

**Ordentliche Generalversammlung der CREDIT SUISSE GROUP AG
Zürich, 29. April 2011**

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

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Meine Damen und Herren

Die Veränderungen unseres Umfeldes sind massiv und wir haben uns schnell angepasst. Unsere kundenorientierte und kapitaleffiziente Strategie gilt weiterhin. Die strategische Richtung stimmt. Wir haben viele der sich abzeichnenden regulatorischen Entwicklungen vorweggenommen.

In den letzten 12 Monaten haben wir den Code of Conduct sowie unseren Ansatz zur Vergütung überprüft, vereinfacht, formalisiert und veröffentlicht. Wir haben das Kapital gemäss zukünftigen Vorschriften erhöht.

Unsere Rendite ist im Vergleich zur Konkurrenz attraktiv, was erneut eine substantielle Ausschüttung an die Aktionäre zulässt.

Die Netto-Neugelder erreichten letztes Jahr 69 Milliarden Schweizer Franken. Sie dokumentieren eindrücklich das Vertrauen in Credit Suisse – von Kunden rund um die Welt. Wir nehmen als grosse und stark vernetzte Bank unsere Verantwortung ernst und leisten einen konstruktiven Beitrag zur Lösung der „Too big to fail“-Problematik.

Wir unterstützen die konsensualen Empfehlungen der Expertengruppe des Bundes. Die vorgeschlagenen Massnahmen sind für uns einschneidend aber verkraftbar.

Wir hoffen auf eine austarierte Gesetzgebung des Gesamtpaketes – gemäss Expertenvorschlag.

I Einführung

Die Welt ist dramatisch anders als vor 3 Jahren. Die globalen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft werden massiv sein. Das Problem ist die kumulative Wirkung der verschiedenen Strukturbrüche innerhalb kurzer Zeit.

In einem Weltturnier müssen sich die „aus der Form gekommenen Industriestaaten“ der weltweiten Konkurrenz stellen:

- dem dynamischen, selbstbewussten Asien,
- dem energieverwöhnten Mittleren Osten,
- dem erstarkten Lateinamerika.

Die Schweiz gehört bis heute zu den Gewinnern der Globalisierung. Unsere Position des Wohlstands und der Wohlfahrt muss jedoch täglich neu erkämpft werden – was leider viele noch nicht verstehen oder verstehen wollen.

Bei der Erhaltung unserer Wohlfahrt spielt eine zukunftsorientierte Credit Suisse eine Schlüsselrolle. Eine erfolgreiche Credit Suisse ist entscheidend für den Werk- und Denk- und Finanzplatz – wichtig für den Standort Schweiz.

Dabei wird nur ein modernes Risiko- und Reputationsmanagement zum Erfolg in Zukunft führen. So möchte ich heute die kritischen Grundsätze dazu behandeln.

II Nur ein umfassendes Risiko- und Reputationsmanagement führt zur erfolgreichen Zukunftsbewältigung

1. Ich beginne mit Grundsätzlichem zum Risiko

Risikobewältigung der privaten Wirtschaft ist kritischer Teil der strategischen Zukunftsfähigkeit der Schweiz. Sicher ist nur das Risiko. Wer das Risiko ausmerzt, tötet die Chance.

Der Erfolg der Credit Suisse hängt wesentlich von unserer Beurteilung der Zukunft ab, die naturgemäss ungewiss ist. Ihre Dividende ist unser erfolgreicher Umgang mit Risiken. Nur umsichtige Risikoentscheidungen schaffen letztlich eine herausragende Reputation.

Dabei ist unsere Tätigkeit ein komplexer Mix von Integrität, praktischem Management- und Finanz-Handwerk, Analyse, Disziplin, Erfahrung, Intuition und Inspiration –alles mit umfassendem Denken und Handeln in einem komplexen Umfeld.

Nebst Vision, Strategie und Inspiration ist die disziplinierte Umsetzung von Grundsätzen das entscheidende Kriterium beim systematischen Risikomanagement.

