York Capital sollen zum Dreh- und Angelpunkt der Credit Suisse Produktpalette entwickelt werden: Die Grossbank nimmt den Einstieg zum Anlass, die Produktpattform weiter zu trimmen – ein Prozess, der nun schon seit einigen Jahren läuft. Damals wurde das Angebot als zu unübersichtlich befunden, die einen Kunden fanden es zu gross, andere zu klein. Credit Suisse Manager Ravi Singh bezeichnet die Bereitstellung eines hochstehenden und konsistenten Angebots als eine seiner vordringlichsten Aufgaben und als seine grösste Herausforderung. Mit der Beteiligung an York Capital erhält die Credit Suisse nicht nur Zugang zu Produkten, sondern auch zu jahrzehntelang aufgebautem Know-how auf dem Gebiet alternative Anlagen. Das oberste Management des Hedge-Fonds ist mit 14 Partnern breit abgestützt und das Expertenwissen der 150 Mitarbeitenden – die meisten von ihnen wissenschaftliche Analysten – ist gross.

York Capital soll denn auch unabhängig von der Credit Suisse weitergeführt werden: «Die York-Leute sind sehr erfolgreich und wir werden ihnen sicher nicht sagen, was sie zu tun haben», sagt Ravi Singh, «schliesslich wollen wir an ihrem Erfolg teilhaben.»

Langfristige Planung

Für den Fall, dass führende Köpfe abspringen wollen, hat Credit Suisse Vorkehrungen getroffen, denn ein «Braindrain» wäre fatal. Das Senior Management von York Capital liess sich für die nächsten sieben bis zehn Jahre vertraglich verpflichten – viel Zeit in der schnelllebigen Branche. «Das ist sehr lang», räumt Jeffrey Weber ein, «aber es gibt ja auch sehr interessante Anreize, dabei zu bleiben und dafür zu sorgen, dass das Geschäft sich positiv entwickelt.» Er und die anderen York-Partner haben einen Grossteil des Betrags von der Credit Suisse in York Capital Funds gesteckt, was als «klares Bekenntnis» betrachtet wird. Zudem sieht der Vertrag weitere Zahlungen an Weber und seine Kollegen vor, falls sich der Gewinn in den kommenden Jahren erwartungsgemäss entwickelt.

Die Ziele sind hoch gesteckt. «Wir sehen die Zukunft positiv», sagt Jeffrey Weber. Angesichts der stagnierenden Weltwirtschaft seien Transaktionen wie Zusammenschlüsse und Übernahmen für Konzerne fast die einzige Möglichkeit zu wachsen, sagt Weber und reibt sich die Hände, «a terrific opportunity set». //



Robert Shafir Chief Executive Officer Asset Management

Herr Shafir, wie passt die Beziehung mit York Capital Management in die Gesamtstrategie für das Asset Management?

Unsere Strategie ist es, Geschäfte zu tätigen, bei denen entweder die Stärke der Credit Suisse genutzt wird oder die für unsere Kunden von grosser Bedeutung sind. Vor dieser Transaktion waren durch unsere alternativen Geschäftstätigkeiten die Kernfunktionen bereits etabliert, um einer der grössten Akteure am Platz zu sein. Alternative Produktbereiche profitieren in grossem Masse von der Verbindung mit der Credit Suisse, sei es im Hinblick auf Kapital, Distribution, Deal Flow oder globale Reichweite.

Wie verbessert York diese Präsenz in alternativen Geschäften?

Wir haben ein sehr bedeutendes Multi-Manager-Potenzial und sehr viel Leistungsvermögen im Private-Equity-Bereich, aber im Bereich der Single-Manager-Hedge-Fonds hatten wir bisher nur ein ziemlich dünnes Produktangebot. Die Partnerschaft mit York gibt uns die Plattform, die wir benötigen, um die richtigen Produkte für unsere Kundschaft zu entwickeln.

Wie wurde die Transaktion von Investoren und Kunden aufgenommen?

