



21. ordentliche Generalversammlung der Bank Sarasin & Cie AG, 23. April 2008

[Es gilt das gesprochene Wort]

Dr. Georg Krayer, Präsident des Verwaltungsrates

Sehr geehrte Aktionärinnen

Sehr geehrte Aktionäre

Verehrte Damen und Herren

Sie können mir die Erleichterung ansehen, dass ich Ihnen an meiner letzten Generalversammlung als Präsident eine intakte Bank Sarasin und ein sehr gutes Resultat präsentieren kann. Dies in einer Zeit, wo es im Finanzsektor Hiobsbotschaften hagelt.

Die Versuchung liegt nahe, darin ein persönliches Verdienst zu sehen oder gar die Gelegenheit, um die Nachfolgenden auf eine Strategie oder Geschäftspolitik einzuschwören.

Wenn es Erkenntnisse gibt, die wert sind, weitergegeben zu werden, so vor allem diese: die Umstände für die Finanzbranche ändern sich ständig, mit ihnen die Chancen und Bedrohungen und deshalb gibt es keine allgemein gültigen Erfolgsrezepte.

Daneben bin ich überzeugt, dass gewisse Leitlinien nicht aus den Augen zu verlieren sind, wenn ein Unternehmen, besonders eine Bank, auf lange Sicht bestehen und prosperieren will.

Eine Bank arbeitet in einem Kräfte- und Interessenvieleck und die Führung muss alle berücksichtigen und in ihrem Führungsprozess austarieren.

Unter dem Motto: „Wagen und Wägen“ möchte ich einige Aspekte beleuchten, die unsere Bank von 1841 bis heute geformt haben und die sie hoffentlich in eine positive Zukunft führen.

Wohl die wichtigste Komponente im Geschäft ist die Qualität der Personen, das gilt für das Personal, aber auch für die Kunden und sogar für die bestimmenden Eigentümer.



Die Bank Sarasin hat ihre Entwicklungsschritte jeweils sorgfältig geplant und sie getan, auch wenn sie ungewöhnlich waren oder für Aussenstehende schwer verständlich wie die 15 Jahre KAG. Brüche konnten so vermieden werden und eine genügend homogene Führungsgruppe mit übereinstimmender Zielperspektive hatte genügend Zeit, die jeweilige Etappe zu gestalten und die nächste vorzubereiten.

Was macht eine gute Führung aus bzw. was trägt zum Erfolg bei?

1. Ambitiöse, aber realistische Ziele
2. Volles persönliches Engagement, um in konzentrischen Kreisen Verständnis und Gefolgschaft für diese Ziele zu fördern und zu fordern.
3. Konstanz im Verfolgen dieser Ziele, verbunden mit dem dosierten Eingreifen, wo es nötig ist.
4. Pflege der positiven und Korrektur der negativen Elemente auf dem Weg zum Ziel.
5. Fairness und Transparenz in der Beurteilung der Leistungsträger.

Personalfragen insbesondere im Führungsbereich sind und bleiben ein Risikobereich, denn alle Zeugnisse und Assessments können das Verhalten in Entscheidungsfällen wie auch die weitere Entwicklung einer Person nicht genau voraussagen. Dazu kommt, dass es sich um interaktive Prozesse handelt. Die Führungspersonen müssen sich in einer Gruppe bewähren, in der Personen mit eigenen Eigenschaften und eigenem Willen Ziele verfolgen, die nicht von vornherein deckungsgleich sind. Bei jeder Zuwahl oder Übertragung von Funktionen sehe ich darum die Reihenfolge im Motto so:

„Wägen, dann wagen!“ Zuerst nach allen Seiten prüfen und Konsequenzen bedenken, die vernünftig erzielbare Sicherheit für die Prognose abklären, dann wagen. Ist der Entscheid gefällt, besteht kein Raum mehr für Zweifel, Vorbehalte oder Rückzugswege. Sie sind Gift für die Glaubwürdigkeit und Geschlossenheit einer Führung.