2. „Harte“ Management-Erfolgsfaktoren – die 6 „S“

Strategie, Struktur, Systeme, Sicherheit, Simplizität, Schnelligkeit sind 6 sog. „harte“ Bank-Erfolgsfaktoren mit einer logischen Abfolge. Alle relevanten Aktivitäten inkl. Risikomanagement sind letztlich auf unsere Strategie ausgerichtet, die auf konservativer Kapital- und Refinanzierungsstruktur basieren muss. Der Strategie folgt die Struktur einer Organisation.

Beispiel: die Struktur unserer Retailbank mit 200 Filialen in der Schweiz und die Struktur unserer Investment Bank sind naturgemäss verschieden.

Der Struktur folgen die Systeme.

Beispiele: Wie zuverlässig sind unsere IT-Systeme? Wie werden die über 100 komplexen Limitensysteme gehandhabt?

Das nächste Postulat der Sicherheit ist speziell wichtig für uns. Beispiel: Credit Suisse wendet für die Datensicherheit rund 250 Millionen Fr. p.a. auf.

Das Postulat der Simplizität der Prozesse ergibt sich aus der wachsenden Komplexität des Umfeldes.

Beispiel: Wir haben komplexe und illiquide Transaktionen reduziert.

Ein letztes Postulat in der Reihe der 6 „S“ ist Schnelligkeit.

Beispiel: Wir wenden rund 3.5 Mrd. Fr. jährlich für IT auf. 17'000 interne und externe Mitarbeitende gewährleisten einen weltweiten 24-Stunden-Betrieb mit über 6'000 komplexen Programmen.

3. Governance

Erfolgreiches Risikomanagement stützt sich auf eine stets zu hinterfragende Governance einer Bank.

Beispiele: Bei uns sind die Führungsstrukturen zwischen Front, Support und Risk Management in der Geschäftsleitung seit Jahren klar getrennt. Die strikte Trennung zwischen Front und Risikokontrolle

begrenzt Interessenkonflikte. Über 4'000 unabhängige Spezialisten für Risiken, Positionsbewertungen, Verträge, Compliance und Revision sind heute beschäftigt mit Limiten-, Kredit-, Modell- und Kontrollfunktionen involviert (8% der Belegschaft).

4'000 Spezialisten unabhängig von Front-Spezialisten, die innerhalb bewilligter Limiten operieren müssen. Unsere Interne Revision, welche dem Verwaltungsrat direkt unterstellt ist, produziert über 200 Berichte pro Jahr – mit einem Aufwand von gut 50'000 Personentagen.

4. Konzentration auf relevante Risiken

Risiken dürfen nur mit einem systematischen und angemessenem Risikomanagement eingegangen werden – d.h. relevante Risiken erkennen, messen, steuern, einschränken und kontrollieren. Risikonahme muss Sinn im grossen Zusammenhang ergeben.

Beispiel: Unser Risikoprofil wird laufend überprüft, beginnend mit der Beurteilung wie viel Risiko wir als Bank nehmen können. Danach erfolgen die selbst auferlegten Beschränkungen unseres Risikoappetites mit Limiten und Toleranzen.

Im Finanzgebiet sind nach meiner Beobachtung über 100 Risiken auszumachen. Eine solch unübersichtliche Zahl muss auf die entscheidenden Faktoren reduziert werden.

Beispiel: Angesichts des Zukunftsumfelds unterscheide ich neu 10 Hauptrisiken für Credit Suisse, aufgeteilt in 3 Hauptkategorien:

- Managementrisiken,
- gewählte Risiken und
- Folgerisiken.

Nur die Konzentration auf 10 Hauptrisiken ermöglicht eine Fokussierung. Zusätzlich zur Konzentration auf 8 Hauptrisiken seit 1997 habe ich neu 2 Hauptrisiken angefügt: Aufsichtsbehörden sowie Talente – dies angesichts des zukünftigen Umfeldes.

Für VR und Geschäftsleitung ergeben sich primär Managementrisiken wie: Strategie, Aufsichtsbehörden, Talente und Reputation.

Wir hinterfragen unsere Strategie regelmässig: Wir sind überzeugt, dass unsere Strategie mit unseren 3 Divisionen auch im komplexen Umfeld zukunftsorientiert bleibt.