Unsere Investoren und Kunden sehen den Punkt. Sie schätzen unser Engagement in alternativen Bereichen. Sie mögen den Partner, den wir gewählt haben – sie erkennen an, dass York bisher ein ausserordentlicher Akteur in diesem Bereich war, nicht nur im Hinblick auf die Rendite, sondern auch was die Integrität des gesamten Unternehmens betrifft. Es ist ein Schritt nach vorne für uns.

Informationstechnologie

Datenströme in effiziente Bahnen lenken

Im Zuge der Internetrevolution ist auch die Informationstechnologie (IT) der Credit Suisse enorm gewachsen. Dank einer ausgefeilten Architektur können die bestehenden Systeme und Prozesse vereinfacht und damit noch leistungsfähiger gemacht werden.

Ohne Informationstechnologie kein Banking – diese Tatsache verdeutlicht nur schon der Blick auf einige Zahlen bei der IT der Credit Suisse: 6000 Applikationen sind bankintern in Gebrauch, weltweit wird das Business über 26 500 Server und mit 70 000 Desktopcomputern abgewickelt. Die Credit Suisse beschäftigt alleine in der Schweiz 6000 interne und externe Mitarbeitende in der IT – weltweit sind es über 17 000 – und ist damit einer der grössten IT-Arbeitgeber in der Schweiz. Bildlich gesprochen lässt sich die IT der Credit Suisse am besten mit einer rasant wachsenden und hoch komplexen Grossstadt vergleichen: Im Nu entstehen modernste Gebäude und ganze Stadtteile und ersetzen renovationsbedürftige Quartiere. Ältere Gebäude müssen vorsichtig saniert und gepflegt werden. Unterhalt, Infrastruktur, Transportwege – alles bedarf sorgfältiger Planung und kommt einem Balanceakt gleich, denn die verschiedenen Stadtteile sind eng miteinander verknüpft und die kleinste Ungereimtheit an einem Ort kann die grössten Auswirkungen auf das gesamte Stadtgefüge haben.

Im Unterschied zu gewöhnlichen IT-Unternehmen hat die IT Division der Credit Suisse nur einen einzigen Kunden: die Credit Suisse. «Was wir machen, ist selbstverständlich eng ans Business gebunden», sagt Stephan Murer, «gleichzeitig ist unsere Arbeit aber nicht nur Support fürs Geschäft, sondern längst auch ein eigentlicher Treiber für das Geschäft.» In den USA etwa ist die Credit Suisse dank überlegener Systeme im Wertschriftenhandel die Nummer eins: Mehr als 100 Millionen Aufträge werden pro Tag darauf abgewickelt. «Das ist ein Mehrfaches dessen, was an einem Tag an der Schweizer Börse in Auftrag gegeben wird», sagt Murer.

Murer ist Chief Architect Information Technology der Credit Suisse. «Die Bezeichnung Architekt passt sehr gut zu meiner Funktion», erklärt Murer, «sie ist mit der eines Stadtplaners durchaus zu vergleichen.» Ähnlich einer boomenden Stadt ist auch die IT der Credit Suisse kontinuierlich zu einem immer komplexeren Gebilde angewachsen. «Nun stellt sich für uns die grosse Herausforderung, die IT-Systeme der Credit

Suisse so weiterzuentwickeln, dass sie einfacher und gleichzeitig leistungsfähiger werden.»

Neue Plattform für das integrierte Bankmodell

Eine gänzlich neue IT-Konstruktion wird derzeit im Private Banking umgesetzt. Das Projekt heisst Eurom und wird die Credit Suisse bei der weiteren Umsetzung ihrer Strategie einer integrierten Bank auch aus technischer Sicht wieder einen grossen Schritt weiter bringen. Mit Eurom soll das Private Banking der Credit Suisse künftig an jedem Standort in Europa über eine einheitliche Plattform, die sogenannte Standard Banking IT Platform (SBIP), abgewickelt werden. Die Ländergesellschaften, die in den vergangenen Dekaden weitgehend unabhängig voneinander und mit unterschiedlichsten Geschäftsmodellen aufgebaut worden sind, werden damit vereinheitlicht; natürlich immer unter Berücksichtigung nationaler Vorgaben, wie zum Beispiel regulatorischer Reportingvorschriften.