Das Wagen ist schon gross genug in Form der erwähnten offenen Entwicklung in der Interaktion und im – nötigen – Mut, Personen zu wählen, die nicht in erster Linie gefällig sind, indem sie die Meinung des Chefs unterstützen oder keine eigene haben bzw. äussern. Gute Entscheidungen entstehen nicht dadurch, dass die Meinung des Chefs undiskutiert und unwidersprochen zum Entscheid wird. Vielmehr kommt es darauf an, dass auf breiter Basis und frühzeitig in freier Diskussion auf ein Entscheid hingearbeitet wird, damit nach dem Abwägen, das Wagnis des Entscheids kalkulier- und tragbar ist. Das Verständnis und die Gefolgschaft ist dann möglichst gross und die



Umsetzung hat gute Voraussetzungen, neben äusseren Schwierigkeiten nicht auch noch gegen innere Hindernisse kämpfen zu müssen.

Geht es um Kundinnen und Kunden, so ist in den letzten 35 Jahren die Auswahl immer weniger durch eine freie Geschäftspolitik bestimmt worden, sondern immer mehr durch Sorgfaltspflichten, denen sich die Branche meist in der Folge von skandalisierten Fällen selbst unterworfen hat. Die Tendenz nimmt zu, dass Banken immer enger einbezogen werden in die staatlichen Regelwerke gegenüber den Bürgern auf dem Gebiet der Steuern und Abgaben, auf dem Gebiet der Börsentransaktionen und auf dem Gebiet von Wettbewerb und Finanzierungen. Mehr und mehr tritt an Stelle einer gesellschaftspolitisch und reputationsmässig zu verantwortenden Entscheidung ein pingeliges Abhaken von Randziffervorschriften. Gerade die jüngste Diskussion über die Rolle von Banken, wenn es um die Steuerpflichten ihrer Kunden geht, zeigt, dass diese Frage weiterhin gestellt wird und dass die Antworten je nach der politischen Ausrichtung und Entwicklung ausfallen werden. Persönlich hoffe ich, dass wir in der Schweiz noch lange unsere Prinzipien hochhalten: Privatautonomie in finanziellen Dingen, insgesamt tragbare Steuerlast, Steuerwettbewerb, Selbstdeklaration mit dem Vertrauensprinzip, aber effiziente Sicherung durch die Verrechnungssteuer.

Wenn ich zuletzt auch noch unsere Mehrheitsaktionärin unter dem Kapitel Personenwahl aufführe, so mag das zunächst erstaunen. Natürlich haben wir mit der Rabobank eine Institution gewählt, aber diese Institution hat einen besonderen Charakter. Sie ist genossenschaftlich organisiert und dadurch war und ist ihre Entwicklung durch eine Denkweise und eine Selbstbeschränkung geprägt, die der unseren mit einem anderen Werdegang ähnlich ist. Die Kontakte auf verschiedenen Ebenen haben dies in vielen Fällen erwiesen. Wir finden uns schnell und informell und haben kaum Probleme, die Spielregeln richtig zu interpretieren, auch wo sie nicht in vielen Artikeln festgehalten sind.

Deshalb erwähne ich hier sehr dankbar, dass die Rabobank uns eine grosse Selbständigkeit in der Ausrichtung und Führung unserer Geschäfte und im Einsatz unserer Mittel lässt. Umgekehrt verpflichtet uns dies zu einem verantwortungsvollen Umgang mit dieser Freiheit und zu Resultaten, die uns dieses Wohlwollen erhalten und künftige gemeinsame Pläne auf der Basis von erworbenem Vertrauen gedeihen lassen.