Das regulatorische und gesetzgeberische Risiko stufe ich neu zu einem Hauptrisiko ein – ich komme darauf zurück.

Das neue Hauptrisiko „Talente“ beschäftigt uns zunehmend, da unsere Spezialisten bei unserer Konkurrenz sehr begehrt sind. Unsere gewählten Risiken sind gewinnorientiert: Markt- und Gegenparteiisiken sowie das Geschäftsvolumen.

Beispiel: Wir haben Marktrisiken merklich reduziert. Die Gegenparteiisiken sind unter Kontrolle – auch im peripheren Europa und Japan.

Das Management der Folgerisiken dient primär der Sicherheit, Stabilität, Überwachung und Kontrolle. Die Hauptkategorie Folgerisiken hat primär keine eigentliche Gewinnabsicht. Allenfalls haben sie indirekte, positive Konsequenzen für Effizienz und Effektivität.

Beispiel: Wir führen ein konservativeres Liquiditätsregime, das uns über 100 Mio. pro Jahr zusätzlich kostet.

5. Datenqualität

Eine Diagnose unserer Risiken ohne Daten und verwertbare Information ist nicht möglich. Verlässliche Daten sind komplett, zeitnah, vergleich- und interpretierbar sowie vor allem relevant und glaubwürdig. Wir verfügen heute bspw. über interne, statistisch verlässliche Finanz-Zahlenreihen verschiedenster Branchen bis hin auf tiefe Branchenstufen und Regionen.

Beispiele: die Finanzierungsstruktur von Apotheken oder Garagen in der Schweiz.

6. Diversifikation und Proportionalität der Risiken

Risikomanagement ist auch Portfoliomanagement für die Gesamtinstitution. Wichtigste Grundsätze für unsere gewählten Risiken sind Vermeidung von Risikokonzentrationen sowie intelligente Diversifikation und Proportionalität der Risiken.

Beispiele: Risiko-Proportionalitäten innerhalb und zwischen Branchen und Ländern; dazu gehören auch Verlustpotenziale einzelner Positionen gegenüber Bilanz- und Ertragsposten. So schmerzen wenige, grosse Verlustpositionen normalerweise mehr als viele kleine.

Beispiel: Grosskredite vor 20 Jahren

7. Risikomanagement zwischen Modell und Instinkt

Wie erwähnt, geht es im Bankgeschäft letztlich um die geschickte Einschätzung der Zukunft. Fakten, Emotionen, Wahrnehmungen und Erwartungen – alle vier spielen dabei eine wichtige Rolle. Fakten, Zahlen und Korrelationen bilden die Grundlage für Finanzmodelle.

Mathematisch-statistische Modelle sind für uns unerlässliche Hilfsmittel. Wir wollen auch hier eine Vorreiterrolle spielen. Eine unabhängige Risiko-Modellierung bedeutet jedoch stets, wir vereinfachen eine komplexe Realität.

Modelle und Simulationen dürfen deshalb nur ein Teil des gesamten Risk Management Ansatzes sein. Der Nutzen von Modellen ist primär intern: Sie zeigen Ertragsveränderungen bei verschiedenen Marktverhältnissen sowie den Trend der eigenen Risiken über die Zeit. Nachvollziehbare Szenarioanalysen spielen im Rahmen der Risikoanalysen zunehmend eine Schlüsselrolle.

Beispiel:

Wir errechnen rund 15 verschiedene globale Risiko-Szenarien. Dies mit 500 Mio. Datensätzen – mindestens monatlich oder ad hoc.

Die Resultate – auch über die Zeit verglichen – vermitteln dem Management wichtige Anhaltspunkte zur Umschiffung allfälliger Klippen. Keine Prognosen, nur Szenarien.

Beispiel: Was wären die Konsequenzen falls über Nacht sich die Zinsen um 1% erhöhen? Könnten wir uns einen Verlust x vis-à-vis-Erträgen, Gewinn, Eigenkapital oder Rating leisten? Das eher Abstrakte von Modellen muss mit der Erfahrung der Risikoentscheider kombiniert werden:

Ihre Instinkte, ihre Intuition und ihre Inspiration mögen nicht auf analytischen Erkenntnissen beruhen; sie sind aber stets von Erfahrung beeinflusst.