Änderungen zentral gesteuert für alle Länder tätigen

In das 2007 lancierte Projekt sind weit über 100 Mitarbeitende ständig involviert, Ende Oktober 2010 waren es kurzfristig gar 2000: Während eines Wochenendes wurde das Private Banking Luxemburg auf die SBIP migriert. «Die Spannung war gross», sagt Rolf Mächler, einer der verantwortlichen IT-Programm-Manager, «bis klar war, dass alles einwandfrei über die Bühne gegangen ist.»

Das Feedback von Seiten der Luxemburger Kundenberater sei durchs Band positiv, sagt der Projektverantwortliche Michel Gaillard. «Dieser Erfolg hat dem Projekt zusätzlich Schub gegeben und nun ist die Vorfreude in den anderen Regionen gross», freut sich Gaillard. Als Nächstes werden nun Österreich und Deutschland auf SBIP migriert und anschliessend auch noch die übrigen europäischen Niederlassungen. Damit wird das Private Banking von einer weiteren Effizienz- und Qualitätssteigerung profitieren können. Dies nicht zuletzt, weil alle Kundenberater auf SBIP zugreifen und ihre Aufträge nach demselben Muster abwickeln können.

Für die IT hat Eurom den Vorteil, dass Änderungen auf der neuen Buchungsplattform in Zukunft nur einmal getätigt werden müssen, anstatt dass jede einzelne Ländergesellschaft solche Neuerungen für sich umsetzen muss. «Das kostet nämlich jedes Mal schnell einen grösseren sechsstelligen Betrag pro Land», sagt Gaillard, «mit der SBIP machen wir die Anpassungen künftig einmal für alle und fertig.»

In Asien IT-Schnittstellen neu definieren

Eurom ist nicht einfach das Projekt von IT-Spezialisten, wie Mächler festhält, sondern entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Private Banking. «Das gegenseitige Kennenlernen und ein grundlegendes Verständnis der jeweiligen Arbeitswelten ist

Informationstechnologie

Die Division Chief Information Officer (CIO) arbeitet eng mit den Unternehmensbereichen zusammen, um bankübergreifend eine effiziente Informationstechnologie für eine vereinfachte Abwicklung und Produktlieferung zu gewährleisten. Daneben stellt sie innovative, auf die Bedürfnisse unserer Divisionen ausgerichtete Systeme und Plattformen bereit.

sehr wichtig, denn das eine geht nicht ohne das andere», sagt William Jones. Er, ein IT-Projektleiter aus Hongkong, ist verantwortlich für ein anderes aktuelles IT-Projekt: Es heisst SPIRIT Asia und soll das Private Banking im asiatischen Raum für das erwartete Wachstum fit machen, indem zwischen dem Private Banking und dem Investment Banking in Asien Schnittstellen neu definiert werden.

Wollte ein Privatkunde bisher in Hongkong ein strukturiertes Produkt kaufen, rief er seinen Kundenberater an und dieser kontaktierte den Structured Products Desk innerhalb des Private Banking. Von dort ging die Anfrage über den Investment Banking Sales Desk zum Investment Banking Trading Desk und schliesslich über alle Stationen wieder zurück zum Kunden.