Gehen wir über zu weiteren Entscheidungsgebieten, bei denen wagen und wägen eine Rolle spielen. Beispielsweise die Wahl der Geschäftsfelder, wie auch Art, Ort und Form, wie sie angeboten werden. Die Form der Personengesellschaft bestimmte in dieser Beziehung gut 130 Jahre lang die Entwicklung: einfache Abläufe an einem Ort, geführt von einer handvoll Partner, die den Überblick durch eigene Einsicht und eigenes Handeln halten können, limitierter Kapitaleinsatz und entsprechend tiefes Risikoprofil. Die Entwicklung und ihre Stationen sind Ihnen bekannt. Die heutige Form und Organisation ermöglicht uns auf der historisch gewachsenen Grundlage dort zu wachsen, wo das Wirtschaftswachstum stattfindet. Dabei erweitern wir unsere Standorte von der Schweiz aus Richtung Osten bis Fernost, bleiben aber bei unseren Leisten, was die Art des Angebots und damit das Risikoprofil angeht. Hier haben wir sogar das Visier schärfer eingestellt, um nicht möglichst vielen auch etwas bieten zu können, sondern einem definierten Kreis dafür umso spezifischer und besser dienen zu können. In diesem Zusammenhang haben wir uns 2007 von unserer Bank in Luxemburg getrennt, die Brokeragesparte in die spezialisierte NZB eingebracht gegen eine Beteiligung und die mehrheitlich uns gehörende „Bank zweiplus“ wird als spezialisierter Finanzdienstleister in diesem Jahr ihren Betrieb aufnehmen.

Natürlich wissen wir, dass die Welt nicht aus Millionären besteht und dass auch in Asien zuerst Geld verdient werden muss, bevor es für die Vermögensverwaltung bereit ist. Wir sind dank der Zusammenarbeit mit der Rabobank in der Lage, den Kunden auch die Kreditfunktionen anbieten zu können und profitieren erst noch von einer „Zwei-Institutionen-Kontrolle“ ähnlich der „Vieraugenkontrolle“, wie sie sich bei risikoträchtigen Entscheiden innerhalb der Bank etabliert und bewährt hat.

Insgesamt attestieren uns externe Beobachter, dass unsere Strategie und die Massnahmen, sie umzusetzen, überzeugen und Erfolg versprechen. Wir selbst sind davon überzeugt und setzen alles daran, es Ihnen durch Resultate zu beweisen.

Wenn die richtigen Leute am richtigen Ort eingesetzt werden, dann sind die wichtigsten Voraussetzungen erfüllt. Es bleiben aber noch die drei D's, die sie begleiten müssen und bei denen wiederum die Balance zwischen „Wagen und Wägen“ gehalten werden muss:

- Dimensionen
- Dynamik
- Disziplin



Gerade die jüngsten Turbulenzen auf den Finanzmärkten haben mit diesen drei D's einen engen Zusammenhang.

Beginnen wir mit der Dimension. Die Geschäftsvolumen im Finanzbereich haben enorm zugenommen, zudem sind die Geschäfte immer internationaler und auch abstrakter geworden. Da und dort liegt die Frage nahe, ob es sich noch um eine volkswirtschaftlich sinnvolle Dienstleistung handelt, oder ob die Konstruktionen nicht einem Selbstzweck dienen. Ein Blick zurück illustriert, wie rasch wir in Dimensionen vorgestossen sind, die wir uns damals kaum vorstellen konnten: Vor nur 50 Jahren - die meisten im Saal waren schon auf der Welt und einige schon im Arbeitsleben - betrug die Bilanzsumme des Schweizerischen Bankvereins CHF 4,1 Mia, die eigenen Mittel CHF 293 Mio. und der Reingewinn CHF 28,5 Mio. Zugegeben, 1958 war noch recht nahe am zweiten Weltkrieg. Das Wirtschaftswunder in Deutschland und Europa setzte erst ein. Trotzdem scheinen uns diese Zahlen unwahrscheinlich klein. Sie atmen die Büroluft von damals: Papier, Telefon, Lochstreifen, Börsen à la criée, Wertpapiere im physischen Umlauf, Couponsinkasso, Schreibmaschinen mit Kugelkopf als non plus ultra, mechanische Rechenmaschinen auf dem Pult des Prokuristen. Die Dimensionen prägten sich aber ein. Man sah sie, man fühlte sie, man bewegte sie, sie machten Eindruck. Viele Augen und Hände wirkten zusammen, buchten und rekapitulierten, rapportierten und holten Visa ein. Auch damals gab es Pannen und Fehlbeurteilungen, nur waren die Auswirkungen beschränkter. Systeme, Modelle und technische Hilfsmittel haben die Dimensionen erweitert. Der Faktor Mensch mit seinen Eigenschaften bleibt ein Risiko, denn es sieht nicht so aus, dass er im Finanzsektor eine nachhaltige Lernfähigkeit entwickelt. Vielmehr wiederholen sich Fehlentwicklungen nun in Abständen von etwa 5 Jahren. Ich bin nicht unglücklich, dass in der Bank Sarasin noch eine gewisse Scheu vor grossen Zahlen besteht und dass wir auch im Windschatten der grossen Mutter in Utrecht uns nicht in Sprüngen, sondern in Schritten in grössere Dimensionen vorwagen. Zweimal erwägen - dann wagen.