Erfahrung bedeutet, Konsequenzen von Euphorie und Implosion persönlich erlebt und erlitten zu haben.

Beispiel: unsere rechtzeitige Reduktion eines grösseren Risikos vis-à-vis Enron vor Jahren hatte wenig mit Analyse, Mathematik oder Modellen zu tun.

Erfahrung, Intuition und „Kontext-Denken“ der Verantwortlichen waren dabei der Schlüssel. So darf die Bedeutung von gesundem Menschenverstand, Realitätssinn und Bauchgefühl nie vergessen werden. Die Auswirkungen von Risiken werden letztlich von Menschen beurteilt, nicht von mathematischen Modellen.

8. Compliance

Das Umfeld verlangt zunehmend eine noch strengere, noch konservativere Interpretation von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Parametern.

Beispiel: Schon seit 2005 haben wir mit weitgehenden Compliance Handbüchern das Offshore-Geschäft geregelt – und dies vor allen andern; heute mit 82 Handbüchern alleine für Privatkunden. Eine Garantie für das Verhalten Einzelner gibt es allerdings weltweit nirgends.

9. Aufsichtsbehörden und neue Erlasse mit massivem Einfluss

Ich habe das regulatorische und gesetzgeberische Risiko neu als Hauptrisiko eingestuft. Kompetenzen und Verantwortung unserer Aufsichtsbehörden sind massiv gestiegen.

Beispiel: Credit Suisse verfasst jährlich über 2'800 Berichte an über 260 Regulatoren weltweit – mit über 85'000 individuellen Filings.

Beachten Sie folgende Tatsache:

Jede Vorschrift hat früher oder später Kostenfolgen. Unser bester Beitrag zur Systemsicherheit ist jedoch eine nachhaltige Profitabilität – mit Diversifikation von Erträgen und Risiken. Wir haben auch eine grosse Verantwortung gegenüber Kunden und Angestellten; und speziell gegenüber Ihnen, den Aktionären/innen, auch eine Treuepflicht.

Ohne Ihr Risikokapital könnten wir unsere volkswirtschaftlichen Aufgaben nicht wahrnehmen.

10. NGOs und Stimmvertreter mit wachsenden Ansprüchen

Im Vergleich zu vor 3 Jahren sind die Ansprüche von NGOs aller Art gewachsen: Umwelt- und Sozialansprüche, Ansprüche gegenüber Strukturen, Prozessen, Personen, etc.

Wir nehmen die Anliegen der Zivilgesellschaft ernst und kooperieren für vernünftige Anliegen.

Beispiel: Credit Suisse arbeitet auch mit Stimmvertretern zusammen. Sogenannte Proxy Agents geben Empfehlungen für GV-Traktanden ab.

Letztlich kann aber keine NGO und kein Proxy Agent die Verantwortung für die strategische und tägliche Führung und nachhaltige Profitabilität übernehmen. VR und Geschäftsleitung haben diese ultimative Verantwortung. Sie als Aktionäre delegieren die Verantwortung an uns, damit wir längerfristig Werte für Sie schaffen.

Das Aktionariat kann sich äussern, VR-Mitglieder wählen oder nicht. Sie können den Jahresbericht sowie Kapital- und Dividendenvorschläge annehmen oder nicht. Sie können sich äussern zu unserem Entschädigungsbericht.

Wir nehmen Ihre Meinung sehr ernst. Das verdeutlichen die Änderungen an unserer Vergütungspolitik, die wir im vergangenen Jahr vorgenommen haben.

11. Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur

Eine verantwortungsbewusste Kontroll- und Risikokultur ist mindestens ebenso wichtig wie komplexe Risikomodelle und Messmethoden. Menschen sind nie perfekt – Fehlteile sind unvermeidbar. Aber die Art der Korrektur von Fehlern mit Disziplin ist Teil der Unternehmenskultur.