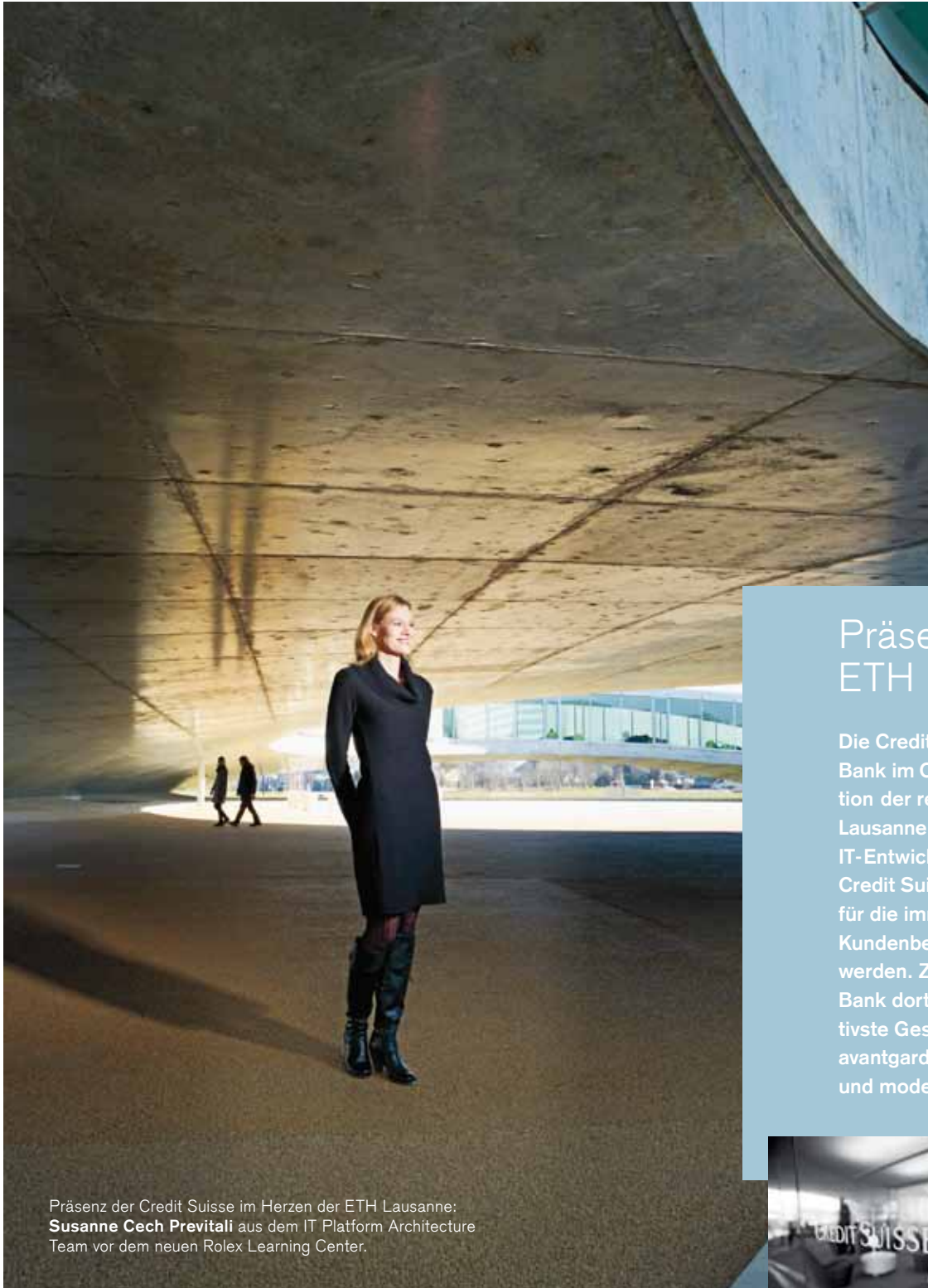
Heute haben Kundenberater selber Zugriff auf die Kurse aktiengebundener strukturierter Produkte und können dank des neuen Systems allfällige Aufträge auch selbst auslösen und dann automatisch abwickeln lassen. «Das heisst besserer Service, weniger Kosten, schnellere Abwicklung und weniger Risiken», sagt William Jones.

Ausbau des elektronischen Handels

Andreas Metaxas, Ressortleiter bei der Credit Suisse in London, arbeitet mit einem Team an einer E-Commerce-Plattform für das Fixed Income Department der Division Investment Banking. «Der elektronische Handel ist in den vergangenen Jahren enorm gewachsen», sagt Metaxas. Mit der neuen Plattform kann die Credit Suisse ihre preisliche und handelstechnische Position verbessern, ihre Risiken besser steuern und sich letztlich mit exzellenter Kompetenz im Tradingbereich von den Wettbewerbern absetzen. Und welche Vorteile hat der Kunde davon? «Die Plattform verbessert die Services, die wir bei neuen und umfassenden Produkten bereitstellen, sie integriert unser Angebot in den Bereichen Ausführung, Research und Analyse und steigert nicht zuletzt die Effizienz im Handel.»