Dynamik ist etwas Faszinierendes, sie beflügelt, sie nimmt mit, sie zieht auch die Lahmen, Lauen, Langsamen und Zweifelnden in die positive Bewegung ein. Wer hat nicht schon den wohltuenden Effekt verspürt, dass plötzlich der Knoten aufgeht und eines zum andern passt und alles zu gelingen scheint. „Wenn's läuft, no läuft's“ sagen wir und geniessen es. Nur dürfen wir den kühlen Verstand dabei nicht ausschalten, denn unser Geschäft ist zyklisch. Und gerade, wenn es so schön läuft, lauert eine negative Überraschung um die Ecke. Das Wissen um Auf- und Abschwünge darf nicht lähmen. Was unternommen wird, soll überzeugt und nicht halbherzig angegangen



werden, sonst entstehen keine überzeugenden Resultate. Aber in der Planung soll nicht Euphorie oder eine momentane Hochstimmung den Rahmen setzen, sondern eine realistische mittlere Annahme. An Reserven ist kaum je ein Unternehmen zugrunde gegangen.

Und somit landen wir beim letzten D und letzten Punkt: der Disziplin. Alle ausgeklügelten Systeme, Risikoberechnungen, Kontrollmechanismen hängen davon ab, dass Führungspersonen gesunden Menschenverstand haben und ihn auch am rechten Ort einsetzen. Immer wieder einmal muss man sich bewusst werden, wie sehr jede Bank auf das Vertrauen des Publikums, insbesondere der Kunden angewiesen ist. Wir arbeiten mit Geld, das uns Kunden anvertraut haben. Vom Transformieren dieses Kapitals in Fristen, Währungen, Formen, Konditionen und Risikostufen leben wir, hängt unser Erfolg ab. Die Mechanik ist zunächst sehr einfach zu verstehen: Null Risiko gibt es nicht und bringt auch keinen Ertrag. Je höher das Risiko, desto höher muss der Ertrag sein. Ohne Wagnis kein Geschäft, aber nur wohlervogen sichert es eine Zukunft für alle Beteiligten. 2008 steht nach den verlorenen Milliarden die Disziplin wieder höher im Kurs als die Jagd nach einer Eigenkapitalrendite, bei der 20 % von der Finanzanalystenwelt als ungenügend taxiert worden ist. Disziplin heisst oft ganz simpel: Weniger ist mehr!

2008 übergebe ich eine gesunde, wohl gerüstete Bank in eine viel versprechende Zukunft. Meine Zuversicht gründet nicht so sehr auf den materiellen Werten. Vielmehr bin ich überzeugt, dass die Führung diszipliniert mit der Dynamik der Dimensionen umgeht und dass der Verwaltungsrat seine Rolle verantwortungsbewusst richtig spielt: Beim Wagen die Risiken vorher sorgfältig und kühl zu wägen.



Die Bank Sarasin war fast vierzig Jahre lang meine berufliche Heimat. Mein herzlicher Dank geht an alle, die dazu beigetragen haben:

- den Praktikern, die mir in kurzer Zeit die Arbeitswelt vermittelt haben
- den Partnern, die mir viel Vertrauen geschenkt haben bei der Aufnahme in den Kreis der unternehmerischen Verantwortung. Stellvertretend erwähne ich als prägende Führungspersönlichkeit Alfred Sarasin, dessen grosszügige Weitsicht uns Leitstern bleibt.
- allen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich die Auf- und Ab, Erfolge und Probleme teilen durfte und die zu treffen und ein paar Worte zu wechseln immer wieder ein menschlicher Gewinn bedeutet.

Ich freue mich, die Fortschritte der Bank Sarasin in Ihrer Mitte zu erleben und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.