Beispiel: Bei interner Disziplinlosigkeit hilft nur eine „Kultur der Konsequenzen“ mit Mut zu harten Massnahmen.

Eine gute Risikokultur muss dafür sorgen, dass Unbefriedigendes aktiv berichtet und diskutiert wird. Dass Kontroversen besprochen, Fehler zugegeben werden – eine gut geführte Bank ist eine lernende Organisation.

Aus relevanten Fehlern lernen und deren Ursachen bestimmen gehört zum laufenden Prozess.

Beispiel: die extreme Wachstumsgläubigkeit der 80/90er Jahre – mit nachfolgenden 50 Mrd. Fr. Verlusten aller Banken in der Schweiz – darf sich nicht wiederholen.

Zu einer guten Risikokultur gehört die interne, schnelle Reaktionsfähigkeit bei relevanten Änderungen des Umfeldes.

Beispiel: Wir haben bei der Krise 2007/2008 unsere Geschäftspolitik schnell angepasst, Risiken reduziert und das Kapital erhöht.

Einmal mehr gilt: Wissen allein reicht nicht aus – nur die rigorose Umsetzung generiert Mehrwert. Der Mensch – auf jeder Stufe – ist mit seiner Fähigkeit und Einstellung der kritische Erfolgsfaktor im Risikomanagement.

Langfristig schaffen nur Menschen die Kultur, die Reputation und das Image einer Unternehmung. Auch im Risikomanagement gilt der alte Grundsatz: Führung mittels Vorbild.

Nur schon deshalb liegt die Risikokultur als Ganzes in der primären Verantwortung des Top-managements. Es setzt die Wegweiser für Integrität und Professionalität.

Ich komme zum letzten Punkt:

12. Ein umfassendes Reputationsmanagement mit starkem Risikomanagement ist der kritische Erfolgsfaktor

Gute Reputation und Vertrauen von Seiten der relevanten Anspruchsgruppen sind unsere wichtigsten Aktiven. Reputation und Vertrauen beruhen auf Fakten, Emotionen, Wahrnehmungen und Erwartungen. Grundvoraussetzung für eine hervorragende Reputation sind nachhaltiger Gewinn, regelmässige Dividenden und Kapitalschaffung. Dabei spielt modernes und erfolgreiches Risikomanagement die primäre Rolle – basierend auf den erwähnten Schlüssel-Prinzipien.

Nebst den eingangs erwähnten „harten“ Erfolgsfaktoren wie Strategie, Systeme etc. werden sog. „weiche Erfolgsfaktoren“ zunehmend wichtig.

Das ständige Ausbalancieren und die Abstimmung der eingangs erwähnten „harten“ und „weichen“ Erfolgsfaktoren führen zur Reputation der Credit Suisse – eine komplexe, aber faszinierende Aufgabe. So ist für mich letztlich das Reputationsrisiko das grösste Risiko.

Für mich ist glaubwürdiges Reputationsmanagement eine Aufgabe, die alle Facetten unserer Tätigkeit betrifft. Deshalb haben wir innerhalb unseres anerkannten Prozesses für die Minimierung von Reputationsrisiken gegen 1'000 Fälle aktiv behandelt. Deshalb haben wir – angesichts des neuen regulatorischen Umfeldes – unsere Renditeziele etwas zurückgenommen. Deshalb fördern und fordern wir unsere Mitarbeitenden. All diese Aspekte verhelfen zu unserer Reputation und machen den Wert der Marke Credit Suisse aus.

Beispiele:

Weil wir grossen Wert auf ein sehr anspruchsvolles Verhalten unserer Mitarbeitenden legen, haben wir 2010 unseren Verhaltenskodex neu verfasst – inkl. ethische Werte.

Weil wir eine verantwortungsvolle Einstellung fördern wollen, ist die variable Entschädigung im Schnitt zu 60% aufgeschoben; sie beinhaltet Rückforderungsrechte bei zukünftigen Verlusten.

Weil wir für eine vernünftige Transparenz einstehen, haben wir 2011 unsere detaillierte Kompensations-Politik erstmals veröffentlicht – ein neuer Standard.