Effizienz- und Qualitätssteigerung für das Private Banking dank einheitlicher IT-Plattform: **Michel Gaillard** (rechts), Eurom-Programm-Manager, und **Rolf Mächler**, IT-Programm-Manager, im Uetlihof in Zürich.

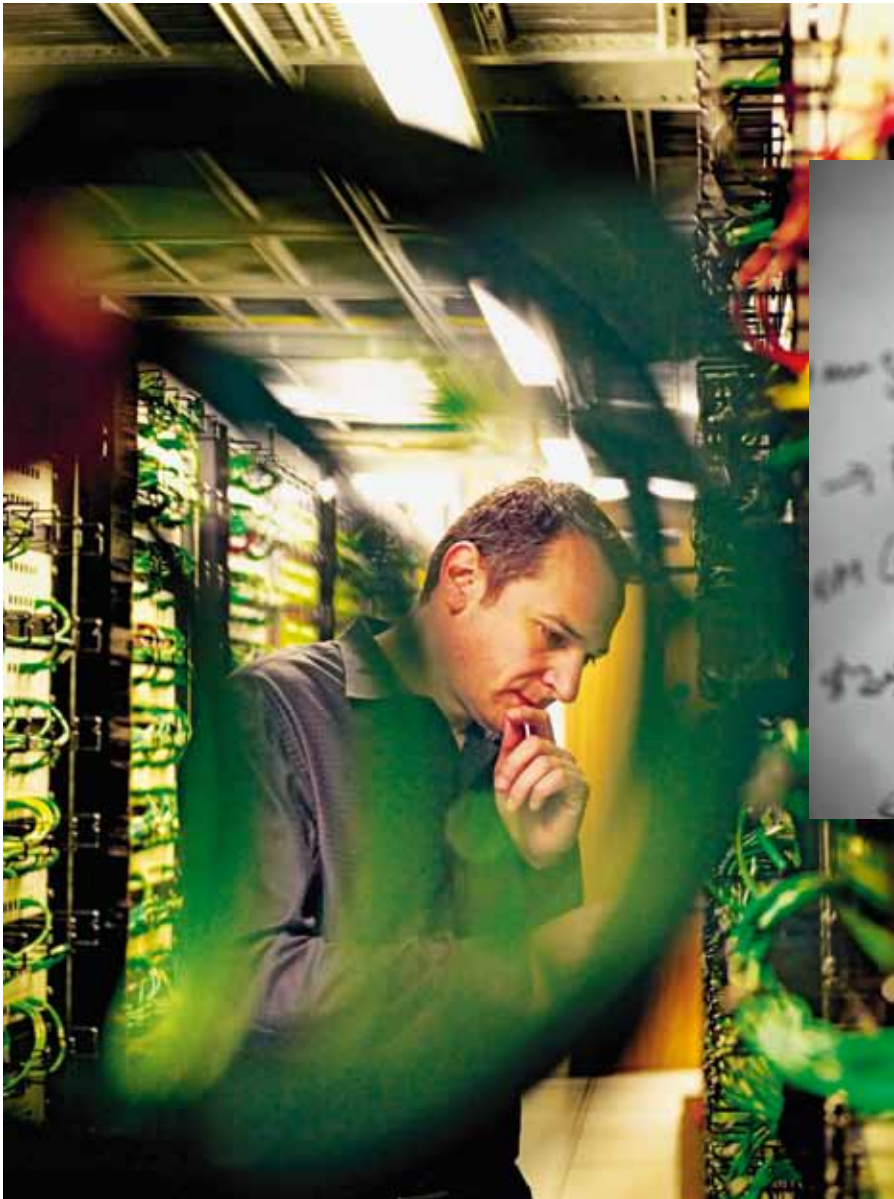


Präsenz der Credit Suisse im Herzen der ETH Lausanne: **Susanne Cech Previtali** aus dem IT Platform Architecture Team vor dem neuen Rolex Learning Center.