Weil wir uns der Verantwortung für die Gesamtwirtschaft bewusst sind, haben wir 2010 konstruktiv Hand geboten für eine konsensuale Lösung der TBTF-Problematik.

Weil wir langfristige Risiken beurteilen müssen, sind wir uns auch der Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst: mit CO2-Neutralität unserer Aktivitäten weltweit seit 2010.

So haben wir 2010 auch unsere Richtlinien für sensitive Industrien veröffentlicht. Weil unser Geschäft das Vertrauen verschiedener Anspruchsgruppen bedingt, nehmen wir eine umfassende Unternehmensverantwortung ernst – mit all unseren Beiträgen in sozialen, kulturellen, edukativen und Micro-Finanz-Bereichen.

Modernes Banking in einer komplexen Umwelt ist ein laufender, anspruchsvoller Balanceakt zwischen internen und externen Fakten, Emotionen, Wahrnehmungen und Erwartungen: Die Kunst des Managements inkl. des Risikomanagements ist die kontinuierliche Balancierung und Synchronisierung von internen und externen Aktionen und Reaktionen – stets mit Blick auf unsere Vision und Strategie der nachhaltigen Profitabilität.

Ein spannender Balanceakt zwischen handelndem Unternehmertum und strikter Kontrolle. Ein diffiziler Balanceakt zwischen dem Hinterfragen des Bestehenden sowie der Suche und Akzeptanz des Neuen. Ein vielschichtiger Balanceakt zwischen Über- und Untertreibungen. Und dies bei geschätzten 200 Mio. Entscheiden der Mitarbeitenden pro Jahr.

Ein heikler Balanceakt zwischen nationaler Befindlichkeit und internationaler Konkurrenzfähigkeit. Ein komplexer Balanceakt an sehr exponierter Lage, ausgesetzt den Ansprüchen von Kunden, Angestellten und Aktionären/innen, aber auch Regulatoren, NGOs, Medien und des Publikums.

Ja, wir leisten unseren Beitrag für Umwelt und Sozialengagement – speziell wenn diese Tätigkeiten im Zusammenhang mit unseren Kernaufgaben stehen.

Der zuverlässigste Beitrag zur Systemstabilität und zum Wohle der Gesellschaft ist jedoch nach wie vor unser nachhaltiger geschäftlicher Erfolg. Schlecht geführte, unprofitable Unternehmen sind nämlich denkbar ungeeignet für Arbeitsplätze, Steuern, Dividenden sowie für Beiträge zugunsten der Wirtschaft, der Umwelt und Sozialem.

Es ist letztlich die Unternehmenskultur der Credit Suisse, die auch den wichtigsten Stabilitätsbeitrag und Beitrag zum Standort Schweiz leistet. Ein täglicher, kniffliger Balanceakt mit dem Ziel, das der Bank entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen. Dieses Vertrauen verhalf zur Krisenbewältigung ohne Staatshilfe seit 1856 sowie zur jährlichen Dividende seit 1856.

Unsere Reputation ermöglichte die Kapitalbeschaffung in der grössten Krise in 2008, sowie eine weltweit erste Grosstransaktion mit CoCo-Kapital in 2011 – zugunsten der Aktionäre und Aktionärinnen. Und unsere Reputation führte auch in 2010/2011 zu zahlreichen Erstrangierungen und Auszeichnungen im Ausland. Darunter beste Bank weltweit und beste Bank im Private Banking weltweit.

All dies und anderes war nur möglich dank unternehmerischer Tradition, langfristiger Orientierung, Risikobewältigung sowie Flexibilität, Fähigkeit und Wille zum Handeln. Und ein solches Erbe verpflichtet – speziell wenn wir uns ein sehr ehrgeiziges Ziel gesetzt haben: Credit Suisse will zu den angesehensten Banken der Welt gehören.

Wir können stolz sein auf unsere Marke und wollen sie würdig vertreten – auch zugunsten des Finanzmarktes und des Standortes Schweiz.

Ich schliesse meine Ausführungen mit Montaigne aus dem 16. Jahrhundert: „Kein Wind ist demjenigen günstig, der nicht weiss, wohin er segeln will“.

* * *