Präsenz an der ETH Lausanne

Die Credit Suisse ist als erste Bank im Quartier de l'Innovation der renommierten ETH Lausanne präsent. Im neuen IT-Entwicklungszentrum der Credit Suisse sollen Lösungen für die immer komplexeren Kundenbedürfnisse entwickelt werden. Zudem eröffnete die Bank dort 2010 ihre innovativste Geschäftsstelle mit avantgardistischem Design und modernster Technologie.





Andreas Metaxas, Ressortleiter, in Canary Wharf, London, arbeitet mit seinem Team an der Entwicklung einer E-Commerce-Plattform für institutionelle Investoren.



«Wir sind daran, die Anzahl der Datenzentren zu minimieren und die verbleibenden Zentren besser zu nutzen»: **Roger Süess**, Chief Architect Infrastructure, in New York.



Karl Landert Chief Information Officer

Herr Landert, welche Rolle nimmt die IT innerhalb eines globalen Finanzkonzerns wie der Credit Suisse ein?

Eine innovative und effiziente IT ist für den langfristigen Erfolg einer Bank absolut zentral. Die Produkte einer Bank werden auf Rechnern hergestellt, Forschung und Entwicklung finden vor allem in der Informatik statt.

Wie können Sie diesem hohen Anspruch gerecht werden?
Indem wir Top-Leute beschäftigen. Unsere Spezialisten sollten über hohe Sozialkompetenz, Aufgeschlossenheit für internationale Zusammenarbeit, Interesse an bankfachlichen Aufgabenstellungen, planerisches Geschick, strategisches Denken und auch über Leadership verfügen.

Und was bieten Sie im Gegenzug Ihren Mitarbeitenden?
Ein sehr breites, vielfältiges und globales Arbeitsfeld mit einer Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten. Informatiker können bei der Credit Suisse ganz verschiedene Facetten kennenlernen: von Solution Architecture über Business Engineering bis zum Management von grossen Projekten. Und mit gezielten Massnahmen stellen wir sicher, dass sich unsere Mitarbeitenden ständig weiterentwickeln können, allenfalls auch mit einem Einsatz im Ausland.

Wie steht es angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels um die Rekrutierung von IT-Nachwuchskräften?
Das ist tatsächlich eine enorme Herausforderung. IT-Studienabgängern ist oft gar nicht bekannt, wie wichtig der IT-Bereich für eine Bank ist und welche attraktiven Karrierechancen sich dort ergeben. Viele wollen nach dem Studium vorzugsweise bei einer Hightech-Firma arbeiten und denken gar nicht an den Finanzsektor. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, unternehmen wir viel im Bereich Nachwuchsförderung. Wir investieren einerseits in die eigene Ausbildung und verdoppeln die Anzahl an Lehrstellen und globalen Einstiegsprogrammen für Hochschulabsolventen. Andererseits unterstützen wir in der Schweiz mit bis zu CHF 10 Millionen die Stiftung IT-Berufsbildung Schweiz, die sich zum Ziel gesetzt hat, bis 2015 3000 neue Lehrstellen zu schaffen.

Fortsetzung von Seite 69

Dank dieser Innovationen im IT-Bereich kann das Unternehmen den Kundenfluss ausbauen und die Kosten pro Trade senken. «E-Commerce liefert uns genau die fehlenden Bausteine, mit denen wir den Handel unserer Produkte automatisieren können», erläutert Metaxas, «und die technologischen Möglichkeiten scheinen grenzenlos.» Beim Devisenhandel hat der elektronische Handel das Telefongeschäft bereits überflügelt, und er brachte der Credit Suisse enorme Fortschritte bezüglich Ranking, Marktposition und Handelsvolumen in den letzten drei Jahren. Auch in anderen Fixed-Income-Sparten tragen die IT-Innovationen der letzten Jahre inzwischen Früchte. An vielen Standorten, wo wir mit den Kunden in direktem Kontakt stehen, hat sich unsere Position dadurch deutlich verbessert.

Sicherheit durch Dezentralisierung

Effizienz steigern, Kosten sparen: Das sind die Triebfedern für Innovationen und Renovationen im IT-Bereich. Dabei spielt die Infrastruktur eine herausragende Rolle, denn wie bei einer Stadt ist sie Dreh- und Angelpunkt für das hochkomplexe Gebilde. An der zentralen Schaltstelle für die technologische Infrastruktur der Credit Suisse in New York ist der Schweizer Roger Süess tätig. Zu den grössten Herausforderungen gehört die Effizienz in den Datenzentren der Bank. «Wir sind daran, die Anzahl der Datenzentren zu minimieren und die verbleibenden dafür besser zu nutzen.»

Die angestrebte Verschlinkung wird einerseits möglich, weil die Rechner über die Jahre immer kleiner und zugleich leistungsfähiger geworden sind. Andererseits wurde durch neue Technologien die Möglichkeit geschaffen, Applikationen besser zu konsolidieren und flexibler zu betreiben. «Das spart Platz, Energie und Kosten», sagt Süess. Bei der Planung der neuen Datenzentren spielt der Standort eine wichtige Rolle und sollte idealerweise von den Büroräumlichkeiten getrennt sein. Aus diesem Grund wird derzeit ausserhalb von New York auf dem Land ein neues Credit Suisse Datenzentrum gebaut und ab 2012 surren dort die Rechner fernab von Mitarbeiterarbeitsplätzen in einem Neubau auf der grünen Wiese. Und die IT der Credit Suisse wird um einen weiteren zentralen Stadtteil wachsen. //

Vorsorglicher Hinweis zu Aussagen über die künftige Entwicklung

Dieser Bericht enthält Aussagen, die Aussagen über die künftige Entwicklung («forward-looking statements») im Sinne des US-Gesetzes zur Reform privater Rechtsstreitigkeiten über Wertpapiere (Private Securities Litigation Reform Act) darstellen. Des Weiteren können wir sowie Dritte in unserem Namen in Zukunft Angaben machen, die Aussagen über künftige Entwicklungen beinhalten. Solche Aussagen über künftige Entwicklungen betreffen insbesondere:

- unsere Pläne oder Ziele,
- unsere künftigen wirtschaftlichen Leistungen oder Aussichten,
- die möglichen Auswirkungen bestimmter Unwägbarkeiten auf unseren künftigen Erfolg sowie
- Annahmen, die solchen Aussagen zugrunde liegen.

Wörter wie «glauben», «annehmen», «erwarten», «beabsichtigen» oder «planen» und ähnliche Ausdrücke sollen Aussagen über die künftige Entwicklung kenntlich machen, sind aber nicht das einzige Mittel, um solche Aussagen kenntlich zu machen. Wir beabsichtigen nicht, diese Aussagen über die künftige Entwicklung zu aktualisieren, sofern wir nicht durch anwendbare Wertpapiergesetze dazu verpflichtet sind.

Aufgrund ihrer Art beinhalten Aussagen über künftige Entwicklungen allgemeine und spezifische Risiken und Ungewissheiten; und es besteht die Gefahr, dass Vorhersagen, Prognosen, Projektionen und Ergebnisse, die in zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben oder impliziert sind, nicht eintreffen. Wir weisen Sie vorsorglich darauf hin, dass mehrere wichtige Faktoren dazu führen können, dass die Ergebnisse wesentlich von den Plänen, Zielen, Erwartungen, Einschätzungen und Absichten abweichen, die in solchen Aussagen erwähnt sind. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem:

- die Fähigkeit, eine ausreichende Liquidität aufrechtzuerhalten und auf die Kapitalmärkte zuzugreifen;
- Schwankungen der Märkte und Zinssätze und Höhe der Zinssätze;
- die Stärke der Weltwirtschaft im Allgemeinen und die Stärke der Wirtschaft in den Ländern, in denen wir tätig sind, insbesondere das Risiko der anhaltenden langsamen Wirtschaftserholung in den USA und in anderen Industrieländern im Jahr 2011 und danach;
- die direkten und indirekten Auswirkungen einer anhaltenden Verschlechterung oder einer langsamen Erholung von privaten und gewerblichen Immobilienmärkten;
- weitere negative Ratingmassnahmen von Ratingagenturen in Bezug auf Emittenten von Staatsanleihen, strukturierte Kreditprodukte oder andere kreditbezogene Risiken;
- die Fähigkeit von Gegenparteien, ihre Verpflichtungen uns gegenüber zu erfüllen;
- die Auswirkungen und Veränderungen haushalts-, währungs-, handels- und steuerpolitischer Massnahmen und von Währungsschwankungen;
- politische und gesellschaftliche Entwicklungen wie Krieg, Unruhen oder terroristische Aktivitäten;
- die Möglichkeit von Devisenkontrollen, Enteignung, Verstaatlichung oder Beschlagnahmung von Vermögen in Ländern, in denen wir tätig sind;
- betriebliche Faktoren wie Systemausfall, menschliches Versagen oder die nicht ordnungsgemässe Umsetzung von Verfahrensweisen;
- Massnahmen von Aufsichtsbehörden in Bezug auf unser Geschäft und unsere Praktiken in einem oder mehreren der Länder, in denen wir tätig sind;
- die Auswirkungen von Änderungen an Gesetzen, Vorschriften oder Rechnungslegungsgrundsätzen oder -praktiken;
- der Wettbewerb in Regionen oder Geschäftsbereichen, in denen wir tätig sind;
- die Fähigkeit, qualifiziertes Personal zu halten und zu gewinnen;
- die Fähigkeit, unsere Reputation zu wahren und unsere Marke zu fördern;
- die Fähigkeit, unseren Marktanteil zu steigern und unseren Aufwand zu kontrollieren;
- technologische Veränderungen;
- die zeitgerechte Entwicklung und Annahme unserer neuen Produkte und Dienstleistungen und der subjektive Gesamtwert dieser Produkte und Dienstleistungen für deren Benutzer;
- Akquisitionen, einschliesslich der Fähigkeit, akquirierte Unternehmen erfolgreich zu integrieren, sowie Veräusserungen, einschliesslich der Fähigkeit, nicht zum Kernvermögen gehörende Vermögenswerte zu verkaufen;
- der ungünstige Ausgang von Rechtsstreitigkeiten und anderen Unwägbarkeiten;
- die Fähigkeit, unsere Kosteneffizienzziele und andere Kostenvorgaben zu erreichen; sowie
- unser Erfolg bei der Bewältigung der Risiken, mit denen die genannten Faktoren behaftet sind.

Wir weisen Sie vorsorglich darauf hin, dass die vorstehende Liste wichtiger Faktoren nicht erschöpfend ist. Bedenken Sie bei der Beurteilung von Aussagen über die künftige Entwicklung sorgfältig die obigen Faktoren und andere Ungewissheiten und Ereignisse.

Anfragen

Credit Suisse AG
Investor Relations
Tel. +41 44 333 71 49
investor.relations@credit-suisse.com

Credit Suisse AG
Corporate Communications
Tel. +41 844 33 88 44
media.relations@credit-suisse.com

Fotografie: Alberto Venzago (Cover, 2, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 38, 41, 42, 43, 46, 48, 50, 51, 53, 59, 60, 62, 67, 70, 71, 72, Backcover), Laurent Burst (33, 54, 56, 64), Tobias Madörin (36), Johannes Kroemer (45, 46, 47, 71);
Business Review: Alberto Venzago (10, 11, 14, 15)
Gestaltung: www.arnold.inhaltundform.com
Druck: Swissprinters Zürich AG, Zürich
Papier: Trucard Ice FSC, einseitig spiegelglanz, 280 gm² holzfrei (Umschlag)
Dominant Plus FSC, offset, weiss, matt, 90 gm², holzfrei (Inhalt und Booklet)



CREDIT SUISSE AG
Paradeplatz 8
8070 Zürich
Schweiz
Tel. +41 44 212 16 16
Fax +41 44 333 25 87

www.credit-suisse.com